



Implementación de la metodología: gestión por competencias en una empresa mediana del
Valle del Cauca

Jeniffer Largo Ocampo

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado:

Maria Victoria Restrepo Gonzalez

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Administración De Empresas

Santiago de Cali, agosto de 2018

Tabla De Contenido

Introducción	6
Resumen	7
1. Objetivos	9
1.1. Objetivo general	9
1.2. Objetivos específicos	9
2. Marco Teórico	10
2.1. Organización	10
2.2. Planeación estratégica	11
2.3. Dirección de recursos humanos como un enfoque estratégico	14
2.4. Gestión por competencias	17
2.4.1. Competencia.....	17
2.5. Metodología Para Implementar Gestión Humana Basada En Competencias.....	22
2.6. Niveles de competencia.....	24
2.7. Selección por competencias	25
2.8. Evaluaciones por competencia.....	25
2.9. Evaluación de desempeño	26
2.9.1. Pasos de una evaluación de desempeño	27
2.9.2. Evaluar el desempeño en el esquema de competencias	28
2.10. Evaluación 360°	29
2.11. Las claves para el éxito de una aplicación de 360°	32

3. Aplicación De Modelo Por Gestión De Competencias En La Organización	34
3.1. Revisión de direccionamiento estratégico y antecedentes en estrategia y gestión humana	34
3.2. Definición de plan de acción para Evaluación de Desempeño 2017	35
3.3. Implementación de Evaluación de Desempeño	35
3.3.1. Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía	35
3.3.2. Validación de las competencias	37
3.3.3. Sensibilización	37
3.3.4. Objetivos	37
3.4. Evaluación de desempeño	38
3.4.1. Porcentajes de la evaluación	38
3.4.2. Herramienta de evaluación.....	39
3.4.3.Árbol de evaluadores	39
3.4.4. Comunicación	40
3.4.5. Aplicación de la evaluación	40
3.4.6. Generación de informes individuales y generales.....	41
3.4.7. Entrenamiento en elaboración de Planes de Desarrollo.....	42
3.4.8. Ajuste a Descripciones de cargos.....	43
4. Recomendaciones	44
5. Conclusiones	45
6. Bibliografía	46
7. Anexos	48

Listado de Anexos

Anexo 1. Mapa de Competencias.....	48
Anexo 2. Cargos por nivel	56
Anexo 3. Formato Evaluación de Desempeño	57
Anexo 4. Formato Entrega de Resultados Individuales	62
Anexo 5. Matrices de Desempeño	63
Anexo 6. Guía de Entrevista	64
Anexo 7. Informe de Entrevista	67

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Clasificación de los recursos de la empresa.....	16
Gráfico 2. El Modelo del Iceberg.....	20
Gráfico 3. La gestión por competencias agrega valor a la estrategia de negocios.....	22
Gráfico 4. Secuencia de una evaluación de desempeño.....	28
Gráfico 5. Evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos.....	29
Gráfico 6. 360° feedback o evaluación 360 “tradicional”.....	30
Gráfico 7. Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos.	32
Gráfico 8 Ejemplo de resultados por matriz de desempeño y resultado	42

Listado de Tablas

Tabla 1. Clasificación para las competencias	21
Tabla 2. Mapa de competencias	36
Tabla 3. Porcentaje de evaluación de potencial y criterio propuesta para la gerencia.....	38
Tabla 4. Peso de los evaluadores.....	39
Tabla 5. Resultados evaluación.....	41

Introducción

En este trabajo reconoceremos la metodología que en los últimos tiempos está siendo implementada por muchas organizaciones para la administración del talento humano, la gestión humana basada en competencias, la cual responde a la necesaria alineación entre el área de gestión humana y las estrategias organizacionales de la compañía. En cuanto se ha entendido esta necesidad, entonces ha sido necesario replantear la forma en la que son seleccionadas, desarrolladas y administradas las personas en las compañías. El presente trabajo consiste en una aplicación de esta metodología en una empresa pequeña de servicios ubicada en el Valle del Cauca en la cual se ha realizado el presente trabajo de grado.

La metodología utilizada consistió en una revisión teórica de los conceptos incluidos en la gestión humana basada en competencias en y en su aplicación práctica de la aplicación de este modelo para la empresa. Las limitaciones que podemos encontrar durante este proceso son el tiempo, la resistencia al interior de la empresa por su cultura organizacional, al no entender la inversión de tiempo, la calidad que cada parte del proceso requiere y el cambio necesario de mentalidad al que debe volverse la compañía ya que a mayor productividad de las personas mayor rentabilidad.

Resumen

Este proyecto contiene el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias en una empresa mediana del Valle del Cauca, Colombia. Modelo basado en la teoría de gestión por competencias en las organizaciones planteado por Martha Alles (2002). Para su elaboración, se realizó un diagnóstico inicial reconociendo el método de evaluación con el que trabajaba la empresa, su misión, visión, valores y estrategia organizacional. Luego de esto se trabajó en el proceso de empalme hacia la gestión por competencias, pasando por procesos como reuniones y negociaciones con los dirigentes de la organización para definir las competencias de la organización. A su vez se realizaron campañas de sensibilización con los directivos y todos los empleados en la empresa buscando la familiarización de todos con la nueva metodología.

Para la implementación se trabajó con áreas como recursos humanos para definir formatos y procesos, al igual que con el área de tecnología para desarrollar la herramienta en la que se aplicarían las evaluaciones. Se aplicaron evaluaciones y posterior a eso se definieron los planes de acción para el mejoramiento del desempeño.

Palabras Claves: Desempeño, competencias, recursos humanos, evaluación, estrategias.

Abstract

This project contains the process of implementing the competency management model in a medium-sized company in Valle del Cauca, Colombia. Model based on management theory by competencies in organizations proposed by Martha Alles (2002)..

For its preparation, an initial diagnosis was made recognizing the evaluation method with which the company worked, its mission, vision, values and organizational strategy. After this, we worked on the process of joining the management by competencies, going through processes such as meetings and negotiations with the leaders of the organization to define the competencies of the organization. At the same time awareness campaigns were carried out with the managers and all the employees in the company looking for the familiarization of all with the new methodology.

For the implementation we worked with areas such as human resources to define formats and processes, as well as with the technology area to develop the tool in which the evaluations would be applied. Evaluations were applied and after that the action plans for performance improvement were defined.

Keywords: Performance, capacities, human resources, evaluation, strategies.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Implementar el proceso de Evaluación del Desempeño en una organización del Valle del Cauca con el objetivo de impactar desde los colaboradores en los resultados del negocio.

1.2. Objetivos específicos

- Estructurar desde la teoría el proceso que debe seguir una organización para aplicar la Evaluación de Desempeño.
- Implementar la metodología de Evaluación de Desempeño en una organización del Valle del Cauca.
- Entregar los resultados a la alta dirección de la organización para proceder a la toma de decisiones respecto a los colaboradores.

2. Marco Teórico

El presente apartado de este trabajo de grado busca extraer y analizar diversas fuentes, pertinentes para el propósito de crear y generar el procedimiento de evaluación de desempeño a implementar en una organización.

2.1. Organización

Es una parte fundamental en el estudio de la administración. Su definición se presenta a continuación a partir de varios autores.

Para Henry Fayol, (1981), organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal.

Según Koontz y Weirich (1998), se define a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos y asignación de actividades.

Una forma en la que se podría definir una organización es considerar que es una unidad social con un objetivo igual. Y se puede complementar con elementos fundamentales que delimitan las organizaciones:

- Un grupo de personas asociadas
- Un mismo fin
- Relaciones formalizadas
- Continuidad en el tiempo

A través de los años las teorías administrativas han evidenciado el desarrollo y evolución de las organizaciones en su funcionamiento, su papel y responsabilidad dentro de la sociedad. Además nació la necesidad de pensar estratégicamente las decisiones dentro de las organizaciones, puesto que por el excesivo y rápido crecimiento de la industria y el mercado fue necesario tomar en cuenta el contexto interno, social, político, económico, cultural de las empresas para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Así que nacieron nuevos conceptos. Porter (1991), planteó que la estrategia competitiva establece el éxito o el fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y sus competidores comerciales.

2.2. Planeación estratégica

En primera instancia, Fred R. David (2003), define la planeación estratégica como la habilidad de tomar decisiones multifuncionales que permitirán a la empresa lograr un objetivo y esto implica la integración total de todas las partes de una organización: la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograrlo.

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. La mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”. (David, 2003).

El proceso de administración estratégica se compone de tres etapas: formulación, implementación y evaluación.

En primer lugar, las decisiones en la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias definen ventajas competitivas a largo plazo y las decisiones estratégicas tienen

importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en el tiempo en una organización. Los ejecutivos de la organización son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo la organización y distribución de las decisiones en la formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

De esta manera, la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos en un tiempo definido, formule nuevas políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a cabo las estrategias. Ahora bien, su aplicación requiere desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, hacer presupuestos y relacionar la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. La implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementarla significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las actividades formuladas. Es considerada como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. El autor considera que una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Así mismo, la evaluación de la estrategia es la etapa final. Los gerentes necesitan reconocer que ciertas actividades no están funcionando bien y su evaluación es la principal forma para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya

que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

2.3. Dirección de recursos humanos como un enfoque estratégico

Integrar las decisiones de la dirección de los recursos humanos hace parte de las habilidades para establecer una conexión eficiente de todas las áreas presentes en una organización. De esta manera, si se entiende la importancia estratégica de los recursos humanos, los resultados pueden medirse en el impacto que se puede tener en los negocios. Un ejemplo de esto son los beneficios extraordinarios generados como resultado de una fuerza de trabajo bien preparada y motivada.

Ahora bien, un problema en la dirección estratégica de una empresa consiste en determinar cómo se puede crear una ventaja competitiva que marque una diferencia de su competencia y le permita obtener una rentabilidad estable a lo largo del tiempo. Así pues, se han desarrollado múltiples análisis en la búsqueda de estrategias que sirven para sacar provecho

y cuidar el valor agregado, pero se han realizado pocos esfuerzos para entender cómo las empresas construyen sus factores diferenciadores.

Parece ser evidente que las organizaciones han evolucionado en sus formas de considerar sus recursos y partes. Si bien en el modelo tradicional los recursos de la empresa se consideraban homogéneos entre las empresas de un sector, bajo un nuevo enfoque se considera que los recursos entre organizaciones de un mismo sector son heterogéneos. Los activos y habilidades del negocio son el cimiento de la competencia y proporcionan una fuente de ventaja competitiva sostenible.

De hecho, la empresa se ha comenzado a concebir como un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades, modificando por completo el modelo de planeación estratégica: el primer paso es analizar los recursos con los que se cuenta y las capacidades para crear esos recursos y el siguiente es buscar la estrategia que mejor “explote” aquellas capacidades. La combinación de recursos y capacidades hace la diferencia entre las empresas de un mismo sector. A través de esta lógica, se plantea combinar el análisis interno con el externo. Según la teoría de recursos y capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, ventaja competitiva.

Una clasificación interesante de los tipos de recursos encontrados en una empresa en la que establecen los autores Lopez y Guerras Martín, (2002). quienes plantean en un primer nivel recursos tangibles e intangibles.

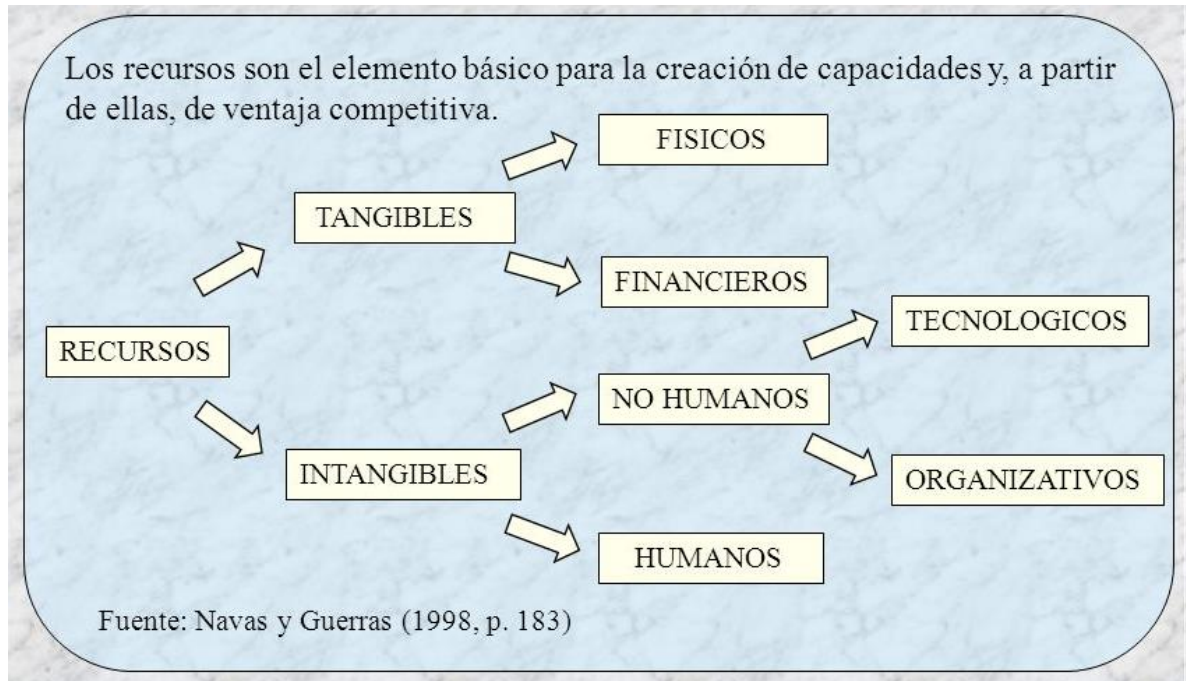


Gráfico 1. Clasificación de los recursos de la empresa

Fuente: López & Guerras (2002, pág. 183)

Resulta inevitable establecer la discrepancia entre los recursos tangibles e intangibles. Los primeros son más fáciles de identificar y valorar dado que aparecen consolidados en los estados contables de las empresas (Activos físicos y de recursos financieros). Por otro lado, los recursos intangibles son activos difíciles de identificar y valorar dado que se sustentan en la información y derechos de propiedad.

Los recursos aportados por los seres humanos o capital humano, se consideran activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a asumir riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de las personas asociadas a la organización, así como el capital social. (Sastre & Aguilar , 2003)

2.4. Gestión por competencias

Para ubicar el concepto de gestión de recursos humanos basada en competencias, se debe partir de la definición de competencia.

2.4.1. Competencia

Las personas tienen capacidades naturales, que pueden ser potencializadas o anuladas de acuerdo con las conductas que ellas asuman.

Elliott Jaques (1994), plantea dos tipos de capacidades: potencial y aplicada. La capacidad para el trabajo o para resolver un problema es la capacidad de usar un razonamiento discrecional al momento de tomar una decisión que conlleva a lograr cierto resultado. Define tres elementos en la capacidad del trabajo: nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para el trabajo. (Jaques & Cason, 1994). Su integración para la realización de una tarea específica influye sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de las personas. Es decir, los tres elementos planteados por Elliott, deben estar estrechamente relacionados para alcanzar un objetivo. (Jaques & Cason, 1994)

David C. McClelland, (1990), afirma que la motivación humana es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias. Entender la motivación a partir de esta metodología lleva a la definición de un motivo como el interés para alcanzar un objetivo como un incentivo natural que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland son:

- Los logros como motivación: “*n achievement*”, las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, esto evidencia qué tan bien lo están haciendo.
- El poder como motivación: “*n power*”, aquí se asocian actividades competitivas con el interés de mantener prestigio y una buena reputación.
- La pertenencia como motivación “*empowerement*”, se deriva de la necesidad de estar con otros.

Para los autores Caretta , Dalziel , & Mitrani,(1992), los complejos escenarios del fin de siglo, dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y capacidades personales requeridas para enfrentar de la mejor forma el contexto actual más complejo y desafiante siempre.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para responder a las necesidades de las personas y la organización.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que permitan dar un valor y exaltación coherente a las personas de la organización.

Según Blanchard, Carlos, & Randolph, (1996.), para generar empowerment del personal y de las organizaciones la primera clave es compartir la información con otros, o mejor dicho, con todos. *El personal sin información no puede actuar responsablemente. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.* La segunda clave es crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos.

Para Spencer & Spencer, (1993) competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia hace parte de la personalidad y predice el comportamiento, ampliamente, ante diferentes situaciones y desafíos laborales. Y causalmente relacionada quiere decir que la competencia origina o anticipa el comportamiento de la persona ante una situación o un reto.

Ernst & Young, (1998), .definen competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas cuentan con un conjunto de cualidades y atributos, innatos o adquiridos, que definen sus competencias para llevar a cabo una tarea o actividad. En este contexto solamente cobran atención aquellas características que impacten las actividades dentro de la empresa.

Según Spencer & Spencer, (1993)son cinco los principales tipos de características:

1. Motivación. Las motivaciones dirigen, guían y seleccionan el comportamiento a ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características. Las características físicas y respuestas consistentes a situaciones información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Actitudes, valores y autoimagen de una persona.
4. Conocimiento. Información que poseen las personas en un área específica.
5. Habilidad. Capacidad de desempeñar ciertas actividades físicas o mentales.

El tipo o nivel de la competencia define ciertas tareas a realizar por el área de recursos humanos en la organización. Las competencias de conocimiento y habilidad suelen ser más fáciles de identificar. Las competencias de autoconocimiento, motivación y características están más en el interior de la personalidad.

Los autores citados han hecho un modelo ilustrativo que muestra lo que se acaba de reconocer, conocido como Iceberg, donde gráficamente están divididas las competencias más sencillas de detectar y desarrollar y las menos sencillas de detectar.



Gráfico 2. *El Modelo del Iceberg*
Fuente: Spencer & Spencer (1993, pág. 11)

De acuerdo con su postura, muchas organizaciones seleccionan a su personal basándose en conocimiento y habilidades por ser más económico, y no por el contrario en las competencias de otro tipo como por ejemplo motivación.

Estos autores proponen además la siguiente clasificación para las competencias:

Tabla 1. Clasificación para las competencias

Competencias de logro y acción	Competencias de ayuda y servicio
Orientación al logro Preocupación por el orden, calidad y precisión Iniciativa Búsqueda de la información	Entendimiento interpersonal Orientación al cliente
Competencias de influencia	Competencias gerenciales
Influencia e impacto Construcción de relaciones Conciencia organizacional	Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo
Competencias cognoscitivas	Competencias de eficacia personal
Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia técnica/profesional/de dirección	Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Spencer & Spencer (1993).

De acuerdo con Levy-Leboyer, (1992), las competencias individuales y las competencias de la organización tienen una estrecha relación: las competencias de la organización se componen por la integración y la organización de las competencias individuales. De ahí la importancia de que una empresa sepa administrar y manejar muy bien su “*stock*” de competencias individuales actuales y las futuras (potenciales).

Así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa. (Levy-Leboyer, 1992)

2.5. Metodología Para Implementar Gestión Humana Basada En Competencias.



Gráfico 3. La gestión por competencias agrega valor a la estrategia de negocios
Fuente: Alles M., (2002, pág. 16)

A continuación se presentan los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias. Planteados por Martha Alles (2000), y para esto es necesario comenzar desde el principio, definiendo hacia dónde va la compañía, visión y misión, los objetivos y su estrategia. Ya teniendo esto se procede a:

- Definir misión y visión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, alineadas al direccionamiento estratégico.
- Prueba de las competencias.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

De acuerdo al planteamiento en el manual del director de Recursos Humanos, para implementar la gestión por competencias se necesita:

- Definición de las competencias
- Definición de grados
- Diseño de perfiles profesionales
- Análisis de las competencias del personal
- Implantación del sistema

Alles (2000), plantea los siguientes criterios efectivos para definir competencias. Pasos:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2.6. Niveles de competencia

El esquema de gestión por competencias afecta a toda la organización y sus procesos. Cuando se quiere implementar este sistema indispensablemente se verán afectados y tendrán que cambiar todos los procesos de recursos humanos. Las características que plantea Martha Alles (2000), para una implementación de éxito de un sistema de gestión por competencias en una organización son:

- Que el sistema sea aplicable
- Comprensible para todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas

Además de definir las competencias en una organización, es necesario identificar los diferentes grados, entendiéndose grados como el nivel en el que se encuentra la competencia en una persona.

Generalmente son usados cuatro grados, pero pueden usarse los niveles que la compañía considere necesarios, a continuación se definirá cada uno de los que plantea Martha Alles (2000), en su modelo de evaluación por competencias:

- A: Alto o desempeño superior, por encima del promedio de desempeño.
- B: Bueno, por sobre el estándar.

- C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido; es un desempeño eficaz. Por lo general significa lo mínimamente aceptable. Es el punto que debe alcanzar un empleado.
- D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción de perfil, ya que si no es necesaria para el puesto no es necesario indicar nivel.

2.7. Selección por competencias

Primero deben construirse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. Partiendo de cada perfil, el cargo tiene unas competencias de conocimiento y competencias de gestión o de conducta. Una buena selección deberá contemplar ambos tipos de requerimiento, ya que es el conjunto lo que conforma un perfil. Una herramienta empleada para lograr obtener información acerca de las habilidades comprobadas de los colaboradores es la Entrevista por competencias, la cual permite detectar comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

2.8. Evaluaciones por competencia

La evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos. Las evaluaciones por competencia.

2.9. Evaluación de desempeño

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre los objetivos de la evaluación de desempeño, podemos señalar:

- Desarrollo del personal y profesional de los colaboradores
- Mejora permanente de resultados de la organización
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos

Por otra parte fomenta una mutua comprensión y un adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en la que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Para evaluar el desempeño en un esquema de competencias, las evaluaciones deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto, sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Confrontado el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos.

El entrenamiento a los evaluadores es indispensable, debe realizarse cuando una herramienta cambia o se implementa una nueva, pues los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que se usarán, deben evaluar de forma objetiva y justa. Si bien, el área de recursos humanos puede ejercer una supervisión, no es la responsable de las evaluaciones. De los evaluadores directamente, dependerá el éxito del programa.

2.9.1. Pasos de una evaluación de desempeño

Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya lo hemos mencionado, la evaluación es realizada en relación con el puesto, es por esto necesario comprender su contenido.

Evaluar el desempeño: dar una calificación en relación con una escala definida.

Retroalimentación: comentar el desempeño y el avance del evaluado.

Y el análisis de la gestión o desempeño tiene a su vez tres momentos diferentes:

Etapas inicial: de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y prioritarios durante el año. Esta etapa inicial debe formalizarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.

Etapas intermedias o de evaluación en progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación que generalmente es un año, se aconseja establecer con periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un seguimiento en lo corrido del año y el avance en relación a los objetivos propuestos.

Etapas final: se compone de la reunión final de evaluación de los resultados.



Gráfico 4. *Secuencia de una evaluación de desempeño*
Fuente: Alles M., (2002, pág. 39)

2.9.2. Evaluar el desempeño en el esquema de competencias

Para este caso, la evaluación se hace en función de las competencias ya que se realizó la implementación del esquema de competencias.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y el grado en el que son requeridas por el puesto.



Gráfico 5. Evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos

Fuente: Alles M., (2002, pág. 20)

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición.

En función de ellas se evaluará a la persona involucrada

2.10. Evaluación 360°

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado que permite que una persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuando mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación 360° o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño ya que dirige a la persona a satisfacer necesidades no solo de tu jefe, sino de todas las personas que reciben su servicio. Tomaremos como referencia la obra de Edwards y Ewen, (1996), que presenta este modelo de evaluación del personal.

El concepto de evaluación de 360° es sencillo, pues consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de factores definidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El proceso a seguir en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1. Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización
2. Diseño de la herramienta
3. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores
4. Lanzamiento del proceso
5. Comunicación a los interesados

La herramienta es de carácter anónima en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

- Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en su día a día
- La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.



Gráfico 6. 360° feedback o evaluación 360 “tradicional”

Fuente: Edwards & Ewen, (1996)

Como el grafico nos muestra, una persona, es evaluada por ocho personas diferentes:

- Él mismo
- Clientes internos
- Personas que el reportan
- Clientes externos
- Compañeros de trabajo, pares de su posición
- Su supervisor
- El jefe del jefe, es decir el nivel al que reporta su jefe
- Otras personas, como proveedores

Es una evaluación confiable, al ser realizada por ocho personas diferentes. Lo recomendable es que sean evaluadas cuatro personas de cada grupo, pues entre mayor sea el número de personas más alta será *la confiabilidad y credibilidad*, además de este modo se da anonimato a los participantes. La información del jefe se maneja por separado, pues es importante incentivar la comunicación abierta y honesta entre cada jefe y el participante.

¿Quiénes participan como evaluadores?

- Clientes
- Empleados
- Miembros del equipo
- Supervisores
- Gerentes
- La empresa

¿Cómo se integra la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos humanos?



Gráfico 7. Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos.

Fuente: Alles M., (2002)

Usualmente las compañías que utilizan 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias. Y habitualmente, al trabajar con este método la información se procesa fuera de la compañía, lo que significa un incremento de costos.

2.11. Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes

- La devolución a los evaluados
- Seguimiento a los evaluados
- Continuidad

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.

- Diseño de la herramienta
- Elección de las personas
- Lanzamiento del proceso
- Relevamiento y procesamiento de los datos
- Informes

3. Aplicación De Modelo Por Gestión De Competencias En La Organización

Se detalla a continuación el proceso realizado en la organización donde se hizo la implementación de la Evaluación de desempeño, en el que tuvo un rol indispensable el equipo directivo de la compañía, pues se requirió de apoyo y disposición total para la implementación del modelo de gestión por competencias de Martha Alles (2000).

3.1. Revisión de direccionamiento estratégico y antecedentes en estrategia y gestión humana

Se tomó como primer insumo, analizar:

- Misión, visión y valores existentes. Se reconfirmó que a pesar de terminar el ciclo en 2017, por decisión corporativa no se iban a ajustar pues había aspectos aún incompletos y se iban a cerrar en 2018.
- Planeación estratégica: al igual que el direccionamiento, su cierre es en 2017 pero se definió trabajar los mismos para 2018 a fin de cerrar los proyectos definidos y además hacer el ejercicio de Evaluación de Desempeño sobre dichos objetivos.
- Modelo actual de competencias: se revisó el modelo existente y se evaluó la pertinencia de cambiar el mismo haciéndolo más aplicado a la organización así como más liviano.
- Evaluación de desempeño 2016: se analizó la medición realizada, identificando sus aciertos y oportunidades de mejora, identificando los aspectos necesarios a fortalecer.

3.2. Definición de plan de acción para Evaluación de Desempeño 2017

Después de realizado el diagnóstico, se procedió a definir el siguiente plan de trabajo:

- Definición de mapa de competencias ajustado a direccionamiento y plan estratégicos, con sus respectivas definiciones y apertura en grados.
- Validación de las competencias con los directivos de la organización.
- Definición de aplicación de Evaluación 360°.
- Revisión de los objetivos e indicadores para todos los cargos y empleados de la organización.
- Identificación de la población a ser evaluada.
- Estructuración en Excel de la herramienta de evaluación de desempeño.
- Definición de plan de comunicación para sensibilización de la organización.
- Definición proceso de aplicación de evaluación.

3.3. Implementación de Evaluación de Desempeño

3.3.1. Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía

A partir de la misión, visión y la planeación estratégica, tomando en cuenta los principios, valores y un ejercicio anterior de competencias, se definió el nuevo mapa determinando los tipos: las competencias organizacionales, competencias de rol y competencias específicas.

Resultaron quince clasificadas así:

Tabla 2. Mapa de competencias

Competencia	Tipo	Área
ORIENTACIÓN AL LOGRO /RESULTADO	Organizacional	Total Compañía
ATENCIÓN AL DETALLE	Organizacional	Total Compañía
SERVICIO AL CLIENTE	Organizacional	Total Compañía
RELACIONES CON LOS DEMÁS	Organizacional	Total Compañía
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Organizacional	Total Compañía
TRABAJO EN EQUIPO	Organizacional	Total Compañía
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Organizacional	Total Compañía
LIDERAZGO	Liderazgo	Total Compañía
	y táctico	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Liderazgo	Específica
	y táctico	
DESARROLLO DE PERSONAS	Liderazgo	Total Compañía
	y táctico	
INNOVACIÓN	Específico	Tecnología y de Mercadeo
VISIÓN COMERCIAL	Específico	Comercial
HABILIDAD PARA LAS VENTAS	Específico	Comercial y Homenaje
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Específico	Comercial y Homenaje
ANÁLISIS FINANCIERO	Específico	Financiero

Fuente: Elaboración propia

Los tipos de competencias se clasificaron así:

- Competencias organizacionales: 7
- Competencias de rol: 3
- Competencias específicas: 5

3.3.2. Validación de las competencias

Al finalizar este proceso de definición se realizó la validación con el equipo directivo, a través de reuniones con cada uno de los directores, escuchando y negociando con cada uno de ellos, para al final consolidar toda la información trabajada con cada uno. A partir de eso se realizaron ajustes pertinentes y se construyeron los niveles de cada competencia (A, B, C, D). Se definió de acuerdo con el perfil de cada cargo, las competencias y niveles que debe incluir. El total de empleados son 80 y perfiles de cargo son 70.

3.3.3. Sensibilización

Como parte de la metodología, se presentó el diccionario completo a la Gerencia, espacio en el cual también se presentó el formato y el árbol de indicadores para cada colaborador. Se determinaron los ajustes a realizar, los cuales fueron incorporados al proceso.

Posteriormente se realizó una presentación ante toda la compañía, donde se les explicó la nueva metodología, se presentaron las nuevas competencias y de forma práctica se les hizo una simulación del proceso de calificación.

3.3.4. Objetivos

Para la definición de los objetivos individuales, se tuvo en cuenta el plan estratégico de la organización, incluyendo objetivos e indicadores. Una tarea que tomó mucho tiempo, fue

revisar para cada cargo cuáles eran sus indicadores, teniendo en cuenta los definidos desde el año anterior, y en la segunda parte, para el año 2018, realizar la validación con cada director y también con la gerencia general de los objetivos vigentes.

3.4. Evaluación de desempeño

3.4.1. Porcentajes de la evaluación

Se determinaron los rangos de calificación para los colaboradores de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 3. *Porcentaje de evaluación de potencial y criterio propuesta para la gerencia*

Calificación	Evaluación	Porcentaje de cumplimiento
1	No cumple	70%
2	Cumple por debajo	
3	Aceptable	85%
4	Cumple con los parámetros	100%
5	Excede las expectativas	115%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. *Peso de los evaluadores*

Evaluador	Porcentaje
Pares	20%
Autoevaluación	10%
Jefe	30%
Colaborador	20%
Proveedor	10%
Cliente	10%

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Herramienta de evaluación

Se construyó en conjunto con el área de Tecnología de la organización, la herramienta para realizar la evaluación que permitiera además de realizar las evaluaciones, permitiera realizar los cambios de competencias según nivel del cargo, manejar los pesos asignados a los diferentes evaluadores y consolidar la información.

3.4.3.Árbol de evaluadores

Para decidir a los evaluadores y evaluados se definió, en primera instancia que serán calificadas sólo las personas que lleven por lo menos seis meses en el cargo, debido a los tiempos que toman los procesos de acoplamiento en un cargo. Tres meses se disponen para conocer la organización y el puesto, a partir de ahí comenzar a generar resultados. Por esto, se definió que el personal con antigüedad superior a seis meses serían evaluados.

Una vez definida la lista de evaluados, se procedió a definir la lista de evaluadores, construyendo de esta manera el árbol y teniendo también como criterio, además de

antigüedad de los evaluadores, determinar el tipo de relacionamiento con ellos para garantizar la idoneidad de la calificación. Estos árboles fueron validados por cada uno de los directores.

3.4.4. Comunicación

Se realizaron varias piezas de comunicación para sensibilizar a los colaboradores y para explicarles la forma de usar la herramienta en la marcha. Se adjuntan ejemplos de las piezas empleadas.

3.4.5. Aplicación de la evaluación

Se destinó un tiempo de aproximadamente dos semanas para la aplicación.

La invitación a evaluar junto con la herramienta y la lista de personas a evaluar por cada participante del proceso fue enviada vía correo electrónico. Los colaboradores con acceso directo a computador, la diligenciaron en sus respectivos equipos. Para quienes no tenían, se dispusieron unos, coordinados por agenda por parte de la Coordinación de Gestión Humana para garantizar su aplicación, además de la resolución de inquietudes.

Se hizo seguimiento permanente a los convocados y toda la información se consolidó en Gestión Humana para además garantizar la confidencialidad de la información.

Tabla 5. Resultados evaluación

Competencia	Resultados de Evaluación						
	Autoevaluación	Jefe	Pares	Colaborador	Proveedor	Cliente	Total
ORIENTACIÓN AL LOGRO	100,00%	93,75%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,13%
ATENCIÓN AL DETALLE	81,25%	106,25%	103,13%	95,83%	81,25%	100,00%	97,92%
SERVICIO AL CLIENTE	90,00%	95,00%	97,50%	96,67%	70,00%	100,00%	93,33%
RELACIONES CON LOS	80,00%	85,00%	97,50%	80,00%	80,00%	95,00%	86,50%
CUMPLIMIENTO DE	100,00%	100,00%	100,00%	94,44%	91,67%	100,00%	98,06%
TRABAJO EN EQUIPO	100,00%	100,00%	96,88%	97,92%	68,75%	93,75%	95,21%
PLANEACIÓN Y	100,00%	100,00%	96,88%	97,92%	68,75%	93,75%	95,21%
LIDERAZGO	95,83%	104,17%	97,92%	94,44%	83,33%	91,67%	96,81%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	90,00%	100,00%	100,00%	91,67%	85,00%	100,00%	95,83%
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	100,00%	106,25%	100,00%	97,92%	62,50%	100,00%	97,71%
DESARROLLO DE PERSONAS	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%	65,00%	95,00%	92,00%
VISIÓN COMERCIAL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
INNOVACIÓN	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
ANÁLISIS FINANCIERO	100,00%	110,00%	112,50%	100,00%	95,00%	100,00%	105,00%
HABILIDAD PARA LAS	100,00%	100,00%	87,50%	100,00%	100,00%	100,00%	97,50%
PROMEDIO GENERAL	94,78%	99,65%	98,83%	95,52%	80,87%	97,63%	96,09%

Fuente: elaboración propia

3.4.6. Generación de informes individuales y generales

Una vez recibidos todos los cuestionarios, se generaron los informes respectivos, teniendo en cuenta además de las competencias, los resultados de los objetivos 2017.

El formato de entrega de resultados fue diseñado teniendo objetivos, competencias y además los comportamientos identificados cuantitativamente como fortalezas y aquellos que resultaron ser oportunidades de mejora. Se consolidaron los resultados por área en las matrices de desempeño y resultado y a partir de ahí se continuó con los planes acción y mejoramiento.

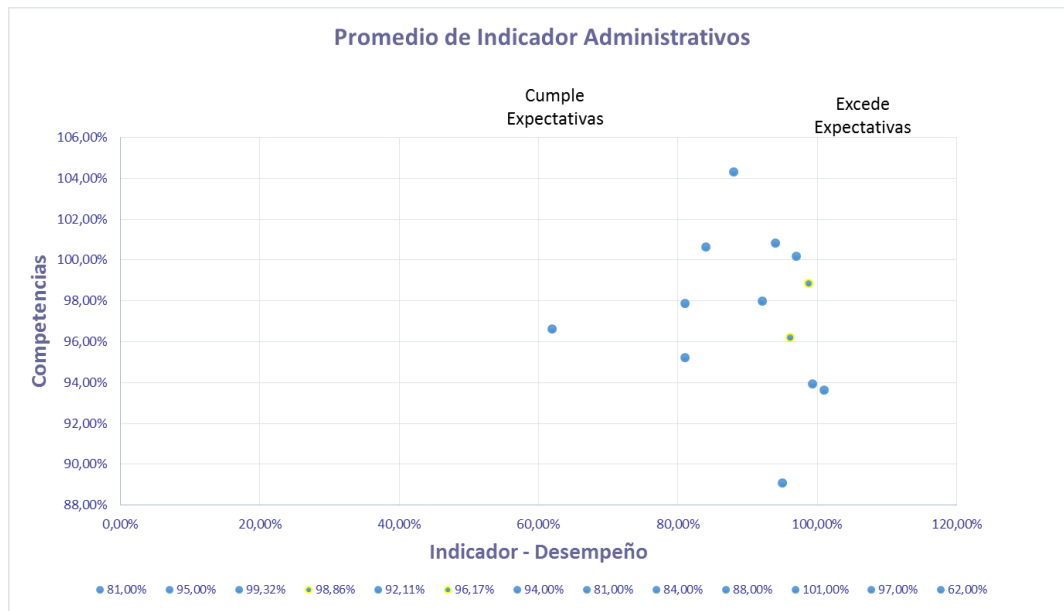


Gráfico 8 Ejemplo de resultados por matriz de desempeño y resultado
Fuente: elaboración propia

3.4.7. Entrenamiento en elaboración de Planes de Desarrollo

Una vez obtenidos los resultados, la Coordinación de Gestión Humana se reunió con cada líder para hacerle entrega de las evaluaciones de su equipo, asesorándolos en el manejo de las situaciones particulares identificadas.

Así mismo, se realizó una capacitación a todos los líderes para enseñarles la forma de realizar planes de acción orientados al fortalecimiento de las competencias así como al desarrollo de aquellos comportamientos identificados como opción de mejora.

3.4.8. Ajuste a Descripciones de cargos

Se planteó el ajuste a los perfiles existentes complementándolos con el modelo de Gestión Humana basada en competencias. Para esto se trabajó con la Coordinación de Calidad a fin de realizar los cambios en el árbol de perfiles de la compañía.

4. Recomendaciones

1. Que cada persona en la compañía se comprometa y cumpla día a día los planes individuales de acción y mejora que se plantearon.
2. Que cada colaborador siga el cronograma planteado en los planes de acción.
3. Definir procesos de seguimiento a los procesos de cada colaborador guiados principalmente por su jefe directo, en periodos no tan largos de tiempo.

5. Conclusiones

1. Si el gerente general cree en el proceso y se interesa por el proyecto, es alta la probabilidad de éxito del proyecto. El gerente general además, de esta manera, involucra con compromiso a toda su línea de reporte lo cual es fundamental para todo el proceso.
2. Sin importar que la empresa sea grande, mediana, pequeña; si existe un compromiso por parte de la alta dirección, el proceso de evaluación de desempeño además de fluir, permite obtener resultados que impacten en los objetivos estratégicos de la organización.
3. Es necesario para quien realice el proceso de Evaluación del Desempeño conocer muy bien el negocio. Conocer desde lo más mínimo, hasta lo más importante. Entender cómo funciona la empresa. Esto no es un proceso que se pueda hacer de forma genérica; requiere tiempo, porque se debe comprender muy bien la misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional y cultura, entre otros.
4. Este proceso permitió a la organización replantear puntos y objetivos definidos en la planeación estratégica como por ejemplo apertura de objetivos por cargo, fijación de objetivos para cargos que no los tenían; alineación de objetivos entre áreas, ajuste de objetivos para que realmente aporten al logro del plan estratégico.

6. Bibliografía

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias, modelo 360*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1996.). *El empowerment*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Caretta , A., Dalziel , M., & Mitrani, A. (1992). *Dalle Risorse Umanezalle Competenze*. Milán: Franco Angeli Azienda Moderna.
- David, F. (2003). *Concepto de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360° feedback*. New York: Amacon American Management Association.
- Ernst & Young. (1998). Innovación en la gestión empresarial. *Fascículo No. 6 Gestión por competencias*.
- Fayol, H. (1981). En H. Hall, *Enfoque Clásico de la Administración: Teoría Clásica de La Administración*.
- Jaques , E., & Cason, K. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall & Co Publisher Ltd.
- Koontz , H., & Weihrich , H. (1998). *Administration. Una Perspectiva Global* (11 ed.). México: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestión des compétences*. Paris: Les éditions d´organisation.

- López, N., & Guerras , M. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (3 ed.). Madrid: Civitas.
- Mc Clelland, D. (1990). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Sastre, M., & Aguilar , E. (2003). *Dirección de recursos humanos :Un enfoque estratégico*. España: McGrawHill.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.

7. Anexos

Anexo 1. Mapa de Competencias

		Nivel A	Nivel B
1	ORIENTACIÓN AL LOGRO /RESULTADO	Contribuye a establecer y ejecutar los planes de acción de la compañía cumpliendo los tiempos de ejecución, cronogramas, el paso a paso de las tareas y con la calidad esperada, superándolos en muchos casos.	Define y asegura la ejecución de las actividades de su área y/o proceso y asegura el cumplimiento de las metas, cumpliendo los tiempos de ejecución, cronogramas, el paso a paso de las tareas y con la calidad esperada.
		Garantiza que tanto las metas como los planes de acción de la organización permiten cumplirle al cliente y a la promesa de valor, dando aportes.	Se asegura de que tanto las metas como los planes de acción permiten cumplirle al cliente y aportan a la organización.
		Ejerce control y seguimiento de los procesos y objetivos estratégicos de la organización para garantizar los resultados esperados, superar las metas en la medida de lo posible y hacer los ajustes necesarios de manera oportuna y proactivamente en ocasiones.	Controla y hace seguimiento para garantizar los resultados esperados y en ocasiones, hace los ajustes necesarios a los planes para lograr las metas.
		Toma decisiones oportunas bajo los parámetros de la empresa, del cliente y de la estrategia, buscando siempre el crecimiento de la organización y el fortalecimiento del negocio.	Toma decisiones oportunas para su área, bajo los parámetros de la empresa y los requerimientos del cliente.
		Nivel C	Nivel D
1	ORIENTACIÓN AL LOGRO /RESULTADO	Ejecuta las tareas asignadas, logrando las metas establecidas en los tiempos determinados, superando en ocasiones los resultados esperados.	Cumple con las tareas asignadas a su cargo.
		Realiza su labor según las funciones definidas para su cargo, haciendo eventualmente propuestas de acciones que enriquezcan su puesto y resultados.	Realiza sus funciones y alcanza los resultados esperados.
		Toma decisiones dentro de los límites asignados a su rol y plantea en ocasiones a su superior sugerencias de mejora para alcanzar los resultados	Actúa con supervisión de su jefe
		Nivel A	Nivel B
2	ATENCIÓN AL DETALLE	Define el plan de trabajo de la organización y la interacción entre áreas para lograr los resultados.	Atiende en su labor diaria los aspectos puntuales de las operaciones de su área para sacar adelante los resultados.
		Detecta oportunidades y riesgos de la organización que puedan impactar positiva o negativamente en el negocio y busca capitalizarlos para incrementar la propuesta de valor.	Detecta los aspectos relacionados con su área, las oportunidades y riesgos que las actividades diarias puedan traer consigo, buscando soluciones oportunas y reporta a sus superiores posibles inconvenientes, planteando posibles soluciones.
		Garantiza el cumplimiento de las funciones desde su proceso y área a cargo, impactando en el logro de resultados extraordinarios en la organización.	Garantiza que su equipo/área cumple con las funciones asignadas a su cargo, con la minucia definida en ellas.
		Es ejemplo del cumplimiento de los principios de autocuidado y de las normas de bioseguridad.	Motiva a las personas con las que tiene contacto, a tener autocuidado y cumplir con las normas de bioseguridad, siguiéndolas.

		Nivel C	Nivel D
2	ATENCIÓN AL DETALLE	Cumple con las tareas asignadas en su función, cuidando los diferentes aspectos que éstas contienen.	Realiza su tarea diaria atendiendo a los pormenores de la misma.
		Actúa siendo precavido respecto a los riesgos que su función trae intrínsecamente, atendiendo los que están a su alcance y reportando a su superior aquellos que requieren especial atención.	Cumple con los lineamientos de la organización para su cargo en cuanto a las normas de autocuidado y bioseguridad.
		Cumple con las normas de autocuidado y bioseguridad y llama la atención a sus compañeros cuando observa su incumplimiento.	Es cuidadoso en la ejecución de su función diaria para lograr su cumplimiento con la mayor exactitud posible según los parámetros recibidos.
		Nivel C	Nivel D
3	SERVICIO AL CLIENTE	Se acerca al cliente para indagar acerca de sus necesidades y definir a la luz del portafolio de productos, la mejor opción para él y la empresa.	Cumple con su tarea en las condiciones que le han especificado previamente.
		Hace seguimiento a la implementación del servicio para asegurarse del cumplimiento de la oferta y hacer los ajustes necesarios al proceso así como para generar relaciones a largo plazo.	Se relaciona con sus clientes internos y externos para lo que necesita de su trabajo, dándoles respuesta a sus solicitudes, dando las respuestas a las preguntas que le hacen y de manera clara y asertiva.
		Resuelve inconvenientes con el cliente en momentos difíciles.	Atiende los requerimientos que le realizan en el momento que se requiere.
		Brinda bienestar al cliente interno y externo antes, durante y después de la prestación del servicio, acompañándolo de manera solidaria.	
		Nivel A	Nivel B
3	SERVICIO AL CLIENTE	Diseña e implementa estrategias para la organización buscando brindar bienestar al cliente interno y externo antes, durante y después de cada atención.	Identifica necesidades del cliente y las incorpora en los procesos y actividades de su área.
		Es proactivo en la búsqueda e identificación de necesidades del cliente, escuchándolo empáticamente para tener claridad acerca de sus necesidades y requerimientos.	Responde desde sus procesos a sus necesidades y requerimientos, con la calidad y tiempos acordados, cumpliendo la promesa de servicio.
		Cumple y generalmente excede los requerimientos que recibe de sus clientes internos y externos.	Se asegura de brindar bienestar al cliente interno y externo antes, durante y después de cada atención.
		Busca formas nuevas y mejoras en los procedimientos orientados a optimizar permanentemente el servicio y minimizar o eliminar	Actúa oportunamente para resolver inconvenientes y motiva a su equipo a tomar acciones preventivas.
		Conoce el portafolio de productos y servicios de la organización y permanentemente busca mejorarlo y enriquecerlo.	Conoce el portafolio de productos y servicios de la organización, los ofrece cuando se encuentre un cliente potencial y motiva a su equipo a hacerlo.
		Nivel A	Nivel B
4	RELACIONES CON LOS DEMÁS	Es ejemplo de relacionamiento tanto con el cliente interno como externo con base en la prudencia, solidaridad, imparcialidad y amabilidad, generando confianza.	Se relaciona con las personas de su área y otros actores de la organización con base en la prudencia, solidaridad, imparcialidad y amabilidad, generando confianza.
		Se asegura de que tanto él como los colaboradores de la organización logren transmitir la información que requieren los clientes internos y externos de manera oportuna, completa y suficiente.	Transmite la información que requieren los clientes internos y externos de manera oportuna, completa y suficiente.
		Su comunicación se caracteriza por ser asertiva, empleando mensajes claros y concretos, obteniendo los resultados esperados a partir de llegar a movilizar a los diferentes actores involucrados en la	Expone sus ideas con asertividad, empleando mensajes claros y concretos, obteniendo los resultados esperados para su área.
		Es referente de comunicación empática y capacidad de escucha con el cliente interno y externo.	Presenta una comunicación empática tanto al hablar como al escucha, que le facilita obtener los resultados para su área.
		Atiende clientes difíciles, siendo asertivo y respetuoso en su comunicación, logrando los resultados esperados para él y la organización.	Maneja situaciones con clientes difíciles con base en una comunicación asertiva.

		Nivel C	Nivel D
4	RELACIONES CON LOS DEMÁS	Establece relaciones con los clientes internos y externos mediante una comunicación empática, la que se caracteriza por la prudencia, solidaridad, imparcialidad y amabilidad, generando confianza	Transmite a las personas con las que debe contactarse la información necesaria para realizar su trabajo.
		Comunica oportunamente y de manera completa la información que requieren los clientes internos y externos.	Escucha atentamente a las personas con las cuales debe relacionarse y toma en cuenta sus solicitudes en su tarea diaria.
		Transmite mensajes claros y concretos a los clientes internos y externos.	Se relaciona con los clientes internos y externos siendo prudente en cada espacio de interacción.
			Es una persona confiable.
		Nivel A	Nivel B
5	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Es referente en el cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de la organización.	Cumple las normas definidas para su proceso y su área y garantiza que su equipo de trabajo también lo haga.
		Establece los lineamientos organizacionales y aprueba los procesos y procedimientos macro de la organización.	Busca revisar sus diferentes acciones y las de su área y su gente para garantizar que respondan a los procedimientos organizacionales.
		Define las normas de la organización y es garante de su cumplimiento.	Implementa en su área y con su equipo de trabajo los procedimientos y planes de trabajo, ajustándolos a los cambios en el entorno.
		Nivel C	Nivel D
5	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Cumple con los procedimientos y normas relativos a su cargo.	Sigue los procedimientos definidos para su puesto de trabajo, cumpliéndolos de acuerdo con lo definido en ellos.
		Acepta y acata cambios en los procedimientos determinados por sus directivas.	Cumple con sus funciones diarias de acuerdo con el paso a paso establecido para ellas.
		En ocasiones hace sugerencias a sus superiores acerca de mejoras en los procesos, las cuales implementa con su aprobación.	
		Nivel A	Nivel B
6	TRABAJO EN EQUIPO	Tiene claridad de las partes interesadas y su rol dentro de los planes de acción, para involucrarlos en los diferentes procesos y proyectos.	Identifica e involucra las personas o áreas que se requieren de los diferentes grupos de interés para lograr implementar los planes de acción de su área.
		Facilita la coordinación de las actividades entre las áreas que se requieren para alcanzar los objetivos organizacionales, logrando la participación activa y vinculación de los miembros de la empresa.	Coordina las actividades entre las áreas donde su equipo de trabajo debe aportar al logro de los objetivos organizacionales.
		Integra la organización alrededor de la estrategia, el direccionamiento y la cultura de la organización.	Se integra con su gente y los motiva a hacerlo tanto al interior del área como con la organización y su cultura.
		Permanentemente tiene iniciativas para congrega las áreas de la organización para mejorar los resultados.	Por iniciativa propia colabora con las otras áreas y genera espacios para vincular a los diferentes actores que se requieren para sacar adelante los proyectos de su área.
		Nivel C	Nivel D
6	TRABAJO EN EQUIPO	Por iniciativa propia invita a compañeros que tienen relación con su labor, para sacar adelante actividades o proyectos.	Realiza sus funciones diarias, relacionándose con quienes su tarea lo exige.
		Define responsables y tiempos así como hace seguimientos para implementar las tareas y garantizar su cumplimiento.	Entrega a sus clientes internos la información y tareas en las condiciones que ellos lo requieren para dar continuidad a su labor.
		Ofrece voluntariamente su colaboración a sus compañeros para sacar adelante las tareas, no necesariamente propias.	Cumple con los aportes que se necesitan desde su puesto de trabajo para que sus compañeros y su área realicen sus tareas en los términos que se requiere.

		Nivel A	Nivel B
7	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Construye planes de acción para la organización y sus áreas macro que operativicen la estrategia organizacional.	Define los objetivos individuales y las acciones que su área y su equipo deben implementar de acuerdo con las capacidades de la gente, con fechas, responsables y seguimiento a fin de alcanzar los resultados esperados para la organización.
		Establece prioridades consistentes con los objetivos del negocio y desarrolla e implementa espacios e instrumentos de seguimiento de resultados	Establecer prioridades en los planes de acción de su área y para los colaboradores de la misma que permitan el logro de los objetivos de su grupo de trabajo.
		Está siempre alerta a identificar proactivamente las variables que deben generar cambios en los planes formulados y diseña acciones de contingencia.	Está atento a los cambios que pueden generarse en su curso de acción, planteando ajustes oportunamente y validándolos con su jefe inmediato para garantizar la mejor toma de decisiones y los transmite a su equipo de trabajo.
		Distribuye los planes de acción de acuerdo con la estructura organizacional	Hace seguimiento a los cronogramas para garantizar que lo definido se cumpla.
		Define la agenda organizacional estableciendo cronogramas y responsables de las diferentes acciones.	Toma los correctivos necesarios de manera oportuna tanto desde el objetivo como tal como desde la gestión de las personas con las cuales trabaja.
		Nivel C	Nivel D
7	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Cumple con las tareas a su cargo, con la calidad y oportunidad definidas, sobrepasando en ocasiones sus funciones básicas para alcanzar mejores resultados.	Cumple con sus obligaciones diarias según los requerimientos recibidos y las prioridades asignadas.
		Define prioridades a sus tareas diarias, semanales y mensuales, les hace seguimiento y asegura su cumplimiento.	Consigue realizar las tareas de su cargo en los tiempos establecidos, dando cumplimiento a las responsabilidades asignadas.
		Presta atención a los cambios que impactan su desempeño diario, identificando cómo impactan en su tareas y dándoles respuesta en la medida de sus capacidades o elevando las inquietudes a su superior	
		Nivel A	Nivel B
8	LIDERAZGO	Orienta a la organización para que los colaboradores sigan el curso necesario para alcanzar los objetivos estratégicos.	Orienta a su equipo de trabajo a implementar las acciones necesarias para alcanzar las metas y resultados de su área y propios, involucrándolos en su definición.
		Motiva e inspira confianza en sus actuaciones.	Motiva a su equipo a alcanzar las metas, guiándolos y acompañándolos en sus procesos.
		Defiende posiciones e ideas de la organización frente a las partes interesadas, internas o externas.	Confronta y enfrenta los conflictos que atañen a su área, buscando las mejores soluciones.
		Confronta y enfrenta los conflictos, encontrando soluciones para las partes que benefician a la organización.	Toma las decisiones que se requieren para su área de trabajo, elevando a su superior aquellas de mayor alcance, planteando opciones con previo análisis.
		Siempre toma decisiones efectivas para la organización.	Alcanza las metas definidas para su área mediante el impulso hacia su equipo de trabajo.
		Logra los resultados planteados para la organización.	

		Nivel C	Nivel D
8	LIDERAZGO	Orienta a los colaboradores para implementar los planes y proyectos a su cargo.	Logra los resultados esperados en su puesto de trabajo.
		Mediante motivación y comunicación positiva con los colaboradores con lo que se relaciona, consigue la implementación de los programas a su cargo y logra las metas propuestas para ellos.	Cumple con su tarea, entregando resultados en las condiciones exigidas para ellas.
		Toma decisiones respecto a los programas que coordina dentro de los límites establecidos para su tarea y las eleva a su superior inmediato cuando requieren su aprobación.	Eventualmente requiere de seguimiento de su supervisor inmediato para alcanzar los resultados de acuerdo con los requerimientos determinados para ellos.
		Cumple con los objetivos y metas definidas para su cargo, superándolas ocasionalmente.	
		Nivel A	Nivel B
9	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Administra el tiempo acorde con sus rol directivo, logrando equilibrar el día a día con los planes estratégicos.	Se adapta fácilmente a los cambios que impactan su área, desarrollando acciones que le permitan responder pronto y con buenos resultados.
		Se adapta fácilmente a los cambios de la organización y del entorno, guiándola oportunamente y tomando las mejores decisiones que apunten a respuestas efectivas y que apunten a la sostenibilidad	Administra el tiempo acorde con sus funciones, su día a día e imprevistos y guiar a su gente para hacer lo mismo.
		Mantiene la calma frente a situaciones inesperadas o negativas y buscar las mejores opciones de respuesta para la organización y los clientes y transmitiéndole esta seguridad a la organización.	Mantiene la calma frente a situaciones inesperadas o negativas y buscar las mejores opciones de respuesta, transmitiendo esta serenidad a su equipo y manteniendo el ritmo de trabajo y alcanzando los resultados esperados para su área.
		Analiza crítica y proactivamente las situaciones que se presentan en la empresa y el entorno buscando y proponiendo soluciones accionables y coherentes.	Se motiva y motiva a su equipo frente a las situaciones problemáticas, enfocándolos al logro de los resultados.
		Mantiene motivado a su equipo frente a las situaciones problemáticas o adversas.	
		Nivel C	Nivel D
9	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Se adapta fácilmente a los cambios en sus funciones y tareas diarias pasando a la acción.	Realiza su labor manejando la presión que las tareas del día a día le imponen.
		Administra su tiempo y sus tareas, asignándoles espacios que le permitan cumplir con las responsabilidades asignadas.	Es flexible y se adapta fácilmente a las solicitudes nuevas que le hace su supervisor directo.
		Mantiene la calma y el ritmo de trabajo frente a situaciones inesperadas o complejas, sin perder la compostura y definiendo acciones de contingencia a tiempo y efectivas.	Responde amablemente y con la calidad esperada a los cambios que las solicitudes que recibe.
		Mantiene una actitud positiva frente a las situaciones difíciles o inesperadas, la cual comparte con sus compañeros de trabajo.	
		Nivel A	Nivel B
10	DESARROLLO DE PERSONAS	Define e implementa acciones que direccionen y potencialicen la gente de la organización.	Brinda retroalimentación sobre el desempeño de sus reportes directos orientada a su desarrollo y mejoramiento, construyendo con ellos planes que les permitan su fortalecimiento e implementándolas.
		Realiza permanente seguimiento y brinda retroalimentación	Trabaja con su equipo para ayudarles en su desarrollo personal y profesional.
		Inspira a los colaboradores de la organización a dar lo	Apoya las iniciativas de su gente a cargo, acompañándolos en su identificación, diseño e implementación.
		Es consciente de que la gente es el activo más importante de la organización y de esta manera genera lineamientos que lleven a los directivos a	
		Es referente de valoración e impulso a los colaboradores.	

		Nivel C	Nivel D
10	DESARROLLO DE PERSONAS	Apoya desde sus funciones y programas la participación y los aportes de los colaboradores de la organización fomentando la búsqueda de optimizar los procesos.	Hace seguimiento a las personas de su equipo para asegurar el cumplimiento de los resultados
		Busca que sus planes de acción enriquezcan personal y/o profesionalmente a los miembros de la organización.	Elabora los planes de desarrollo de su gente y se asegura que se cumplan.
		Maneja retroalimentación positiva cuando se presentan errores o comportamientos desviados del plan normal a fin de lograr respuestas positivas de los colaboradores.	Implementa en su equipo de trabajo las acciones de desarrollo que define la organización
		Nivel A	Nivel B
11	INNOVACIÓN	Está en búsqueda continua en el mercado acerca de cambios e innovaciones relacionadas con la mejora del servicio.	Busca en el mercado cambios, buenas prácticas, metodologías, herramientas y tendencias que permitan mejorar su proceso y área en aras de impactar de mejor manera su área.
		Propone, con base en previos análisis, la incorporación de nuevas tendencias relacionadas con su área, que impacten positivamente a la empresa.	Diseña proyectos y planes de acción que permitan la incorporación de propuestas en su área, teniendo en cuenta su impacto en la empresa.
		Evalúa de manera permanente las necesidades del cliente, planteando nuevos procesos y planes.	Tiene en cuenta las necesidades del cliente, identificando formas de incorporarlas dentro de la prestación del servicio de su área.
		Nivel C	Nivel D
11	INNOVACIÓN	Identifica en su entorno posibles mejoras para su labor a cargo y las propone a su jefe directo.	Hace sugerencias eventualmente acerca de formas de mejorar los procesos a su cargo con base en su experiencia del día a día.
		Plantea mejoras en la forma de realizar sus tareas diarias.	Ocasionalmente propone nuevas prácticas observadas en el entorno para el mejoramiento de su tarea diaria
		Sugiere mejoras en el portafolio de productos, servicios y la prestación de éstos.	
		Nivel A	Nivel B
12	VISIÓN COMERCIAL	Siempre está alerta a identificar oportunidades de negocio y, a partir de ellas, definir e implementar estrategias y planes de acción para garantizar el SER y a la vez aportar a la expansión comercial.	Diseña planes de acción y garantiza su implementación para lograr los resultados esperados en el SER y alcanzar los objetivos de la expansión comercial.
		Genera una visión global del negocio, construida partiendo siempre de analizar el mercado, la competencia y los intereses de los clientes para la construcción de estrategias y planes de acción que fortalezcan la consecución de los objetivos y metas	Está atento a cambios en el mercado, la competencia y los clientes para definir los planes de acción de su área, haciendo propuestas accionables y alineadas con las metas comerciales de la compañía.
		Está en permanente búsqueda de formas diferentes de ofrecer los servicios logrando que tanto la empresa como los clientes se beneficien en el proceso.	Busca diferentes maneras de ofrecer los servicios y motiva a su equipo a hacerlo, identificando oportunidades y espacios para hacerlo.
		Realiza seguimiento a los planes comerciales para garantizar la implementación de los mismos según lo presupuestado e incluso buscando resultados	Hace seguimiento a los planes comerciales de su equipo a cargo para implementarlos según lo presupuestado y alcanzar las metas definidas.
		Siempre recurre a emplear la información de CRM y de otras fuentes de información del cliente para desarrollar planes e implementarlos.	Tiene claridad acerca de la forma cómo impactan los resultados de su área y equipo de trabajo en los de la organización.
			Emplea la información de CRM para desarrollar planes e implementarlos y guía a su equipo para su aprovechamiento.

		Nivel C	Nivel D
12	VISIÓN COMERCIAL	Implementa los planes de acción y actividades definidas para la puesta en práctica del SER y la expansión comercial, cumpliendo con las fechas y resultados esperados.	Alcanza los resultados de las actividades orientadas a la implementación del SER y la expansión comercial.
		Presta atención a cambios en el mercado, necesidades de los clientes y actuaciones de la competencia y la transmite a la organización para que sean analizadas e incorporadas cuando sea factible.	Cumple con la oferta de servicios de acuerdo con el procedimiento definido en ella y lo acordado con el cliente.
		Buscar acercarse al cliente de forma que atraiga su atención hacia los productos y servicios de la compañía gracias a la oferta apropiada de los mismos, buscando negociaciones rentables y beneficiosas para ambas partes.	Ejecuta la oferta de servicios buscando que tanto el cliente como la empresa logren sus resultados.
		Está atento al cumplimiento de las actividades y metas asignadas.	Refiere a la organización clientes y servicios potenciales para su análisis.
		Emplea la información del CRM para su actividad comercial, hacer ofertas direccionadas al cliente y lograr sus resultados.	
		Nivel A	Nivel B
13	HABILIDAD PARA LAS VENTAS	Sus relaciones se caracterizan porque siempre se construyen con base en empatía con el cliente y generar confianza en los productos y servicios, para atraer y mantener las mejores negociaciones para la organización.	Empatiza con el cliente y establece relaciones de confianza en la organización, escuchando sus necesidades para indentificar más allá de lo que expresa, siendo referente para su equipo de trabajo.
		Cierra negocios de gran impacto para la organización que responden a la estrategia y contribuyen a su crecimiento, empleando siempre argumentos verídicos acerca del producto/servicio ofrecido.	Persuade al cliente presentando las potencialidades del servicio, buscando opciones para manejar objeciones, orientando a su equipo a hacerlo.
		Caracteriza todas sus negociaciones por realizarlas en un marco gana - gana para empresa y cliente, garantizando la rentabilidad del negocio.	Logra cierres efectivos con un gana - gana para empresa y cliente, garantizando la rentabilidad del negocio y busca que su equipo siempre lo haga.
		Impulsa el mantenimiento de una cartera sana con la claridad de su importancia para la organización.	Implementar y hace seguimiento a las acciones definidas para lograr el recaudo de cartera en su actividad y con la gente a cargo
		Nivel C	Nivel D
13	HABILIDAD PARA LAS VENTAS	Busca que el servicio a ofrecer satisfaga los intereses del cliente, a la vez que construye relaciones con él, identificando en ocasiones necesidades que éste no expresa y haciéndole sentir apoyado en el proceso.	Atiende al cliente de acuerdo con sus requerimientos, brindándole el servicio
		Hace cierres de venta que garantizan buenos resultados en términos de rentabilidad.	Cumple con las tareas de cartera que le corresponden.
		Apoya el logro de las metas y objetivos de cartera en su labor diaria.	

		Nivel A	Nivel B
14	ANALISIS FINANCIERO	Realiza análisis de los resultados financieros y toma decisiones que sean rentables y permitan un apropiado manejo de costos, aportando a las diferentes áreas y los procesos organizacionales para mejorarlos y tomar decisiones apropiadas que	Identifica desde su proceso las situaciones críticas, realiza análisis de las mismas y plantea opciones y mejoras que en ocasiones debe consultar con su superior.
		Identifica proactivamente incrementos de costos, capitalizando oportunidades y elevando alertas tempranas para la toma de decisiones oportunas que aporten a la estrategia organizacional.	Levanta alertas tempranas acerca de incrementos de costos, riesgos y oportunidades desde el aspecto financiero, a fin de buscar y plantear opciones que permitan tomar decisiones oportunas.
		Comprende su rol desde las finanzas hacia el logro de los objetivos de la organización.	Aporta desde su su área al logro de los objetivos de la organización y motiva a su grupo a hacerlo.
		Aplica los controles necesarios en los movimientos bancarios y las transacciones que se realizan para garantizar su correcta realización.	Aplica y hace que su equipo también lo haga, los controles necesarios en los movimientos bancarios y las transacciones que se realizan para garantizar su correcta realización.
		Identifica los posibles riesgos que puede tener la organización desde la parte financiera y reportarlo oportunamente para buscar soluciones.	
		Nivel C	Nivel D
14	ANALISIS FINANCIERO	Cumple con sus procesos financieros dentro de los procedimientos adecuados y la legislación que los rige, aportando así al cumplimiento y transparencia de la compañía.	Cumple con su labor de procesamiento de datos, transmitiendo a su jefe las inconsistencias que allí detecta.
		Aplica todos los controles definidos para sus procesos y transacciones a cargo, garantizando así su confiabilidad.	Ejecuta los controles necesarios en su función diaria para cuidar los bienes de la organización
		En ocasiones identifica desviaciones en los resultados y los reporta a su jefe y/o a los directos responsables para que se tomen los correctivos del caso.	Ejecuta su tarea en el marco de los principios financieros, aportando de su ella a que la organización cumpla con sus indicadores económicos.
		Trabaja en equipo con otras personas y áreas de la organización con las que tiene contacto desde su función diaria para asegurar los apropiados resultados financieros.	

Anexo 2. Cargos por nivel

	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS DE ROL/ESPECÍFICAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos	Orientación al logro	Atención al detalle	Servicio al Cliente	Relaciones con los demás	Cumplimiento de normas	Trabajo en Equipo	Tolerancia la presión	Planeación y Organización	Liderazgo	Influencia y Negociación	Desarrollo de Personas	Visión Comercial	Innovación	Análisis Financiero	Habilidad para las ventas
Gerente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NA
Director Administrativo y Financiero	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NA
Coordinadora de Gestión Humana	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	C	B	NA	NA
Coordinador de Tecnología	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	C	A	C	NA
Asistente de Sistema de Gestión	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	C	B	NA	NA
Asesor de Sistemas	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	NA	NA
Asesor de Compras	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	NA	NA	NA
Supernumerario	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	D	NA	NA	NA	NA	NA
Contador	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	NA	A	NA
Asistente de Contabilidad	C	B	B	B	B	C	B	C	C	C	NA	C	NA	B	NA
Asesor de Tesorería	C	C	C	C	C	C	NA	C	NA	C	NA	D	NA	C	NA
Asesor de Contabilidad	D	C	C	D	C	D	NA	D	NA	D	NA	D	NA	C	NA
Director de Homenaje	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NA	NA	A
Coordinador de Homenaje	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	NA	NA	B
Coordinador de Sede	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	NA	NA	B
Asesor de Cartera Homenaje	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	D	NA	C	NA	NA	C
Asesor de Homenaje	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	NA	C	NA	NA	C
Asesor de Mantenimiento	D	D	D	D	D	D	NA	D	NA	NA	NA	D	NA	NA	NA
Asesor de Protocolo	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	D	C	NA	NA	C
Asesora de Cafetería	D	D	D	D	D	D	NA	D	NA	NA	NA	D	NA	NA	NA
Secretaría de Homenaje	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	D	NA	C	NA	NA	C
Secretaría de Sede	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	D	NA	C	NA	NA	C
Director Comercial y Mercadeo	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	NA	A
Coordinador de Cartera Planes y Suscripción	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	NA	A
Coordinador Comercial Empresarial	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	NA	A
Coordinador de Canal PAP	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	NA	A
Asesor de Mercadeo	C	B	C	C	C	C	C	B	C	D	NA	B	B	NA	D
Asesor Comercial Empresarial	C	D	C	C	C	C	C	D	D	B	NA	C	D	NA	C
Asesor Comercial PAP	C	D	C	C	C	C	C	D	D	B	NA	C	D	NA	C
Asesor de Cartera Planes	C	D	C	C	C	C	C	C	C	D	NA	C	D	NA	D
Asesor de Cartera Planes y Recepción	C	D	C	C	C	C	C	D	D	D	NA	C	NA	NA	D
Secretaría Comercial	C	C	C	C	C	C	C	C	D	B	NA	C	NA	NA	C
Asesor de Suscripción 1	C	D	C	C	C	C	C	C	D	D	NA	D	NA	NA	NA
Asesor de Suscripción 2	C	D	C	C	C	C	C	C	D	D	NA	D	NA	NA	NA
Asesor de Suscripción 3	D	D	D	D	C	C	D	D	D	D	NA	D	NA	NA	NA
Asesor de Retención PAP	C	D	C	C	C	D	D	D	NA	D	NA	D	NA	NA	NA
Asesor de Retención	C	D	C	C	C	D	D	D	NA	D	NA	D	NA	NA	NA

Anexo 3. Formato Evaluación de Desempeño

FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° AÑO 2018		
Información de quien Diligencia		
Nombre		Fecha
Cargo		
Información del Funcionario		
Nombre		
Cargo		
Competencia	Item a Responder	Calificación
ORIENTACIÓN AL LOGRO /RESULTADO		
ATENCIÓN AL DETALLE		

SERVICIO AL CLIENTE		
RELACIONES CON LOS DEMÁS		
		N/A
		N/A
CUMPLIMIENTO DE NORMAS		

TRABAJO EN EQUIPO		
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
LIDERAZGO		

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
DESARROLLO DE PERSONAS		
INNOVACIÓN		

VISIÓN COMERCIAL		
HABILIDAD PARA LAS VENTAS		
ANALISIS FINANCIERO		

Anexo 4. Formato Entrega de Resultados Individuales

**RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°
2018**

Funcionario							
Cargo	#N/A						
Competancia	Resultados de Evaluación						
	Autoevaluación	Jefe	Pares	Colaborador	Proveedor	Cliente	Total
ORIENTACIÓN AL LOGRO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
ATENCIÓN AL DETALLE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
SERVICIO AL CLIENTE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
RELACIONES CON LOS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
CUMPLIMIENTO DE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
TRABAJO EN EQUIPO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
PLANEACIÓN Y	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
LIDERAZGO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
INFLUENCIA Y	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
DESARROLLO DE PERSONAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
VISIÓN COMERCIAL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
INNOVACIÓN	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
ANÁLISIS FINANCIERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
HABILIDAD PARA LAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%
PROMEDIO GENERAL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00%

Descripción	Calificación %	Evaluación	Resultado	Total Ponderado
No Cumple	0- 50%	Evaluación de Desempeño 70%	0,00%	#N/A
Cumple Por de bajo	51 - 70%	Evaluación de Indicadores 30%	#N/A	#N/A
Aceptable	71 - 85%	Evaluación Final 100%		#N/A
Cumple Con los parametros	86 - 100%			
Excede las expectativas	>100%			

Análisis General	
Fortalezas	Aspectos Por Mejorar

Anexo 5. Matrices de Desempeño

MATRICES DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS

<i>Etiquetas de fila</i>	<i>Cargo Evaluado</i>	<i>Departamento</i>	<i>Sede</i>	<i>Zona</i>	<i>Promedio de Indicador</i>	<i>Promedio Calificación Competencia</i>
1					81,00%	95,24%
2					95,00%	89,09%
3					99,32%	93,95%
4					98,86%	98,86%
5					92,11%	98,00%
6					96,17%	96,17%
7					94,00%	100,82%
8					81,00%	97,88%
9					84,00%	100,64%
10					88,00%	104,32%
11					101,00%	93,63%
12					97,00%	100,20%
13					62,00%	96,64%

Anexo 6. Guía de Entrevista

Guía entrevista por competencias	
Apertura	
Nombre candidato	
Cargo	
Relaciones familiares	
Estudios formales	
Estudios complementarios	
Conocimientos específicos	
Experiencia/empleos anteriores	
Empresa y cargo 1: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:	
Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:	

Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:				
Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:				
Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:				
Competencias comportamentales				
Niveles	A	B	C	D

<p>Competencia Personales *Agilidad -2 (Rapidez) *Diligencia -3 (Hacer con esmero) *Proactividad - 1 (tomar de iniciativa) *Recursividad - 1 (Alcanzar las metas)</p>	Evidencia y nivel
<p>Competencia Tecnicas *Análisis - 1 (Pensamiento Objetivo) *Atención - 2 (Concentración) *Controlar - 1 (Verificar y Hacer) *Redacción - 2 (coherencia en el actuar) *Servicio al cliente - 1 (empatía)</p>	Evidencia y nivel
<p>Competencia Organizacionales *Honestidad - 1(Verdad y justo) *Solidaridad - 2 (ayudar) *Imparcialidad - 3 (Justicia) *Responsabilidad - 3 (autodisciplina) *Prudencia -1 (Cauteloso y discreto)</p>	Evidencia y nivel
<p>Competencia 4</p>	Evidencia y nivel
<p>Cierre de la entrevista</p>	

Anexo 7. Informe de Entrevista

Informe Candidato			
Nombre Candidato		Ponderación	Resultado
Relaciones familiares			
Estudios formales			
Estudios complementarios			
Conocimientos específicos			
Experiencia/empleos anteriores		Ponderación	Resultado
Empresa y cargo 1: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:			
Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:			
Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:			
Empresa y cargo 2: Salario: Motivo de retiro: Funciones: Logros:			

Competencias comportamentales						
Niveles	A	B	C	D	Ponderación	Resultado
Competencia 1	Evidencia y nivel					
Competencia 2	Evidencia y nivel					
Competencia 3	Evidencia y nivel					
Competencia 4	Evidencia y nivel					
Total Competencias						0
Total evaluación					100%	0%