

**DISEÑO DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN LABOR DIESEL EN EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL AÑO 2012**

**YULI ANDREA LÓPEZ TABORDA
LINDY NATALIA MENOYOS LOPERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

**DISEÑO DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN LABOR DIESEL EN EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL AÑO 2012**

**YULI ANDREA LÓPEZ TABORDA
LINDY NATALIA MENOYOS LOPERA**

Trabajo de grado con requisito parcial con opción al título de psicólogas.

**Asesor Temático
DIEGO LEÓN FLÓREZ CORREA
Psicólogo Especialista en alta gerencia**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Octubre de 2012.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa LABOR DIESEL, y a la señora Florelba Giraldo, por permitirnos ingresar a la organización, para realizar las actividades de investigación sobre el desempeño y la identificación de competencias que se encuentran en los empleados de esta organización.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.

TITULO: diseño del proceso para la evaluación de desempeño por competencias en la organización labor diesel en el segundo semestre del año 2012.

AUTOR: Yuli Andrea López Taborda, Lindy Natalia Menoyos Lopera.

FECHA: 26 de octubre de 2012.

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 2007, Imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: Fundación Universitaria María Cano, Yuli Andrea López Taborda y Lindy Natalia Menoyos Lopera.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión humana.

SUBLÍNEA: valoración del talento humano.

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Trabajo de aplicación.

PALABRAS CLAVE: competencias, gestión, talento humano, administración, evaluación, desempeño.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: Surge porque la organización en la cual se llevo a cabo la investigación poseía problemáticas en cuanto a la manera de evaluar el desempeño de los empleados, debido a esto, se realiza un proceso de

observación en cuanto a la forma de reclutar y seleccionar su personal, determinando que no hay un seguimiento en cuanto a evaluación de los empleados, por lo tanto se hace una valoración en competencias, para diseñar un proceso de evaluación de desempeño por competencias que le permita a la organización mejorar sus estándares de calidad y eficacia.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: El documento describe la importancia que posee la elaboración de un adecuado proceso de selección y además de ello la evaluación, la cual en ocasiones es dejada a un lado, sin pensar en las consecuencias que puede tener este factor para las organizaciones como el ausentismo, situaciones que involucran la productividad, oportunidad y eficiencia de sus procesos, debido a esto se encontraran, temas como la motivación, el empoderamiento, la administración, los procesos de gestión del talento humano y las competencias en la incorporación del proceso con su debida evaluación dentro de las organizaciones.

METODOLOGÍA: Este documento se fundamento en una investigación de tipo descriptivo con un método hipotético inductivo, ya que posee un razonamiento que parte de casos particulares elevando conocimientos generales.

CONCLUSIONES: Se ha encontrado la necesidad de medir constantemente los procesos que se ejecutan en la organización, debido a esto los empleados de la empresa se sentirán más motivados al ver que los hacen sentir parte de ella, y para la organización puede tener una disminución en costos en cuanto a la cantidad de procesos de selección que hacía para cubrir las vacantes que sufría por parte de personal incompetente.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. TÍTULO	12
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO	13
2.1 LABOR DIESEL	13
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL – SITUACION ACTUAL	18
5. OBJETIVOS	19
5.1 OBJETIVO GENERAL	19
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
6. JUSTIFICACIÓN	20
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	22
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES	23
8.1 NIVEL	23
8.2 TIPO	23
8.3 ENFOQUE	24
8.4 DISEÑO	24
8.5 MÉTODO	24
8.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	25
8.6.1 Observación	25
8.6.2 Entrevista	25
9. ASPECTOS LEGALES	26
9.1 MARCO LEGAL	26

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES	29
10.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	29
10.1.1 Historia de la administración de los recursos humanos (ARH)	30
10.1.2 Concepto de organización	31
10.1.3 Concepto de eficacia organizacional	32
10.1.4 Estilos administrativos	32
10.1.5 Teorías	33
10.1.5.1 Teoría X	33
10.1.5.2 Teoría z	34
10.2 EMPODERAMIENTO	34
10.2.1 El empoderamiento Estructural	34
10.2.2 El empoderamiento psicológico	34
10.3 LIDERAZGO	35
10.3.1 Tipos de liderazgo	35
10.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	36
10.4.1 Motivación del talento humano.	36
10.4.2 Selección y contratación	36
10.4.3 Diseño de cargos y perfiles ocupacionales	37
10.5 HABILIDADES ORGANIZACIONALES	38
10.6 COMPETENCIAS	38
10.6.1 Componentes de una competencia	38
10.6.2 Contenidos implicados en una competencia	39
10.6.3 Estructura organizacional y competencias	39
10.6.4 Modelo de Competencias	40
10.6.5 Identificar competencias	41
10.6.6 Listar competencias	42
10.6.7 Formación y desarrollo	42
10.6.8 Desarrollar competencias	42
10.6.9 Técnicas para medir competencias	43
10.6.10 Compensación basada en competencias	44

10.6.11 De las competencias individuales a las competencias empresariales	45
10.6.12 El papel de las competencias en las estrategias de la empresa	45
11. RESULTADOS	46
11.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LA EMPRESA LABOR DIESEL	46
11.2 COMPETENCIA ESPECIFICAS	49
11.2.1 Competencias específicas en el área de fabricación	49
11.2.2 Competencias específicas del área de reparación	51
11.2.3 Competencias específicas del área de ventas	53
11.2.4 Competencias específicas del área de administración	55
11.3 GUÍA PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	57
11.3.1 Presentación	57
11.3.2 Instrucciones	58
11.3.3 Formatos de evaluación por competencias	59
11.3.4 Portafolio de evidencias y seguimiento del desempeño	82
11.3.4.1 Portafolio de evidencias y seguimiento del desempeño	82
12. CONCLUSIONES	83
13. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta que las competencias surgen de la necesidad de valorar la capacidad de emplearlas desde su ser, saber y saber hacer, para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo, permitiendo mirar a cada individuo para analizar sus resultados en la acción, que generan productividad en las organizaciones convirtiéndose en un pilar para la selección de personal y en un reto para las organización potencializar las mismas, logrando así mantenerlas por medio de la evaluación constante que facilite el crecimiento laboral por medio de diversos conocimientos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Observando que la organización LABOR DIESEL, no cuenta con este factor de evaluación, se ha realizado un proceso para la evaluación que permita definir las competencias que sus empleados presentan, para tomarlas en cuenta a la hora de analizar cada puesto de trabajo, con el fin de darle un comportamiento mucho mas especifico como la facilidad que cada individuo puede poseer para ejecutar las funciones de su cargo.

Se puede dar cuenta en el trabajo realizado la relevancia que posee el tener en cuenta los aspectos claros al momento en el que alguien entre a la organización , clasificando su saber e identificando las competencias que son importantes para el cargo y el desenvolvimiento en la organización, allí se ha podido observar como una empresa en la cual solo importa la producción no ha pensado en la forma mas rápida y fácil de conseguir esa productividad, ya que cuenta con la suficiente demanda en producción que es lo que la sostiene, pero no verifican la calidad de su personal, evidenciando una inexistencia de un proceso que permita evaluar y

hacer seguimiento del desempeño de cada empleado, con el fin de tomar decisiones en sus demás procesos.

Debido a esto se pretende con el trabajo de aplicación presentado, dar cuenta de la importancia que tiene para la organización LABOR DIESEL el diseño y la incorporación de un proceso para la evaluación de desempeño por medio de competencias, con el cual brindará un mejor rendimiento que podrá evidenciarse en su productividad, manteniendo un personal competente, además de capacitado para ejecutar las labores que debe realizar día a día, generándole, estabilidad laboral a sus empleados y posicionándose aun mas en el mercado.

1. TÍTULO

**DISEÑO DEL PROCESO PARA LA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN LABOR DIESEL EN EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL AÑO 2012**

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO

2.1 LABOR DIESEL

Fue fundada en 1998 en el sector de Barrio Triste (Medellín), su fundadora es Florelba Giraldo, la empresa tiene una trayectoria de más de 14 años ha logrado la experiencia, calidad y reconocimiento de una empresa con gran demanda en el mercado automotor a nivel nacional. Su objetivo principal es brindar a los clientes, productos y servicios de la mejor calidad y al menor costo posible, además cuenta con un moderno almacén especializado en la comercialización de reconocidas marcas de repuestos para motores diesel, sistemas de inyección y turbocargadores; estos repuestos son importados directamente de los centros de producción a nivel mundial.

También posee un moderno laboratorio para el mantenimiento de sistemas de inyección y turbocargadores, atienden todas las necesidades de mantenimiento de los vehículos diesel del mercado. Actualmente cuenta con la rectificadora de motores más moderna de Medellín, equipada con máquinas de última tecnología CNC (Control numérico Computarizado) son muestra del interés a satisfacer las necesidades tecnológicas de la mejor manera posible a los clientes, y como garantía de calidad para ellos, se distribuyen exclusivos para Colombia de la marca MASTER POWER, marca reconocida a nivel mundial por su calidad y tecnología en la fabricación de turbos y accesorios.

Otro de los servicios ofrecidos es el apoyo y asesoramiento técnico a través de personal altamente capacitado para trabajos de mantenimiento de vehículos livianos o pesados, proporcionando además las mejores marcas de repuestos para su vehículo, además de tener la variedad más completa de repuestos para

vehículos, las mejores alternativas en líneas de productos de consumo y accesorios como:

- Turbos
- Inyectores completos
- Bombas de inyección
- Cabezotes
- Solenoides
- Anillos para motor
- Asientos para válvulas
- Bujes de biela
- Bujes de árbol de levas
- Camisas de motor
- Discos de clutch
- Pistones
- Casquetería
- Empaquetaduras para motor
- Empaques de culata
- Guías
- Válvulas
- Bujías de precalentamiento

En Labor Diesel se conoce a fondo todo lo que se refiere a rectificación y recuperación de piezas. El personal calificado y la maquinaria con que se cuenta en planta le ofrecen al cliente respaldo y calidad, como empresa está en condiciones de recuperar cigüeñales, bielas, pistones, válvulas, culatas, bloques de motor entre otros:

- Rectificada Cigüeñal
- Reconstrucción Cuello Cigüeñal
- Reconstrucción Ajuste Axial Cigüeñal
- Enderezado Cigüeñal
- Rectificado Bloque
- Encamisado Bloque
- Balanceo Dinámico de Cigüeñales
- Pulido de Cilindros en CNC
- Alineación Bancada Bloque en CNC
- Instalación de Bujes Levas
- Armado de Pistones en Biela
- Reconstrucción Espiga y Cuñero de cigüeñal
- Reconstrucción Ajuste Lateral Bloque
- Círculo Bielas
- Rimado Bujes Biela
- Rectificado Asientos
- Instalación y adaptación de Guías
- Rectificado Válvulas

- Cambio de Camisillas Inyector
- Prueba Hidrostática de Culatas
- Cepillado de Culatas en CNC
- Pernada de Culatas
- Soldadura de Reconstrucción
- Extracción de Espárragos
- Fabricación Roscas
- Lavada Motor en Ultra Sonido

Posee personal altamente capacitado y con una gran experiencia en el campo automotor para brindar acompañamiento técnico permanente con calidad y buen servicio, los técnicos también son altamente calificados con gran conocimiento en el manejo de maquinaria para la reconstrucción y puesta a punto de las diferentes partes que conforman el motor, debido a esto su población está dividida en funciones y departamento en la venta, reparación y mantenimiento de componentes para vehículos Diesel.

- Asistencia Técnica en Diesel y Gasolina
- Coordinadores de ventas
- Auxiliares de laboratorio
- Operarios de maquinaria

NOTA: La organización LABOR DIESEL no cuenta con un organigrama.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Durante el crecimiento de la empresa LABOR DIESEL, se ha entendido que la empresa requiere de más personal capacitado, ya que la organización se posiciona cada vez más, pero sus empleados no tienen un buen desempeño, debido a que, constantemente el personal es rotado de puesto, por lo cual termina renunciando a la empresa, por esta razón es necesario analizar la situación e identificar las competencias necesarias para ejecutar las funciones en la organización, pero además, se necesitan personas idóneas para crear estrategias que fortalezcan a la organización en cuanto a sus finanzas, status, comportamiento en el mercado, entre otros procesos que la empresa demanda; al proceso encargado del personal se le prestaba poca atención solamente se hablaba de recursos humanos (RH) quienes se ocupaban de ingresar o despedir el personal, ahora no solo se ocupa del reclutamiento y la selección, sino del bienestar, desarrollo, evaluación de personal frente a su labor y así ayudarle a la organización a volverse más fuerte para contar con personas preparadas y motivadas para ejecutar las labores de cada día, lo anteriormente planteado nos lleva a interrogarnos sobre ¿Cómo diseñar un proceso para la evaluación de desempeño por competencias en la organización labor diesel en el segundo semestre del año 2012?

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En el momento de la constitución de la organización se busca facilitar el proceso de reparación, naciendo sin la intención de potencializar las acciones, solo se preocupan por enseñar a sus trabajadores las funciones y no se capacitaban en

cuanto a los lineamientos que debería de tener la empresa para ejecutar sus procesos, busca ser reconocida en el contexto donde se encuentra, sin importarle mucho las normas que debería seguir, su principal preocupación es brindarle un servicio a quienes los buscaban, luego fue registrada ante las entidades competentes como una pequeña empresa, dedicándose a documentar sus procesos, han tratado de mejorarlos, teniendo en cuenta que el ultimo proceso en construirse fue gestión humana, esta organización contrataba el personal sin hacer un análisis y perfil del cargo, reclutamiento, selección, el único proceso que se hacía era la contratación, el desempeño, lo único que importaba eran los valores morales, por lo cual han querido mejorar esos procesos y encontrar personas idóneas para cada cargo, pero no se ha tenido claro la manera de proceder al respecto.

4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

La organización actualmente presenta un deterioro en sus procesos para la evaluación, no tiene la claridad frente a los aspectos a tener en cuenta para la evaluar su personal, ya que las condiciones para contratarlo tampoco han sido lo suficientemente claros, lo único que les ha interesado es el saber hacer dejando de lado el ser y el saber, solo se preocupan de los ingresos que la compañía obtiene, además su proceso de gestión humana se está comenzando a estructurar, por lo cual las contrataciones son rápidas, no son analizadas, y esto ha traído una cantidad de problemáticas como lo son los robos, el ausentismo y el rotacismo, debido a esto es necesario diseñar un proceso para la evaluación de desempeño por medio de las competencias, para que dicha organización, pueda delimitar el personal que posee, además de darle a sus empleados las actividades que debe ejecutar según su conocimiento, para permitirle a la organización ser más eficiente en sus actividades.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso para la evaluación de desempeño por competencias en la organización labor diesel de la ciudad de Medellín.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias genéricas que posee la empresa LABOR DIESEL.
- Describir las competencias específicas de cada cargo para el desarrollo de las labores de la organización.
- Crear una guía para el proceso de evaluación del desempeño de los empleados en la empresa LABOR DIESEL.

6. JUSTIFICACIÓN

Debido a la globalización se han fundamentado procesos empresariales, donde el factor competitivo demanda el fortalecimiento de procesos internos logrando ser competentes en el mercado; ya que el hombre posee una determinada capacidad para ejecutar su trabajo donde el indicador de eficiencia debe estar enmarcada por la comprensión de su labor, entorno de la organización, condiciones de personalidad e inclinaciones personales.

Se considera que es importante una educación basada en tres pilares básicos que son: aprender a ser, aprender a hacer y aprender a aprender; al lograr que las personas integren estos tres aspectos podremos hablar de un personal competente, lo cual demandan las organizaciones para potencializar su desempeño y garantizar un buen nivel en el mercado.

Las competencias son claves en una organización para definir su identidad corporativa, donde los valores y las habilidades le generan una ventaja competitiva, esto se debe aplicar progresivamente, donde su enfoque es la gestión del capital humano, lo que ha llevado a comparar los perfiles en cuanto a las competencias, debido a que las necesidades de formación y desarrollo son individuales pero los resultados son colectivos y beneficiosos para la organización en cuanto a la competitividad.

Este trabajo esta dirigido a las organizaciones que se preocupan por el desempeño laboral, no solo pensando desde la productividad sino desde el ser persona, se requieren diversas competencias que fortalecen todas aquellas habilidades que posee un trabajador las cuales como organización se pueden

aprovechar, siendo esta nuestra responsabilidad, además de captar, fortalecer y retener el personal que incrementa este valor.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

La población beneficiada es la organización **LABOR DIESEL** que cuenta con tres plantas, fabricación, reparación de los automotores de la empresa, ubicada en Barrio Triste en la ciudad de Medellín, el personal asciende a un número total de 105 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 23 se encuentran reparando en los talleres, 20 se encuentran fabricando y 57 se dedica a los despachos en los almacenes, que posee LABOR DIESEL, además se cuenta con 3 supervisores por área, 2 secretarías.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

8.1 NIVEL

El nivel en cual se lleva a cabo la documentación, investigación y ejecución de este proyecto es mixto, debido a que se necesita de una combinación tanto cualitativa como cuantitativa; se pretende que los resultados de la investigación sean textuales, detallados donde se enmarquen las cualidades y características de cada proceso desarrollado para evidenciar los resultados, además de obtener una información numérica, a través de porcentajes y promedios lo que se conoce como datos estadísticos, logrando visualizar el inicio de la problemática y los resultados que se va obteniendo con el transcurso del proceso que se lleva a cabo como grupo de investigación.

8.2 TIPO

Se hará un estudio de tipo descriptivo, donde se pueda obtener información acerca de las actividades que se ejecutan para identificar las que puedan ser modificadas y cuales fortalecidas, todo lo que tiene que ver solo por la observación de los procesos que se evidencien para darle un abordaje global que permita encontrar la base real de la problemática y cómo se está manifestando en la organización, para generar un sentido de entendimiento acerca de la situación presentada, la cual afecta directamente a la organización LABOR DIESEL, y a su vez al individuo en el desarrollo organizacional, personal, familiar, social y mental, llevando a un análisis para descomponer la interpretación, donde se pueda adquirir la respuesta y el resultado central acerca de cada proceso a desarrollar para comenzar a generar los cambios necesarios en el campo empresarial,

después de este paso donde se va teniendo claro el origen y desarrollo de la problemática, se pretende identificar las competencias que poseen para fortalecer las diferentes variables que se presentan en el desarrollo o ejecución del proyecto, encontrando la causa para enfrentarla y así darle forma a una reconstrucción de prioridad en el campo organizacional.

8.3 ENFOQUE

El enfoque utilizado en el proyecto es histórico-hermenéutico, por que se basa en la historia de sus individuos y en el de las organizaciones, donde se hace una reconstrucción del pasado tomando en cuenta el presente para proyectar el futuro de la organización, ya que la experiencia como criterio o norma de verdad en el contexto es la base para intervenir sobre el interrogante y brindar un resultado exitoso.

8.4 DISEÑO

El diseño planteado es no experimental debido a que el nivel en el que está orientado el proyecto es cualitativo, por esta razón no se puede decir que es medible en su totalidad.

8.5 MÉTODO

El método utilizado en la investigación es hipotético inductivo, ya que posee un razonamiento que parte de casos particulares elevando conocimientos generales, en el se permite la formación de hipótesis y las demostraciones de ellas, donde la conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación.

8.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

8.6.1 Observación. Se realizará una observación en la cual se identificarán las competencias específicas con sus respectivas funciones de los empleados. Dándoles prioridad a los coordinadores de cada sección, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades que se poseen allí.

8.6.2 Entrevista. Se realizarán a un supervisor de cada área, con el fin de que este brinde información acerca de las funciones de los empleados en dichas áreas y así mismo las competencias requeridas para llevar a cabo las actividades en cada uno de sus cargos, incluyendo el comportamiento que se quiere desde las políticas organizacionales.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

9.1 MARCO LEGAL

En la comisión nacional del servicio civil (**CNSC**) se plantea la evaluación del desempeño laboral. Conforme al Acuerdo 17 de 2008, como un proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las ejecuciones de cada persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones.

La evaluación del desempeño laboral tiene como finalidad suministrar a la organización información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral de cada empleado que tiene a su cargo, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

El artículo 22 del Acuerdo 17 de 2008 señala que “los compromisos comportamentales son los acuerdos establecidos entre evaluado y evaluador relacionados con las conductas o comportamientos que orientan la participación del empleado en la ejecución de los proyectos estratégicos de su área o en las actividades que contribuyen al cumplimiento de los cometidos misionales o de apoyo en la entidad”.¹

¹ BAUTISTA, López Sandra. Comisión Nacional del *Servicio Civil, Evaluación de competencias*. Bogotá: CNSC 2008 P. 6.

Quedando claro que las conductas están determinadas por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado en ejercicio de su labor.

Decreto 2539 de 2005, artículo 8 señala las competencias comportamentales que como mínimo, deben establecer las entidades por cada nivel jerárquico de empleos aclarando que, cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas.

En la norma NTC-ISO 9000:2000, se define COMPETENCIA como la “Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.² Además de mencionar que “Al planificar las asignaciones de trabajo e identificar las competencias que necesitará para el trabajo, probablemente usted identifique la formación como una opción para lograr las competencias necesarias”.³

En la misma norma en el numeral 6.2.2: habla de que la organización debe:⁴

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del trabajo.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Finalmente la norma NTC-ISO 9000:2000 hace énfasis en la revisión de las competencias tomando en cuenta la experiencia que permita calificar y capacitar en ciertas habilidades de sí mismo y de su personal en relación con las

² ICONTEC. ISO 9000:2000: Guía para las pequeñas empresas. Bogotá: Icontec, 2001. p. 70

³ *Ibíd.*, p. 71

⁴ *Ibíd.*, p. 71-72

competencias, habilidades y calificaciones requeridas por la empresa para actividades actuales y predecibles.

Es importante tomar en cuenta que en el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral, se pueden incluir más de tres competencias comportamentales y que su evaluación incida en determinado porcentaje en la calificación de servicios del empleado, con el fin de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas, a través de un enfoque promocional de calidad de vida con equidad, integralidad y participación, postulado por la CNSC.

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)

10.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

La administración de recursos humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, en la organización y en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Se compone de varios subtemas:

- Planeación
- Organización
- Dotación del personal
- Pronósticos de las necesidades del personal
- Portafolio de inversiones
- Relación de la planeación

Los recursos humanos tienen una gran importancia ya que los propósitos y los objetivos globales nos ayudan a alcanzar las metas que la empresa propone. Es vital porque los principales desafíos por implementar estrategias con aspectos que se relacionan con el talento humano, más que hablar de recursos humanos deberíamos utilizar el término talento humano ya que es un grupo de trabajadores

que hacen posible que la empresa funcione y que además exista un mercado de desempeño. El talento humano es esencial para la organización por que son ellos quienes ejecutan las actividades planeadas por la empresa y quienes realizan las metas que la misma dispone.

Busca satisfacer necesidades individuales, organizacionales y nacionales, relacionar los recursos humanos con las necesidades de los empleados de la empresa con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos, también ajusta y acopla las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa satisfaciendo la oferta de mano de obra, la disponibilidad de trabajadores necesaria para la empresa en un futuro. Efectúa una planeación en forma continua y se apoya por las acciones apropiadas cuando sean necesario ya que los cambios en el ambiente son continuos, además identifican peligros y oportunidades que puedan surgir.

Encontramos una filosofía administrativa “las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, componen una filosofía propia de la administración.”⁵

El empleado necesita de un departamento en la misma empresa que vele por su bienestar y el de su familia y que la contribución de el sea en rendimiento laboral, si el empleado necesita ser motiva para incrementar producción la empresa debe de hacerlo y dotarlo de todas las herramientas necesarias para hacerlo.

10.1.1 Historia de la administración de los recursos humanos (ARH). Antes de conocer el término gestión del talento humano, se dio a conocer como administración de recursos humanos, disciplina que inicia en el siglo XX, debido al impacto de la revolución industrial, donde los recursos humanos, eran un

⁵ SENA; administración de recursos humanos, filosofía de los RRHH.

departamento o un sistema de análisis sobre relaciones industriales con funciones de reclutamiento, selección, contratación y evaluación laboral, además de ser mediadores e interlocutores con el objetivo de aminorar diferencias y conflictos que surtían en las empresas, “alrededor de la década de 1950 se le llamo administración del personal”,⁶ enfocándose en las condiciones laborales a las que se ven sometidos los empleados, cambiando así la perspectiva como función empresarial desde la parte legal.

En 1960 surge una transformación conceptual debido a la legislación, considerando al ser humano indispensable para el éxito organizacional.

A partir de la década de 1970; “surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización”.⁷

Todo esto crea una conducta de cambio empresarial, donde ya no se administra al personal, sino que se incluye al personal para administrar, como un proceso integro, debido a los movimientos organizacionales que han surgido a través de la globalización, dándole importancia a la salud mental de los empleados o talento humano de la organización.

10.1.2 Concepto de organización. “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”,⁸ esto quiere decir que: es un proceso bidireccional, donde se hace partícipe tanto al empleado como al empleador, siendo el factor con más relevancia, la comunicación, con el objetivo de conocer los procesos que se ejecutan, lo que permite al empleado interiorizar

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. PARTE I: Breve historia de la ARH. México. Mac Graw Hill, 2007. P. 2.

⁷ *Ibíd.* p. 2.

⁸ *Ibíd.* P. 6.

su compromiso organizacional y al empleador tomar conciencia de su propia dirección frente a dichos procesos dentro de la organización.

10.1.3 Concepto de eficacia organizacional. “Se refiere al pagado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización”.⁹

Para la nueva era de las organizaciones esto pasa a hacer historia, la eficacia no solo es dinero, factores económicos, sino que se basa en la calidad de los procesos y productos que las empresas comercializan; conceptos como estos han sido transformados por la globalización, la cual ha dado el aporte de las competencias, esto ubica a las personas como un componente importante para la ejecución de labores y si ellos están a gusto en la organización ofrecerán excelentes resultados, ayudando a posicionar a la organización.

10.1.4 Estilos administrativos. *Estilo autoritario o autócrata:* Se caracteriza porque toda la autoridad y poder para tomar decisiones están centrados en una sola persona. Nada se hace o se resuelve sin su consentimiento.

Estilo burocrático o burócrata: se caracteriza porque en este estilo se da más importancia a los métodos y los procedimientos, que al propósito que los mismos persiguen. Todos los procedimientos de gestión ya están claramente determinados y los funcionarios no pueden apartarse de ellos. Se desmotiva la iniciativa personal y al final del proceso los clientes o usuarios permanecen insatisfechos por la forma en que fueron gestionados.

Estilo diplomático: la gestión generalmente se lleva a cabo con base a un procedimiento de acuerdos y compromisos.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P.32.

Estilo participativo: se caracteriza por tomar en cuenta las buenas opiniones que los funcionarios puedan aportar al sistema, cada funcionario es importante para la empresa y se lo motiva a dar lo mejor de sí.

Estilo de acción liberal: se fundamenta en la confianza que el administrador tiene en la capacidad de sus funcionarios, a los cuales simplemente les da ciertas directrices y los deja trabajar, en base a controles en los procesos de gestión.

10.1.5 Teorías.

10.1.5.1 Teoría X:

Autócratas: es un sistema de gobierno absoluto, en el cual la voluntad de una sola persona es la suprema ley.

Impositivas: es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por Derecho público.

Autoritaria: es una modalidad del ejercicio de la autoridad en las relaciones sociales, por parte de alguno o algunos de sus miembros, en la cual se extreman la ausencia de consenso, la irracionalidad y la falta de fundamentos en las decisiones, originando un orden social opresivo y carente de libertad para otra parte de los miembros del grupo social.

Supuestos:

- La gente tiene una aversión al trabajo.
- Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.
- Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.

10.1.5.2 Teoría z: esta basada en el clima organizacional de la empresa por esto mismo se vio la necesidad de que esta equilibrara tanto la teoría x como la teoría y, por esta misma razón podemos ver q el ser humano tiene actitudes variables que lo hacen único ante la sociedad.

Supuestos:

- A la gente le gusta sentirse importante.
- La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

10.2 EMPODERAMIENTO

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos remplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña

10.2.1 El empoderamiento Estructural. Se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo.

10.2.2 El empoderamiento psicológico. Definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo.

La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

10.3 LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencia o institucional.

10.3.1 Tipos de liderazgo.

Líder tradicional: Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

Líder legal: Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

Líder legítimo: El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

10.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es un concepto que abarca el diseño con el cual, las organizaciones pretenden buscar eficacia dentro de sus procesos, promoviendo la actualización de conocimientos, habilidades, destrezas y motivaciones al desarrollo de competencias, que enriquezcan y faciliten la consecución de los objetivos que han establecido como organización.

Para que se dé una gestión exitosa debe tomarse en cuenta los aspectos de planeación, observación, verificación, vigilancia, control y mejoramiento continuo en cuanto al desempeño de los empleados en los procesos realizados por la organización.

10.4.1 Motivación del talento humano. Motivar es encontrar lo que la persona desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Es acá donde se presenta lo complejo, porque lo que motiva a una persona o lo que considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. La teoría de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

10.4.2 Selección y contratación. Cuando se selecciona el personal en cuanto a competencias, debe de identificarse la existencia de las mismas, por medio de la observación, entrevistas, pruebas psicológicas, por esto ya no es tan necesaria una selección basada en aspectos como edad, sexo, estado civil, preparación profesional entre otros criterios que se usaban anteriormente. Con la globalización, ha surgido la necesidad de buscar en las personas el ser, saber y saber hacer, ya que no basta que posea un solo criterio para ser eficientes dentro de una organización, para esto es necesario conocer el puesto y qué condiciones maneja,

y así el proceso de selección defina su perfil desde la competencias y pueda tener éxito en su desarrollo organizacional.

10.4.3 Diseño de cargos y perfiles ocupacionales. El proceso se orienta a identificar competencias para garantizar los resultados, “alienados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales, que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato, para garantizar la ejecución tal como la establece el cargo diseñado”;¹⁰ es decir, las organizaciones ahora se preocupan por darle firmeza al diseño de cargos, ya que por medio de este se puede identificar las funciones que el cargo demanda, esto a su vez exige una especificación para la clase de personas que deben ejecutar dichas funciones, es aquí donde se definen las competencias necesarias adquiridas de forma natural, debido a que la potencialización de ella lleva más tiempo a la obtención de resultados eficientes, cuando la empresa encuentra las competencias que establece logra desarrollarlas es sus colaboradores, adquiere un recurso intangible el cual debe cuidar y fortalecer para lograr el éxito organizacional.

Perfil actual: los procesos de detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, tanto para el cierre de brechas como para la mejora del nivel de competencias en vista a un estándar más elevado de comportamientos deseables o desempeños requeridos, utilizándose la planificación del desarrollo individual, estableciendo metas sobre el cargo actual, se realizan un establecimiento de objetivos de mejora al interior del sistema de gestión del desempeño.

Perfil futuro: sirve a los procesos de detección de potencial, identificación de talentos, selección e incorporación de personal, promociones, planificación de carrera y planificación de sucesión.

¹⁰ Desarrolloempresarial.com/empresarismo/gestionalentohumano/diseñodecargos. GALLEGO F, Mery. Consultado el 22 de febrero de 2012.

10.5 HABILIDADES ORGANIZACIONALES

Una habilidad es la capacidad que le permite a una persona ejecutar de manera efectiva una tarea física, mental o interpersonal.

Habilidades físicas o destrezas: representan capacidades para realizar actividades en el entorno físico, ya sean movimientos, percepción a través de cualquiera de los sentidos.

Habilidades sociales: capacidades de comunicación con otros a través del lenguaje verbal y no verbal, empatía, persuasión, motivación, liderazgo, cooperación, negociación, entre otros. Las habilidades sociales incluyen todas aquellas capacidades para interactuar con otras personas.

Habilidades intelectuales: implican capacidades como analizar, conceptualizar, deducir, inducir, anticipar, jerarquizar, adquirir conocimientos y utilizarlos, entre otras. Suelen utilizarse como sinónimo de inteligencia pero se diferencian por hacer hincapié en la utilización de la inteligencia para mejorar situaciones.

10.6 COMPETENCIAS

Es un concepto nuevo dentro de las organizaciones, esta caracterizado por su variabilidad, lo cual identifica rasgos de personalidad, características y habilidades de las personas para la ejecución de tareas; debido a esto los empleadores basan su selección del personal en competencias, para determinar funciones específicas, apoyándose de un *Assessment Center*.

10.6.1 Componentes de una competencia. Las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de

personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Además los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.¹¹

10.6.2 Contenidos implicados en una competencia. Son los contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias.

Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber Hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.

Saber Ser: Normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

10.6.3 Estructura organizacional y competencias. “Dado que nuestro modelo general de gestión por competencias se basa en la premisa de que cada uno de los tres modelos de competencias existentes deben aplicarse a las tres capas jerárquicas de la organización, la estratégica, la táctica y la operativa creemos necesario explicar estos conceptos a fin que permitan una clara toma de decisiones al momento de implantar cada modelo a cada capa de la estructura”¹²

¹¹ ALLES, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004. P.58

¹² SARACHO, José Maria. *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores. 2005. P. 68

10.6.4 Modelo de Competencias. Se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

Modelo Funcional: orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Modelo Conductual: se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. Se caracteriza porque las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales

asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Modelo Constructivista o Integrativo: donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual.

10.6.5 Identificar competencias. Es necesario identificar competencias tomando como base aptitudes, rasgos de personalidad, lo cual determina la clasificación de las competencias existentes, es necesario aclarar que “las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad”,¹³ esto hace visualizar a las competencias como algo propio que se puede fortalecer, pero no quiere decir que se pueda potencializar las que no existan, solo que se necesita de un entrenamiento para que se conviertan en características propias de cada individuo, para las organizaciones es más económico en sus procesos fortalecerlas que desarrollarlas.

¹³ LEVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de las competencias, identificar y evaluar competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 2005. P. 65.

10.6.6 Listar competencias. Deben establecerse las competencias según las necesidades de la organización, para definir los objetivos a la hora de realizar procesos como el reclutamiento y selección del personal, donde se enfoque a la búsqueda o identificación de las competencias para fortalecerlas y asociarlas con las tareas asignadas.

10.6.7 Formación y desarrollo. “Si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere”.¹⁴

Se refiere a que los procesos de selección son dinámicos en cuanto a la exigencia del medio, vemos que la globalización se ha encargado de establecer parámetros en el funcionamiento de las organizaciones, es esta la responsable de introducir el manejo de las competencias, lo cual le ha dado un giro a las empresas, por este motivo la formación y el desarrollo en competencias a cobrado fuerza en el ámbito empresarial, ha demostrado tener éxito frente a la funcionalidad en cuanto a la operación interna, proyectándose en el mercado como una empresa exitosa y en vía de crecimiento, además de ser catalogada por poseer una cultura y clima organizacional apetecible en el mercado laboral.

10.6.8 Desarrollar competencias. Debería ser una preocupación de las empresas, ya que si se forma a un empleado en competencias, se obtendrán excelentes resultados para la productividad y la posición en el mercado, esto es importante para la estabilidad de la economía de la organización; “si el desarrollo

¹⁴ Desarrolloempresarial.com/empresarismo/gestiontalentohumano/diseñodecargos. GALLEGO F, Mery. Consultado el 22 de febrero de 2012.

de las competencias se reconoce en todas partes como una exigencia prioritaria, ¿plantea problemas particulares en ciertas culturas de empresa, especialmente porque la formación tradicional, la inicial y la continua obedece a principios diferentes?”.¹⁵ Podríamos decir que si las culturas tienen sus propios lineamientos es difícil cambiar la manera de formación ya que cuando se habla de cambios, se refiere a una transformación, la cual no todas las entidades están dispuestas a realizar, ya sea por su estructura o enfoque, el desarrollo de las competencias se basa en identificar parámetros, o características de la competencia para fortalecerla y llevar a la aplicación en la cotidianidad, lo cual le da fuerza a la persona y le proporciona herramientas claves para enfrentar problemáticas y solucionarlas.

10.6.9 Técnicas para medir competencias.¹⁶ Se denominan TÉCNICAS ACTIVAS pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

Entrevista: permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones

Ejercicios en Bandeja: se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

¹⁵ LEVY-LEBOYER, Claude. Op. cit, p.130.

¹⁶ Desarrolloempresarial.com/empresarismo/gestionalentohumano/diseñodecargos. GALLEGO F, Mery. Consultado el 22 de febrero de 2012.

Ejercicios en grupo: busca observar a un grupo interactuando entre sí y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.*

Presentaciones: esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

Encontrar hechos: consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

Ejercicios de escucha: se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información

Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los *Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas,* entre otros.

10.6.10 Compensación basada en competencias. “Una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles”,¹⁷ podemos decir que: es un trueque o intercambio en el cual el individuo ofrece su ser, saber y saber hacer a la organización a cambio de un valor ya sea económico

¹⁷ Desarrolloempresarial.com/empresarismo/gestiontalentohumano/diseñodecargos. GALLEGO F, Mery. Consultado el 22 de febrero de 2012.

o beneficio para él, para quien lo desee, cada que la empresa requiere de un servicio en cuanto a personal lo busca con ciertas características y cuando las encuentra, debe pagar por ellas, lo cual lo hace poseedor de bienes intangibles como el talento humano.

10.6.11 De las competencias individuales a las competencias empresariales.

Las competencias deben ser actualizadas, ya que si no se hace pasa a ser virtual, cuando se posee una competencia hay que desarrollarla y fortalecerla, para que a diario se verifique que aspectos nuevos se deben adquirir que ayuden a crecer más competencia para el ser, saber y saber hacer.

10.6.12 El papel de las competencias en las estrategias de la empresa. Las competencias individuales son necesarias para los procesos empresariales, esto es un recurso intangible, adaptándose a la organización, como factor clave para la ejecución de las tareas establecidas por la dirección.

“Si las propias competencias representan una baza importantísima para el individuo también lo representan para la empresa. Este es un hecho muy destacado por los especialistas de gestión y de estrategia que se extrañan de la poca atención prestada a este problema”.¹⁸

Es comprendido que las competencias individuales son un vínculo con la empresa ya que esta busca ampliarlas y utilizarlas para el logro de sus objetivos organizacionales.

¹⁸LEVY-LEBOYER, Claude. Op. cit, p.148.

11. RESULTADOS

11.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LA EMPRESA LABOR DIESEL

La observación se realizó por medio de visitas a la empresa labor diesel, recorriendo cada una de sus instalaciones como las directivas y operativas, en las cuales se tuvo un acercamiento a los espacios en los cuales interactúan el personal que hace parte de la organización, incluyendo sus clientes y proveedores, determinando un estilo de comportamiento que evidencia un tipo de cultura y clima organizacional.

Durante esta observación realizada en esta empresa, se lograron identificar competencias genéricas como organización, las cuales evidencian el comportamiento de los empleados dentro de la empresa en el transcurso de la realización de sus tareas. Estas competencias identificadas son:

COMPETENCIA GENÉRICA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none">• ADAPTABILIDAD: Modifica su propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.	<ol style="list-style-type: none">1. Cambia de estrategias cuando se relación con un cliente.2. Modifica su manera de relacionarse con el jefe cuando ha percibido cambios en su actitud.3. Cambia la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha sido modificada sustancialmente.4. Modifica objetivos de los colaboradores cuando se ve

	imposible su alcance.
<ul style="list-style-type: none"> • APRENDIZAJE: Capacidad para asimilar nueva información de forma eficaz y rápida interpretando la realidad para aplicarla eficazmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se adapta al uso de nuevos programas y procesos. 2. Aplica determinadas teorías a casos concretos y reales. 3. Imita la conducta de otras personas para mejorar la propia. 4. Cuando se le dan instrucciones complejas las lleva a la práctica con el fin de mejorar su aplicación.
<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: Tomar conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo, además del dominio de la información y la actualización de la misma para mejorar la actividad en la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta al día con los acontecimientos claves para la organización sobre el sector. 2. Tiene conocimiento sobre los productos y servicio de la competencia. 3. Tiene conocimiento de los clientes potenciales que se encuentran en el entorno 4. Sabe la ubicación de las diferentes unidades operativas de la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO Y APOYO A COLABORADORES: análisis de las necesidades frente al desarrollo de los colaboradores e inicio de las actividades relacionadas con los puestos de trabajos actuales o futuros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de su trabajo. 2. Hace partícipe a sus colaboradores en la toma de decisiones escuchando sus puntos de vistas,

	<p>fomentando el dialogo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Busca la colaboración de las diferentes áreas para planificar acciones correctivas y preventivas. 4. Solicita asistencia de sus colaboradores a cursos de formación.
<ul style="list-style-type: none"> • DISCIPLINA: Adaptación a las políticas y procedimientos organizacionales, buscando información de los cambio en la autoridad competente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. 2. Cumple con los horarios establecidos por la normativa interna. 3. Realiza todas sus tareas requeridas por su puesto de trabajo aunque resulten desagradables. 4. Contesta de inmediato los escritos o requerimientos de sus superiores.
<ul style="list-style-type: none"> • INTEGRIDAD: Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra coherencia entre lo que dice y hace. 2. Se responsabiliza de las consecuencias negativas de su propia actuación. 3. Actúa conforme a las normas y los estándares éticos establecidos. 4. No se apropia de beneficios o éxitos ajenos.
<ul style="list-style-type: none"> • TRABAJO EN EQUIPO: Participar activamente en la consecución de una meta en común, incluso cuando 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a los compañeros y compensa sus carencias. 2. Trasmite la información

la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	adecuadamente. 3. Trata las demandas de otros departamentos con la misma precisión y rapidez que la propia. 4. Da prioridad a los objetivos del equipo más que a los propios.
--	---

11.2 COMPETENCIA ESPECIFICAS

Las competencias que se describirán a continuación fueron el resultado de las entrevistas realizadas a los diferentes jefes de área, con el fin de clasificar las competencias que se requieren para realizar sus labores, se consideró a estas personas como idóneas para brindar esta información.

11.2.1 Competencias específicas en el área de fabricación. Como resultado a la entrevista realizada al jefe de esta área se obtuvo que sus empleados deben de ser creativos para lograr desempeñarse en esta área, lo cual les permitirá detallar con precisión, teniendo buen manejo de los elementos utilizados para la fabricación, al igual que un tiempo estipulado, ya que cuentan con poco para alcanzar el objetivo de la productividad requerido por la organización.

COMPETENCIA ESPECIFICA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ATENCIÓN AL DETALLE: Manejo eficaz y prolongado de la información con un minucioso análisis procurando eliminar el error y las duplicaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia a fondo las diferentes herramientas de las cuales dispones 2. Es riguroso en el manejo de los datos 3. Informa al área de la información que existe duplicada o de poco valor. 4. Crea rutinas y grupos de estudio de las diferentes fuentes de información.

<p>• INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica nueva técnicas comerciales. 2. Participa en concursos de idas 3. Aplica nuevo sistemas de información. 4. Aplica nuevos sistemas de control.
<p>• MANEJO DEL TIEMPO: Realizar determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos estipulados de tiempo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Da prioridades a aquellas actividades de mayor importancia. 2. Realiza un cronograma de sus tareas diarias 3. Cumple con las tareas estipuladas en su horario laboral. 4. Percibe la necesidad de entregar sus trabajos rápido con buenos resultados.
<p>• MANEJO DE MAQUINARIA: utilización adecuada de las fuentes cumpliendo un fin específico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explora y anticipa los problemas que presente la maquina a su cargo. 2. Muestra interés para aprender el funcionamiento de la maquinaria 3. Se adapta fácilmente al manejo de nuevas máquinas. 4. Cumple con el debido mantenimiento y cuidado de las máquinas.
<p>• MANEJO DE HERRAMIENTAS: utilización adecuada de las herramientas cumpliendo un fin específico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explora y anticipa los problemas que presente Los elementos a su cargo. 2. Muestra interés para aprender el funcionamiento de nuevas herramientas. 3. Se adapta fácilmente al manejo de herramientas.

	4. Cumple con el debido mantenimiento y cuidado de las herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: determinar y fijar las propias metas por encima de los estándares y de las expectativas mostrando insatisfacción con el desempeño del medio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca objetivos superiores a los establecidos de forma realista. 2. Trabaja hasta alcanzar las metas o retos propuestos. 3. Muestra afán para obtener los resultados. 4. Se muestra voluntario a tareas o puestos vacantes.

11.2.2 Competencias específicas del área de reparación. En el resultado de la entrevista realizada al jefe de área, se ha determinado como recurso indispensable el adecuado manejo de los implementos utilizados entre ellos la maquinaria y todo tipo de herramienta, reconociendo la función de cada parte de los automotores, identificando la base del problema para darle una solución eficaz, priorizando los de mayor relevancia y así satisfacer las demandas.

COMPETENCIA ESPECIFICA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS DE PROBLEMAS: Identificar problemas, reconocer información significativa; usar y coordinar datos relevantes; diagnóstico de posibles causas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina las causas de un desequilibrio de balance 2. Descubre y estudia las causas del porque existe desviaciones en el rendimiento 3. Identifica causas y motivaciones personales que dificulten la interacción en el grupo 4. Analiza causa que originen situaciones indeseadas.

<ul style="list-style-type: none"> • ATENCIÓN AL DETALLE: Manejo eficaz y prolongado de la información con un minucioso análisis procurando eliminar el error y las duplicaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia a fondo las diferentes herramientas de las cuales dispones 2. Es riguroso en el manejo de los datos 3. Informa al área de la información que existe duplicada o de poco valor. 4. Crea rutinas y grupos de estudio de las diferentes fuentes de información
<ul style="list-style-type: none"> • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a soluciones, métodos y formas clásicas de resolución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica nueva técnicas comerciales. 2. Participa en concursos de ideas 3. Aplica nuevo sistemas de información. 4. Aplica nuevos sistemas de control.
<ul style="list-style-type: none"> • MANEJO DE HERRAMIENTAS: Utilización adecuada de las herramientas cumpliendo un fin específico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explora y anticipa los problemas que presente Los elementos a su cargo. 2. Muestra interés para aprender el funcionamiento de nuevas herramientas 3. Se adapta fácilmente al manejo de herramientas. 4. Cumple con el debido mantenimiento y cuidado de las herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • SENTIDO DE LA URGENCIA: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos breves de tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita datos de información en los plazos requeridos. 2. Da prioridad a aquellas actividades que la requieren 3. Percibe la necesidad de información o resultados que se le piden en un tiempo breve

	4. Agiliza los procesos cuando se percibe la presión de sus superiores.
<ul style="list-style-type: none"> • RESOLUCIÓN: Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctivas necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisface las demandas de los organismos de la administración. 2. Comienza actividades preparatorias para determinadas actividades. 3. Se adelanta para la prevención de determinadas necesidades de materia prima. 4. Delega las funciones pertinentes para llevar a cabo las funciones.

11.2.3 Competencias específicas del área de ventas. Durante la entrevista ejecutada al supervisor de esta área se evidencia que la comunicación oral y la interacción con el cliente, se han convertido en lo primordial para el buen funcionamiento del área, permitiendo la negociación y orientación al cliente en cuanto a sus necesidades (fabricación o reparación), persuadiendo sus decisiones de una manera enérgica.

COMPETENCIA ESPECIFICA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> • ATENCIÓN AL CLIENTE: Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escucha y valora las peticiones de los clientes. 2. Desarrolla y ofrece nuevos productos. 3. Resuelve las inquietudes y las reclamaciones del cliente. 4. Comunica campaña internas y/o externas de cualquier tipo
<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN: identificar la posición propia y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las ventajas mutuas de una negociación.

<p>ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios, basados en una filosofía ganar-ganar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Selecciona y valora las aportaciones de una negociación en ventaja para todas las áreas. 3. Cierra acuerdos satisfactorios para ambas partes 4. Identifica las necesidades del otro y las propias.
<p>• COMUNICACIÓN ORAL: canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capta la atención del interlocutor 2. Estructura bien los mensajes 3. Habla con precisión 4. Es conciso y directo
<p>• ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales para la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos y servicios. 2. Se pone en el lugar del cliente potencial para diseñar beneficios 3. Beneficia al cliente y aumenta la competitividad 4. Se preocupa por dar reconocimiento al cliente interno o externo.
<p>• PERSUASIÓN: Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convince a la dirección para que autorice proyectos nuevos 2. Modifica conductas negativas de los demás 3. Convince a los clientes para la compra de productos 4. Diseña variantes, opciones y alternativas en la presentación del

	producto.
<ul style="list-style-type: none"> • ENERGÍA: Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad, capacidad para trabajar duro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asimila la situación y le da un cambio positivo manteniendo las metas 2. Pasa de una actividad a otra con rapidez y coherencia 3. Mantiene un ritmo de trabajo constante sin que la presión afecte su trabajo 4. Se dedica con atención a los temas importantes a pesar de las distracciones.

11.2.4 Competencias específicas del área de administración. Como resultado a las preguntas realizadas en el área se han logrado definir que a partir de esta, se planifican y organizan las funciones, los procesos y programas llevados a cabo en la empresa, comunicándolos a los jefes de cada planta para que delegue respectivamente estas tareas a sus empleados, sin dejar a tras el control y dirección que se ejerce sobre sus colaboradores, liderando a si a estos.

COMPETENCIA ESPECIFICA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL DIRECTIVO: Establecer y aplicar procedimientos para la el seguimiento y la regulación de procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controla el avance o retroceso en la consecución de objetivos 2. Establece reuniones con el equipo para analizar los procesos 3. Facilita manuales definidos de funciones y responsabilidades 4. Ejerce acciones de corrección cuando esta se produce.
<ul style="list-style-type: none"> • TOMA DE DECISIONES: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma decisiones sin consultar a su jefe

Facilidad para elegir varias alternativas de solución ante un problema	<ol style="list-style-type: none"> 2. Emite informes con soluciones alternativas. 3. Avanza en situaciones y actúa anticipándose a los hechos 4. Prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados
<ul style="list-style-type: none"> • DELEGACIÓN: Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigna a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos frente a sus seguimientos 2. Fomenta los actos que representan al área. 3. Asigna actividades a realizar en el área. 4. Asigna tareas que forman parte de sus propios objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO DE PERSONAS: Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconoce el éxito de los colaboradores 2. Mantiene una relación personal cercana y de confianza mutua con sus compañeros 3. Informa a las personas sobre todos los detalles y aspectos que afecten su trabajo 4. Resuelve incidencias organizativas de las relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos para alcanzarlos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza correctamente instrumentos y herramientas de planificación. 2. Prevé acciones de corrección en caso de desviación de los objetivos 3. Diseña mecanismos de control y seguimiento para la productividad en su equipo de trabajo 4. Organiza y distribuye el espacio físico.
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICACIÓN ASERTIVA: Conocer y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su vocabulario es transparente y adecuado al espacio

<p>utilizar adecuadamente el lenguaje en situaciones ambientales.</p>	<p>2. Domina el tiempo de la comunicación 3. Habla con precisión 4. Identifica con claridad y acierto los contenidos.</p>
---	---

11.3 GUÍA PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

11.3.1 Presentación. Esta guía ha sido diseñada para que los responsables de la evaluación del desempeño laboral en la organización LABOR DIESEL, la apliquen en el proceso correspondiente con los empleados que se encuentran a su servicio.

En esta guía se explican los conceptos y procedimientos para el proceso de evaluación por competencias el cual deberá ser aplicado en un periodo de dos meses una vez el personal ha ingresado a la organización, luego se continuará con su aplicación cada seis meses para determinar acciones correctivas para el empleado y la empresa.

Su objetivo es unificar los conceptos fundamentales aplicados en el proceso de evaluación del desempeño laboral por medio de competencias laborales, explicando los procesos y procedimientos a seguir, técnicas y herramientas a utilizar, teniendo en cuenta los criterios legales que se han postulado en la CNSC.

La evaluación del desempeño laboral se encuentra ubicada en el departamento de gestión humana de la organización, en donde se apoya el proceso con técnicas del modelo de gestión humana enfocado en la evaluación de competencias laborales, con el fin de garantizar la calidad de los servicios que ofrece la empresa, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, además de atender a sus demandas de una manera mucho mas oportuna, lo cual favorecerá a la

organización y a su vez a quienes laboran allí, logrando cumplir los planes de la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Teniendo en cuenta este planteamiento este proceso tiene como propósito adicional ofrecer un apoyo técnico que permita mejorar los procesos que se derivan de la evaluación como lo son: la formación y capacitación del personal para generar un desarrollo de acuerdo con las competencias laborales que cada empleado debe de poseer para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo.

11.3.2 Instrucciones. Con el fin de realizar un buen proceso de evaluación de desempeño por competencias en la organización, disminuyendo los inconvenientes, siga al pie de la letra el siguiente procedimiento.

- Informe al personal acerca de las evaluaciones a realizar cuando van a ingresar a la organización y a los empleados que se encuentran laborando, dándoles a conocer las orientaciones dadas por la CNSC para realizar las evaluaciones respectivas, teniendo en cuenta las competencias y las metas que ha planteado la organización.
- Programar las evaluaciones en un periodo de seis meses, para verificar el mejoramiento del personal y así tomar acciones correctivas frente a las falencias que puedan encontrarse en evaluaciones anteriores.
- Verifique que el formato de evaluación por competencias tiene toda la información que se requiere para diligenciar la información, además debe de estar actualizado según las necesidades de la empresa y las funciones del cargo.
- Asegúrese de que el empleado a evaluar conoce los criterios de su evaluación, con base a las competencias y a las metas de la empresa.
- Tenga a la mano los formatos a diligenciar en el proceso.

- Formato de evaluación del área a la cual pertenece.
- Portafolio de evidencias

11.3.3 Formatos de evaluación por competencias.

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
 CARGO: _____ NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN: _____
 EVALUACIÓN PERIODO: _____ FECHA DE INICIO EN EL CARGO: ____
 / ____ / ____
 ULTIMA EVALUACIÓN: __ / __ / __ FECHA EVALUACIÓN PROGRAMADA: __
 / __ / ____

INSTRUCCIONES: Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado con relación a las funciones actuales, tomando en cuenta la competencia. Cada indicador tendrá un valor, los cuales serán totalizados al final generando el puntaje de la evaluación.

IDENTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN

A: Alto: Su desempeño es excepcional, posee las competencias para desempeñar el cargo, aportando otras que le generan mejores resultados.

S: Sobresaliente: Cumple con la mayor parte de los requerimientos en su cargo y en la organización.

B: Bueno: Posee un nivel competente, tomando en cuenta las competencias de su cargo con las de la organización.

I: Insuficiente: Posee algunas competencias, pero necesita reforzarlas, para lograr los objetivos.

D: Deficiente: Los resultados no son aceptables, no posee competencias afines con su cargo y con la organización, por lo tanto no es competente para la organización.

ÁREA DE FABRICACIÓN				
Competencias	Conductas asociadas	Valoración	Escala	Detalle
Competencias genéricas				
ADAPTABILIDAD	1. Cambia de estrategias cuando se relación con un cliente.	A: ____	100-90	Puntos:
	2. Modifica su manera de relacionarse con el jefe cuando ha percibido cambios en su actitud.	S: ____	90-80	
	3. Cambia la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha sido modificada sustancialmente.	B: ____	80-70	
	4. Modifica objetivos de los colaboradores cuando se ve imposible su alcance.	I: ____	70-60	
		D: ____	Inferior a 60	
APRENDIZAJE:	1. Se adapta al uso de nuevos programas y procesos.	A: ____	100-90	Puntos:
	2. Aplica determinadas teorías a casos concretos y reales.	S: ____	90-80	
	3. Imita la conducta de otras personas para mejorar la propia.	B: ____	80-70	
	4. Cuando se le dan instrucciones complejas las lleva a la práctica con el fin de mejorar su aplicación.	I: ____	70-60	
		D: ____	Inferior a 60	

CONOCIMIENTO DEL ENTORNO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta al día con los acontecimientos claves para la organización sobre el sector. 2. Tiene conocimiento sobre los productos y servicio de la competencia. 3. Tiene conocimiento de los clientes potenciales que se encuentran en el entorno 4. Sabe la ubicación de las diferentes unidades operativas de la competencia. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
DESARROLLO Y APOYO A COLABORADORES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de su trabajo. 2. Hace partícipe a sus colaboradores en la toma de decisiones escuchando sus puntos de vistas, fomentando el dialogo. 3. Busca la colaboración de las diferentes áreas para planificar acciones correctivas y preventivas. 4. Solicita asistencia de sus colaboradores a cursos de formación. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
DISCIPLINA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. 2. Cumple con los horarios establecidos por la 	A: ____ S: ____	100-90 90-80	Puntos:

	<p>normativa interna.</p> <p>3. Realiza todas sus tareas requeridas por su puesto de trabajo aunque resulten desagradables.</p> <p>4. Contesta de inmediato los escritos o requerimientos de sus superiores.</p>	<p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	
INTEGRIDAD:	<p>1. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.</p> <p>2. Se responsabiliza de las consecuencias negativas de su propia actuación.</p> <p>3. Actúa conforme a las normas y los estándares éticos establecidos.</p> <p>4. No se apropia de beneficios o éxitos ajenos.</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	Puntos:
TRABAJO EN EQUIPO:	<p>1. Ayuda a los compañeros y compensa sus carencias.</p> <p>2. Trasmite la información adecuadamente.</p> <p>3. Trata las demandas de otros departamentos con la misma precisión y rapidez que la propia.</p> <p>4. Da prioridad a los objetivos del equipo más que a los propios.</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	Puntos:

Competencias específicas				
ATENCIÓN AL DETALLE:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia a fondo las diferentes herramientas de las cuales dispones 2. Es riguroso en el manejo de los datos 3. Informa al área de la información que existe duplicada o de poco valor. 4. Crea rutinas y grupos de estudio de las diferentes fuentes de información. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica nueva técnicas comerciales. 2. Participa en concursos de ideas 3. Aplica nuevo sistemas de información. 4. Aplica nuevos sistemas de control. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
MANEJO DEL TIEMPO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Da prioridades a aquellas actividades de mayor importancia. 2. Realiza un cronograma de sus tareas diarias 3. Cumple con las tareas estipuladas en su horario laboral. 4. Percibe la necesidad de entregar sus trabajos rápido con buenos resultados. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
MANEJO DE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explora y anticipa los problemas que presente 	A: ____	100-90	Puntos:

MAQUINARIA:	<p>la maquina a su cargo.</p> <p>2. Muestra interés para aprender el funcionamiento de la maquinaria</p> <p>3. Se adapta fácilmente al manejo de nuevas máquinas.</p> <p>4. Cumple con el debido mantenimiento y cuidado de las máquinas.</p>	<p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	
MANEJO DE HERRAMIENTAS:	<p>1. Explora y anticipa los problemas que presente Los elementos a su cargo.</p> <p>2. Muestra interés para aprender el funcionamiento de nuevas herramientas.</p> <p>3. Se adapta fácilmente al manejo de herramientas.</p> <p>4. Cumple con el debido mantenimiento y cuidado de las herramientas</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	Puntos:
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:	<p>1. Marca objetivos superiores a los establecidos de forma realista.</p> <p>2. Trabaja hasta alcanzar las metas o retos propuestos.</p> <p>3. Muestra afán para obtener los resultados.</p> <p>4. Se muestra voluntario a tareas o puestos</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	Puntos:

	vacantes.			
--	-----------	--	--	--

TOTAL:	COMPETENCIAS GENÉRICAS	VALOR: (puntuación)		PROMEDIO: (puntuación)	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
EVALUADOR: _____			SATISFACTORIO: _____ NO SATISFACTORIO: _____		

ÁREA DE REPARACIÓN				
Competencias	Conductas asociadas	Valoración	Escala	Detalle
Competencias genéricas				
ADAPTABILIDAD:	1. Cambia de estrategias cuando se relación con un cliente.	A: _____ S: _____	100-90 90-80	Puntos:
	2. Modifica su manera de relacionarse con el jefe cuando ha percibido cambios en su actitud.	B: _____ I: _____	80-70 70-60	
	3. Cambia la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha sido modificada sustancialmente.	D: _____	Inferior a 60	
	4. Modifica objetivos de los colaboradores cuando se ve imposible su alcance.			

APRENDIZAJE:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se adapta al uso de nuevos programas y procesos. 2. Aplica determinadas teorías a casos concretos y reales. 3. Imita la conducta de otras personas para mejorar la propia. 4. Cuando se le dan instrucciones complejas las lleva a la práctica con el fin de mejorar su aplicación. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta al día con los acontecimientos claves para la organización sobre el sector. 2. Tiene conocimiento sobre los productos y servicio de la competencia. 3. Tiene conocimiento de los clientes potenciales que se encuentran en el entorno 4. Sabe la ubicación de las diferentes unidades operativas de la competencia. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
DESARROLLO Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de su trabajo. 2. Hace partícipe a sus colaboradores en la toma 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____	100-90 90-80 80-70 70-60	Puntos:

<p>APOYO A COMPAÑEROS:</p>	<p>de decisiones escuchando sus puntos de vistas, fomentando el dialogo.</p> <p>3. Busca la colaboración de las diferentes áreas para planificar acciones correctivas y preventivas.</p> <p>4. Solicita asistencia de sus colaboradores a cursos de formación.</p>	<p>D: ____</p>	<p>Inferior a 60</p>	
<p>DISCIPLINA:</p>	<p>1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</p> <p>2. Cumple con los horarios establecidos por la normativa interna.</p> <p>3. Realiza todas sus tareas requeridas por su puesto de trabajo aunque resulten desagradables.</p> <p>4. Contesta de inmediato los escritos o requerimientos de sus superiores.</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	<p>Puntos:</p>
<p>INTEGRIDAD:</p>	<p>1. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.</p> <p>2. Se responsabiliza de las consecuencias negativas de su propia actuación.</p> <p>3. Actúa conforme a las normas y los estándares éticos establecidos.</p> <p>4. No se apropia de beneficios o éxitos ajenos.</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	<p>Puntos:</p>

<p>TRABAJO EN EQUIPO:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a los compañeros y compensa sus carencias. 2. Trasmite la información adecuadamente. 3. Trata las demandas de otros departamentos con la misma precisión y rapidez que la propia. 4. Da prioridad a los objetivos del equipo más que a los propios. 	<p>A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____</p>	<p>100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60</p>	<p>Puntos:</p>
<p>Competencias específicas</p>				
<p>ANÁLISIS DE PROBLEMAS:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina las causas de un desequilibrio de balance 2. Descubre y estudia las causas del porque existe desviaciones en el rendimiento 3. Identifica causas y motivaciones personales que dificulten la interacción en el grupo 4. Analiza causa que originen situaciones indeseadas. 	<p>A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____</p>	<p>100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60</p>	<p>Puntos:</p>
<p>ATENCIÓN AL DETALLE:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia a fondo las diferentes herramientas de las cuales dispones 2. Es riguroso en el manejo de los datos 3. Informa al área de la información que existe duplicada o de poco valor. 	<p>A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____</p>	<p>100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60</p>	<p>Puntos:</p>

	4. Crea rutinas y grupos de estudio de las diferentes fuentes de información			
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica nueva técnicas comerciales. 2. Participa en concursos de idas 3. Aplica nuevo sistemas de información. 4. Aplica nuevos sistemas de control. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
MANEJO DE HERRAMIENTAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explora y anticipa los problemas que presente Los elementos a su cargo. 2. Muestra interés para aprender el funcionamiento de nuevas herramientas 3. Se adapta fácilmente al manejo de herramientas. 4. Cumple con el debido mantenimiento y cuidado de las herramientas 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
SENTIDO DE LA URGENCIA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita datos de información en los plazos requeridos. 2. Da prioridad a aquellas actividades que la requieren 3. Percibe la necesidad de información o resultados que se le piden en un tiempo breve 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

	4. Agiliza los procesos cuando se percibe la presión de sus superiores.			
RESOLUCIÓN:	1. Satisface las demandas de los organismos de la administración. 2. Comienza actividades preparatorias para determinadas actividades. 3. Se adelanta para la prevención de determinadas necesidades de materia prima. 4. Delega las funciones pertinentes para llevar a cabo las funciones.	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

TOTAL:	COMPETENCIAS GENÉRICAS	VALOR: (puntuación)		PROMEDIO: (puntuación)	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
EVALUADOR: _____		SATISFACTORIO: _____ NO SATISFACTORIO: _____			

ÁREA DE VENTAS				
Competencias	Conductas asociadas	Valoración	Escala	Detalle
Competencias genéricas				
ADAPTABILIDAD:	1. Cambia de estrategias cuando se relación con un cliente.	A: ____	100-90	Puntos:
		S: ____	90-80	
	2. Modifica su manera de relacionarse con el jefe cuando ha percibido cambios en su actitud.	B: ____	80-70	
		I: ____	70-60	
	3. Cambia la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha sido modificada sustancialmente.	D: ____	Inferior a 60	
	4. Modifica objetivos de los colaboradores cuando se ve imposible su alcance.			
APRENDIZAJE:	1. Se adapta al uso de nuevos programas y procesos.	A: ____	100-90	Puntos:
		S: ____	90-80	
	2. Aplica determinadas teorías a casos concretos y reales.	B: ____	80-70	
		I: ____	70-60	
	3. Imita la conducta de otras personas para mejorar la propia.	D: ____	Inferior a 60	
	4. Cuando se le dan instrucciones complejas las lleva a la práctica con el fin de mejorar su			

	aplicación.			
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO:	<ol style="list-style-type: none"> Esta al día con los acontecimientos claves para la organización sobre el sector. Tiene conocimiento sobre los productos y servicio de la competencia. Tiene conocimiento de los clientes potenciales que se encuentran en el entorno Sabe la ubicación de las diferentes unidades operativas de la competencia. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
DESARROLLO Y APOYO A COMPAÑEROS:	<ol style="list-style-type: none"> Comunica a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de su trabajo. Hace partícipe a sus colaboradores en la toma de decisiones escuchando sus puntos de vistas, fomentando el dialogo. Busca la colaboración de las diferentes áreas para planificar acciones correctivas y preventivas. Solicita asistencia de sus colaboradores a cursos de formación. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

DISCIPLINA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. 2. Cumple con los horarios establecidos por la normativa interna. 3. Realiza todas sus tareas requeridas por su puesto de trabajo aunque resulten desagradables. 4. Contesta de inmediato los escritos o requerimientos de sus superiores. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
INTEGRIDAD:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra coherencia entre lo que dice y hace. 2. Se responsabiliza de las consecuencias negativas de su propia actuación. 3. Actúa conforme a las normas y los estándares éticos establecidos. 4. No se apropia de beneficios o éxitos ajenos. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
TRABAJO EN EQUIPO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a los compañeros y compensa sus carencias. 2. Trasmite la información adecuadamente. 3. Trata las demandas de otros departamentos con la misma precisión y rapidez que la propia. 4. Da prioridad a los objetivos del equipo más que a los propios. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

Competencias específicas				
ATENCIÓN AL CLIENTE:	1. Escucha y valora las peticiones de los clientes. 2. Desarrolla y ofrece nuevos productos. 3. Resuelve las inquietudes y las reclamaciones del cliente. 4. Comunica campaña internas y/o externas de cualquier tipo	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:	1. Identifica las ventajas mutuas de una negociación. 2. Selecciona y valora las aportaciones de una negociación en ventaja para todas las áreas. 3. Cierra acuerdos satisfactorios para ambas partes 4. Identifica las necesidades del otro y las propias.	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
COMUNICACIÓN ORAL:	1. Capta la atención del interlocutor 2. Estructura bien los mensajes 3. Habla con precisión 4. Es conciso y directo	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
	1. Considera las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos y servicios.			Puntos:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	2. Se pone en el lugar del cliente potencial para diseñar beneficios 3. Beneficia al cliente y aumenta la competitividad 4. Se preocupa por dar reconocimiento al cliente interno o externo.	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	
PERSUASIÓN:	1. Convince a la dirección para que autorice proyectos nuevos 2. Modifica conductas negativas de los demás 3. Convince a los clientes para la compra de productos 4. Diseña variantes, opciones y alternativas en la presentación del producto.	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
ENERGÍA:	1. Asimila la situación y le da un cambio positivo manteniendo las metas 2. Pasa de una actividad a otra con rapidez y coherencia 3. Mantiene un ritmo de trabajo constante sin que la presión afecte su trabajo 4. Se dedica con atención a los temas importantes a pesar de las distracciones.	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

TOTAL:	COMPETENCIAS GENÉRICAS	VALOR: (puntuación)		PROMEDIO : (puntuación)	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
EVALUADOR: _____		SATISFACTORIO: _____ NO SATISFACTORIO: _____			

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN				
Competencias	Conductas asociadas	Valoración	Escala	Detalle
Competencias genéricas				
ADAPTABILIDAD	1. Cambia de estrategias cuando se relación con un cliente.	A: _____ S: _____	100-90 90-80	Puntos:
	2. Modifica su manera de relacionarse con el jefe cuando ha percibido cambios en su actitud.	B: _____ I: _____	80-70 70-60	
	3. Cambia la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha sido modificada sustancialmente.	D: _____	Inferior a 60	
	4. Modifica objetivos de los colaboradores cuando se ve imposible su alcance.			
	1. Se adapta al uso de nuevos programas y procesos.			Puntos:

APRENDIZAJE:	<ol style="list-style-type: none"> 2. Aplica determinadas teorías a casos concretos y reales. 3. Imita la conducta de otras personas para mejorar la propia. 4. Cuando se le dan instrucciones complejas las lleva a la práctica con el fin de mejorar su aplicación. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta al día con los acontecimientos claves para la organización sobre el sector. 2. Tiene conocimiento sobre los productos y servicio de la competencia. 3. Tiene conocimiento de los clientes potenciales que se encuentran en el entorno 4. Sabe la ubicación de las diferentes unidades operativas de la competencia. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
DESARROLLO Y APOYO A COLABORADORES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de su trabajo. 2. Hace partícipe a sus colaboradores en la toma de decisiones escuchando sus puntos de vistas, fomentando el dialogo. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

	<p>3. Busca la colaboración de las diferentes áreas para planificar acciones correctivas y preventivas.</p> <p>4. Solicita asistencia de sus colaboradores a cursos de formación.</p>			
DISCIPLINA:	<p>1. Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</p> <p>2. Cumple con los horarios establecidos por la normativa interna.</p> <p>3. Realiza todas sus tareas requeridas por su puesto de trabajo aunque resulten desagradables.</p> <p>4. Contesta de inmediato los escritos o requerimientos de sus superiores.</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	Puntos:
INTEGRIDAD:	<p>1. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.</p> <p>2. Se responsabiliza de las consecuencias negativas de su propia actuación.</p> <p>3. Actúa conforme a las normas y los estándares éticos establecidos.</p> <p>4. No se apropia de beneficios o éxitos ajenos.</p>	<p>A: ____</p> <p>S: ____</p> <p>B: ____</p> <p>I: ____</p> <p>D: ____</p>	<p>100-90</p> <p>90-80</p> <p>80-70</p> <p>70-60</p> <p>Inferior a 60</p>	Puntos:

TRABAJO EN EQUIPO:	1. Ayuda a los compañeros y compensa sus carencias.	A: ____	100-90	Puntos:
	2. Transmite la información adecuadamente.	S: ____	90-80	
	3. Trata las demandas de otros departamentos con la misma precisión y rapidez que la propia.	B: ____	80-70	
	4. Da prioridad a los objetivos del equipo más que a los propios.	I: ____ D: ____	70-60 Inferior a 60	
Competencias específicas				
CONTROL DIRECTIVO:	1. Controla el avance o retroceso en la consecución de objetivos	A: ____	100-90	Puntos:
	2. Establece reuniones con el equipo para analizar los procesos	S: ____	90-80	
	3. Facilita manuales definidos de funciones y responsabilidades	B: ____	80-70	
	4. Ejerce acciones de corrección cuando esta se produce.	I: ____ D: ____	70-60 Inferior a 60	
TOMA DE DECISIONES:	1. Toma decisiones sin consultar a su jefe	A: ____	100-90	Puntos:
	2. Emite informes con soluciones alternativas.	S: ____	90-80	
	3. Avanza en situaciones y actúa anticipándose a los hechos	B: ____	80-70	
	4. Prepara los trabajos con antelación a que le sean	I: ____ D: ____	70-60 Inferior a 60	

	solicitados			
DELEGACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigna a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos frente a sus seguimientos 2. Fomenta los actos que representan al área. 3. Asigna actividades a realizar en el área. 4. Asigna tareas que forman parte de sus propios objetivos. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
LIDERAZGO DE PERSONAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconoce el éxito de los colaboradores 2. Mantiene una relación personal cercana y de confianza mutua con sus compañeros 3. Informa a las personas sobre todos los detalles y aspectos que afecten su trabajo 4. Resuelve incidencias organizativas de las relaciones interpersonales. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza correctamente instrumentos y herramientas de planificación. 2. Prevé acciones de corrección en caso de desviación de los objetivos 3. Diseña mecanismos de control y seguimiento para la productividad en su equipo de trabajo 4. Organiza y distribuye el espacio físico. 	A: ____ S: ____ B: ____ I: ____ D: ____	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos:

COMUNICACIÓN ASERTIVA:	1. Su vocabulario es trasparente y adecuado al espacio	A: ____	100-90	Puntos:
	2. Domina el tiempo de la comunicación	S: ____	90-80	
	3. Habla con precisión	B: ____	80-70	
	4. Identifica con claridad y acierto los contenidos.	I: ____	70-60	
		D: ____	Inferior a 60	

TOTAL:	COMPETENCIAS GENÉRICAS	VALOR: (puntuación)	PROMEDIO: (puntuación)	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
EVALUADOR: _____	SATISFACTORIO: _____			
	NO SATISFACTORIO: _____			

11.3.4 Portafolio de evidencias y seguimiento del desempeño. Este documento tiene como finalidad recopilar las evidencias sobre la forma como el empleado esta avanzando en el cumplimiento de sus funciones a medida que se fortalecen sus competencias, el seguimiento pretende servir de sustento a la calificación asignada.

Al realizar la valoración se puede tomar como base las observaciones realizadas en los informes, para hacer el seguimiento de las competencias genéricas y las específicas asociadas al área de desempeño en la organización; para esto debe proceder de esta manera:

- Haga observaciones sobre aquellas competencias que según su concepto presentan deficiencias.
- En base a las competencias seleccionadas al comienzo del periodo a evaluar, observe como el empleado ha puesto en práctica cada una de las conductas asociadas.
- Tenga en cuenta que los informes a realizar frente a la evaluación serán insumos para el plan de mejoramiento, con el fin de realizar acciones correctivas.

11.3.4.1 Portafolio de evidencias y seguimiento del desempeño:

NOMBRE DEL EMPLEADO:						
ÁREA EN LA QUE LABORA:						
FECHA	COMPETENCIA	CUMPLE CON LAS CONDUCTAS ASOCIADAS		OBSERVACIONES	FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADO
		SI	NO			

12. CONCLUSIONES

- Se ha encontrado la necesidad de medir constantemente los procesos que se ejecutan en la organización, debido a esto los empleados de la empresa se sentirán más motivados al ver que los hacen sentir parte de ella, y para la organización puede tener una disminución en costos en cuanto a la cantidad de procesos de selección que hacía para cubrir las vacantes que sufría por parte de personal incompetente.
- Se logró cumplir los objetivos del trabajo aportando una estrategia importante para la organización y así mismo trayendo beneficios para ambas partes como la calidad de sus procesos y el mejoramiento del desempeño en general.
- Se han creado formatos para la evaluación de competencias laborales aplicados a cada área de la organización con el fin de agilizar el proceso, dejando claro la actualización de la información cada que la empresa evoluciona, para ello se puede dar cuenta del portafolio de evidencias el cual genera el compromiso con el empleado para mejorar, además de identificar la debilidades del empleado para fortalecerlas.

13. RECOMENDACIONES

- Actualizar el formato de evaluación cada que sea necesario, para evitar la presencia de errores, dado a que la empresa es dinámica y pueden presentarse variaciones en el plan anual de la empresa.
- El resultado de la evaluación debe de ser registrada en el portafolio de evidencias, debido a que se hacen compromisos de mejoramiento con los empleados frente a sus falencias, con el fin de poderlas potencializar.
- Seguir el instructivo planteado correctamente para llevar a cabo el proceso de evaluación, permitiendo así disminuir la probabilidad de error en la evaluación

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004.

ALLES, Martha Alicia. Elija al mejor: como entrevistar por competencias. Buenos aires: Granica. 2003.

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis. 1.991

BAUTISTA LÓPEZ, Sandra. Comisión Nacional del Servicio Civil, Evaluación de competencias. Bogotá: CNSC 2008

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal. Ediciones Ecoe. 1.993

CASTILLO APONTE, José. Gestión total de Personal. Primera edición. Editorial Grijalbo S.A. Santa Fe de Bogotá, 1.994

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. PARTE I: Breve historia de la ARH. México. Mac Graw Hill, 2007.

GIRALDO, Florelba. LABOR DIESEL, Medellín, 20 de abril de 2012.

ICONTEC. ISO 9000:2000: Guía para las pequeñas empresas. Bogotá: Icontec, 2001.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias, identificar y evaluar competencias. Barcelona: Gestión 2000, 2005.

SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: RIL editores. 2005.

SCHALTZ, Duane P. Psicología Industrial. Editorial Interamericana. 1.985

SENA; Administración de personal, competencias laborales. Centro de comercio, Medellín 2009.

SENA; Administración de recursos humanos, filosofía de los RRHH. Centro de comercio, Medellín 2009.

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la importancia que le dan ustedes a sus clientes en cuanto a sus quejas y reclamos?
2. ¿Qué estrategias utilizan para solucionar las necesidades con las que el cliente llega?
3. ¿Cómo se maneja la comunicación en su área?
4. ¿En su área se cumple con las tareas asignadas en el tiempo asignado?
5. ¿Considera usted que sus empleados hacen uso adecuado de los elementos brindados para la realización de sus tareas?
6. ¿Quién es el responsable de la delegación de funciones en su área?
7. ¿Sus empleados conocen como se llevan a cabo los procesos del área?
8. ¿Los empleados del área toman la iniciativa para presentar nuevos proyectos en el área?
9. ¿El trabajo activo de sus empleados de área va de la mano con el logro e influencia que tienen en sus clientes?
10. ¿Qué detalles se tienen en cuenta para priorizar una situación en área?