

Modelo de Gestión de talento humano en APS S.A.S

Gamarra Pérez Isabel Patricia

Valencia Londoño Alejandra María

Proyecto de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Asesores

Ángela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

2024.

Contenido.

1. Descripción de Problema.....	3
2. Importancia para el campo del talento humano.....	6
3. Objetivo general.	7
3.1 Objetivos específicos.....	7
4. Revisión de la Literatura y referente teórico.....	7
4.1 Estado del arte.....	7
5. Referente teórico.....	17
5.1 Marco teórico.....	17
6. Modelos gestión de Talento humano.....	20
6.1 Modelo según Ulrich.....	20
6.2 Modelos de gestión de Harper y Lynch.....	21
6.3 Modelo de Warwick.....	27
6.4 Modelo según Martha Alles.....	29
7. Propuesta teórica para la solución del problema.....	31
8. Metodología.....	33
8.1 Recopilación de información de los modelos existes de gestión de talento humano.....	33
8.2 Identificar el modelo de gestión de talento humano que más se ajuste a la necesidad de la empresa APS.	34
8.3 Describir el modelo de gestión de talento humano que se ajuste a la organización APS. 36	36
9. Modelo de gestión del talento humano por competencias.....	40
10. Discusión.....	69
11. Conclusión.	71
12. Recomendaciones.....	72
13. Referencias bibliográficas.....	74

1. Descripción de Problema

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un entorno que evoluciona de manera vertiginosa por los avances de la tecnología, la globalización y por las demandas de un mercado competitivo e innovador. Motivo por el cual, el área de talento humano ha tenido que avanzar al ritmo de estos cambios para enfrentar los retos y desafíos, los cuales ofrecen diversas oportunidades para la evolución de las empresas. Por lo que, el área estratégica se ha enfoca en orientar a las directivas de la organización en cuanto a la planeación y prácticas estratégicas con el propósito de alcanzar los objetivos y ser rentables y así mantenerse en el tiempo.

Asimismo, esta área se ha tomado la tarea de sensibilizar y concientizar a los empresarios para que reconozcan al capital humano como figura esencial en el cumplimiento de los objetivos empresariales, debido a que, en pleno siglo XXI muchas compañías no reconocen que las personas son las que le dan vida al negocio y sin estas sería imposible lograr resultados exitosos. Si bien, los empresarios constantemente fijan metas y se proyectan a corto, mediano o largo plazos sin identificar los conocimientos, competencias y destrezas de las personas que hacen parte de la estructura organizacional.

Por consiguiente, gestión humana como área estratégica y como agente de cambio para generar ventaja competitiva tienen la responsabilidad de alimentar la estructura organizacional con el mejor capital, es decir seleccionando el personal idóneo para cada cargo de tal manera que contribuya a responder a las necesidades internas y a la vez desempeñen las labores de manera adecuada, asimismo, entrenarlos con relación a las políticas, lineamientos, normas y plataforma estratégica para esperar un comportamiento conforme a la misión, visión, valores y a la cultura interna, hacer seguimiento a través de la evaluación de desempeño para

identificar oportunidades de mejoras y cerrar las brechas, y a su vez mediante el plan de formación desarrollar competencias en las personas, de tal manera que obtengan herramientas que les ayude a ser más eficiente y productivo en el trabajo. Lo anterior, establece prácticas que permite fortalecer y promover las competencias en los colaboradores y, por ende, motivar a los miembros de la organización consiguiendo que ejecuten las actividades con motivación y entusiasmo lo que admitirá optimizar el tiempo, los recursos y ejecutar los procesos internos de manera eficiente.

La incorporación de nuevos talentos a una organización representa grandes desafíos, toda vez que implica ajustarse a las descripciones y perfiles específicos de los cargos que relaciona cada departamento y que tienen una necesidad para darle cumplimiento a una determinada actividad, las cuales van de la mano con el saber hacer y el ser; lo que, en definitiva, esta interrelacionado con el conocimiento, experiencia y las destrezas que demuestran un comportamiento individual en un contexto laboral determinado. Por lo que, las organizaciones deben de definir las competencias organizacionales y específicas por áreas o cargos; de modo que, al momento de atraer y seleccionar personal, evaluar desempeño, desarrollar competencias, compensar y fidelizar al talento facilite la ejecución de las prácticas de talento humano.

Sin embargo, en la actualidad existen empresas que experimentan dificultades en el desarrollo de las prácticas de talento humano, debido a la ausencia de un modelo de gestión de competencias, tal es al caso de la sociedad APS S.A.S. ubicada en los departamentos de Risaralda, Caldas y Valle de Cauca, que inició la actividad comercial en Colombia en el año 2018, siendo líder en el mercado de la industria agrícola en la producción de aguacate hass. La compañía actualmente, se encuentra diseñando políticas, normas y procedimientos. Pero,

no ha definido las competencias organizacionales y de áreas o específicas por cargos, los procesos estratégicos no se encuentran alineados e integrados a un modelo de gestión.

Es decir, los procesos de reclutamiento y selección no son realizados conforme a la armonización con las competencias organizacionales y específicas de los cargos; lo que desencadena rotación y dificultades en la administración del personal, lo mismo sucede con el plan de formación que no tienen una apuesta clara con el objetivo de su implementación, el plan está encaminado a fortalecer en su mayoría los conocimientos técnicos y las habilidades blandas son seleccionadas de acuerdo a los criterios de los líderes y coordinadores de las diferentes áreas.

Adicional, las personas que tienen cargos estratégicos y tácticos, como los líderes, coordinadores y supervisores solicitan desvincular personal porque asumen que tienen bajo rendimientos o no son productivos, pero, no cuentan con una herramienta alineada a un modelo que le permita hacer mediciones sobre el desempeño de los colaboradores.

Por lo anterior, al momento de definir un modelo basado en las nuevas tendencias de talento humano posibilitan la actualización y flexibilización de los procesos, asimismo, permite tener una guía que ayuda a tomar mejores decisiones, a tener personas orientadas en su rol, fomentar el sentido de pertenencia, motivación, fidelización de talentos y por ende la disminución de los gastos financieros. El área de gestión humana con la implementación de un modelo que articule la plataforma estratégica, la cultura y el plan de trabajo visualizará el futuro de la compañía. En este orden de ideas, en el estudio se pretende conocer ¿Qué modelos de talento humano es apropiado para integrar y armonizar los procesos internos de la organización APS S.A.S?

2. Importancia para el campo del talento humano

Para el campo de talento humano es importante implementar un modelo de gestión debido a que permite apalancar los procesos con la cultura y las prácticas estratégicas; permitiendo entre tantas ventajas identificar, desarrollar y fidelizar el talento humano; generando beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores. Es una herramienta práctica para atraer y seleccionar personal porque permite evaluar las competencias organizacionales y del área siendo indispensables “para desempeñar de forma idónea una función laboral y su manejo implica aprovechar el valor implícito del talento humano, tales como: el conocimiento, la experiencia y la creatividad” (Sandoval y Pernalet, 2014, p. 12).

Además, permite evaluar el desempeño acorde a las necesidades e identificar las falencias que presentan los colaboradores con el propósito de efectuar retroalimentaciones puntuales y precisas e identificando brechas que acarrearán el diseño e implementación de acciones de mejora entre ellas el plan de formación y desarrollo para fortalecer las competencias y obtener un desempeño exitoso orientado al cumplimiento de las metas de la organización. Asimismo, ofrece oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal, promoviendo la satisfacción y calidad de vida laboral, logrando tener el personal motivado y competitivo ante los cambios constantes que se presentan en el mundo laboral.

Por consiguiente, el modelo de gestión humana es clave para orientar a las directivas de la empresa, optimizar las operaciones, armonizar los procesos con el direccionamiento estratégico, mejorar la productividad, tomar decisiones acertadas, aprovechar los recursos y a tener personal más competitivo ya que tienen más claridad de las funciones asignadas.

3. Objetivo general.

Definir el modelo de gestión de talento humano en la organización APS SAS que permita articular y alinear los procesos internos.

3.1 Objetivos específicos.

- Recopilar la información existente de los modelos de gestión de talento humano.
- Analizar e identificar el modelo de gestión de talento humano que más se ajuste a la necesidad de la empresa APS.
- Describir el modelo de gestión de talento humano a la organización A P S S.A.S

4. Revisión de la Literatura y referente teórico

4.1 Estado del arte

En este apartado daremos a conocer la literatura de las investigaciones, proyectos de grados y artículos analizados previamente con relación a los modelos de competencia en el área de talento humano, los cuales tienen diferentes perspectivas y alcance que le permitirá a este proyecto obtener bases fundamentadas para desarrollarlo desde un enfoque científico. Es decir, examinando los diferentes aportes para describir ideas innovadoras, sin replicar lo escrito.

Así como Londoño Palacio, Maldonado Granados & Calderón Villafañez (2014), señalan que “El estado del arte le sirve al investigador como referencia para asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a una temática o problemática concreta” (p. 6). Por lo tanto, relacionamos las investigaciones internacionales y nacionales que son primordiales para la elaboración de este proyecto de desarrollo, las cuales aportan información para revisar, analizar, comparar, avanzar y transcender en el presente estudio.

Inicialmente, tenemos a nivel internacional que Acosta Véliz & Jiménez Cercado, (2020), a través de su tesis el “Modelo de gestión empresarial del Ecuador” que buscar responder a la problemática del modelo de gestión utilizadas en organizaciones públicas que es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. El estudio fue llevado a cabo con 120 empresas del sector privado adscritas a los diferentes cantones del país, el cual tiene como objetivo caracterizar los modelos de gestión empresarial del sector privado del Ecuador, aplicando un instrumento vía Web tipo cuestionario, analizando la información a través de un método estadística descriptiva a partir del uso y manejo del programa SPSS versión 23. El diseño fue no-experimental por cuanto no se manipuló deliberadamente la variable modelos de gestión. Igualmente, la investigación siguió una tipología descriptiva – documental. Al finalizar la propuesta concluyeron que el comportamiento del elemento planificación y organización solo algunas veces se cumple en las empresas investigadas, mientras que la dirección siempre se orienta hacia los objetivos empresariales. Además, dedujeron que las tomas de decisiones es una competencia gerencial de mayor atención empresarial, mientras que los roles administrativos solo algunas veces se asume, presentándose problemas de entendimiento entre los gerentes y el personal específicamente al concebir a las empresas como un sistema dinámico de interacción comercial y social.

Además, tenemos la propuesta de investigación de Pazmiño Vásconez, (2017), titulada Modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de los recursos en empresas agrícolas, para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, delimitada en empresas agrícolas del sector de Chiquicha, el estudio surgió por el desaprovechamiento de los recursos: humanos, económicos, materiales provocado por el individualismo de los habitantes del sector que

ocasiona pérdida, determinado por la formación empírica de organizaciones agrícolas en busca de mejorar ingresos, poca disposición a la asociatividad por parte de agricultores, mala gestión administrativa en organizaciones agrícolas, producción individual a mayor costo y manejo inapropiado de recursos y desperdicios de insumos productivos . A esto se le suma la poca o ninguna disposición a la asociatividad por parte de agricultores y mala gestión administrativa, provoca un manejo inapropiado de recursos y desperdicios de insumos productivos. Lo que motivó a la autora diseñar un modelo de gestión basado en la Asociatividad para la optimización de recursos en las empresas agrícolas. Utilizando una metodología cuali-cuantitativa; apoyándose en el método Canvas, con enfoque mixto, tipo de investigación exploratoria y descriptiva, haciendo uso de diferentes instrumentos como encuestas y entrevistas. Ultimando, que mediante la validación el modelo de gestión con especialistas conocedores del tema, se obtuvo críticas constructivas y una calificación alta, que además en resumen los especialistas mencionan que el modelo presentado, se lo podría implementar en cualquier asociación que tenga los mismos problemas o requieran mejorar sus procedimientos administrativos internos y deseen potenciar sus productos en el mercado.

Adicional, Vinueza Jara (2017), en la tesis modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador, enmarcada con una población de 170 trabajadores, planteando que fue realizada por la necesidad en las empresas en desarrollar un modelo de gestión del talento humano que permita administrar o gestionar a las organizaciones para lograr ser productivas y efectivas, y en consecuencia, su principal activo sea el capital intelectual. Sin embargo, uno de los factores que influye en la deserción del talento humano es su entorno de trabajo que genera niveles de satisfacción no adecuadas. Por lo que, el estudio tiene

como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador, el autor emplea el método inductivo –deductivo, de tipo correlacional porque se establecen correlaciones entre las variables, con un enfoque mixto, es decir, combina el enfoque cualitativo y el cuantitativo y tiene un diseño transversal y de campo. permitiendo analizar que el modelo de gestión del talento humano, basado en el clima organizacional, así como la satisfacción laboral tienen un constructo que está plenamente afianzado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad. En efecto, en el presente trabajo de investigación, se concluye que el modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá incrementar su productividad.

También, Julio Quintana (2020) en Bolivia publicó en la revista de Investigación en Ciencias de la Administración el artículo de la importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas, la cual surgió por la necesidad de implementar un modelo de gestión empresarial que les permita a las organizaciones enfrentar nuevos retos para alcanzar la productividad y competitividad en las organizaciones modernas, pretendiendo demostrar si son relevantes o no la implementación de los modelos de gestión empresarial no importando el tamaño organizacional que se tenga. En el estudio utilizaron el método deductivo acompañado de un estudio exploratorio; en el que concluyeron que, para ser eficientes en las organizaciones,

empresas, corporaciones; se necesita trabajar o desarrollarse con modelos de gestión, ya que estos permiten prever todo tipo de situaciones, y la virtud de un modelo es que la ejecución de actividades es de manera ordenada y rigurosa, permitiendo anticiparse a los escenarios en lo posible o prepararse para afrontar volatilidades e incertidumbres del entorno, por otra parte, responder al movimiento del mercado o sector industrial al que pertenecen. Asimismo, cierra con un sí rotundo a favor de los modelos de gestión empresarial. Se puede afirmar que son una necesidad, son un libro de ruta que encauza la potencialidad de la empresa hacia el éxito. Sin importar el tamaño de la misma.

Aparte, a nivel nacional, Nova, Moreno & Moreno (2020), publicaron en la revista espacio el artículo de los Modelos de gestión estratégica en Pymes manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia) para analizar los Modelos de gestión estratégica, donde describen sus principales componentes y metodologías de implementación, con el objetivo responder a los requerimientos modernos de gestión en las Pymes del sector industrial de la Provincia de Sugamuxi, para visualizar la correcta formulación, implementación y control estratégico, implementado un estudio exploratorio de enfoque empírico-analítico en pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector industrial de la Provincia de Sugamuxi en Boyacá, en la que finalmente, concluyeron que las Pymes se enfrentan a constantes y veloces cambios sociales, políticos, económicos, ambientales; situación que les exige desarrollar un gran instinto de supervivencia ante estas pronunciadas y cambiantes dinámicas del entorno, por ello, se hace necesario buscar alternativas que les permitan mantenerse en mercados locales y que, además, puedan expandirse a otros nacionales e internacionales para aumentar así sus ingresos alcanzando el crecimiento organizacional y la sostenibilidad en el tiempo, asimismo, evidenciaron que la formulación de estrategias y sobre todo su implementación y seguimiento,

son herramientas valiosas para las Pymes de la Provincia de Sugamuxi. Por consiguiente, se sugiere ahondar en el estudio y conocimiento de dichos postulados teóricos cuya comprensión y compromiso en su ejecución, permitirán realizar de manera más sencilla el desarrollo de actividades estratégicas y el cumplimiento de metas relacionadas con los estados futuros deseados por estas organizaciones.

De la misma manera, Giraldo Gómez, (2018), publicó el artículo de Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia la investigación surgió para hacer la revisión detallada de los informes de gestión y sostenibilidad de empresas colombianas teniendo como objetivos; identificar las diferentes estrategias de gestión implementadas en las empresas colombianas, analizar los efectos económicos que genera e identificar las ventajas que obtienen al desarrollar las estrategias corporativas por medio de la gestión empresarial. Para la presente revisión se tomó como muestra los informes de gestión y sostenibilidad de ocho empresas colombianas catalogadas como sostenibles. Ultimaron que las empresas prefieren implementar estrategias de tipo económico porque éstas garantizan de forma directa la rentabilidad de las empresas y los resultados son más tangibles, lo que permite tomar decisiones oportuna y acertadamente. En cuanto a las estrategias sociales, como es el caso de la gestión del talento humano y bienestar, sobresale la importancia que les dan las empresas a sus trabajadores para lograr su desarrollo personal y profesional, ambientes de trabajo favorables y un equilibrio entre la vida personal y laboral, por medio de los beneficios económicos y adicional, aunque no se ven reflejados en cifras, beneficios como la flexibilidad de tiempo que puede ser destinado a la familia y a proyectos personales. Además, recomienda dar más importancia al enfoque de las estrategias ambientales, teniendo en cuenta que son estas las que contribuyen a la continuidad del negocio.

Igualmente, Rodríguez Díaz & Santofimio Martínez (2016), realizaron el estudio sobre modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, con una población de 10 personas (1 coordinadora, 6 maestras profesionales, 2 maestras técnicas y 1 auxiliar Administrativo) del jardín infantil Alcalá Muzú en Bogotá, la investigación surgió por desinterés del personal por participar de las actividades concernientes al código de ética y demás que involucren la integración laboral, pues son contempladas como funciones extra laborales, no pertenecientes a sus obligaciones contractuales y que abarcan su tiempo de descanso. Esta situación ha coadyuvado a que en la institución se genere un ambiente laboral perjudicial para el talento humano, presentándose hechos de agresión verbal, distorsión de la información y malentendidos entre las docentes y el personal administrativo, producto del inconformismo en el desarrollo de sus funciones y sentimientos de inequidad laboral, situación que afecta la atención y educación de los niños y comunidad usuaria de la institución. Razón, por la que se tiene como objetivo emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que permita incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú. La investigación parte desde un enfoque cuantitativo, el cual implica la recolección de datos para probar hipótesis y es de tipo descriptiva. Al finalizar el proyecto investigativo concluyeron que el modelo de gestión estratégica del talento humano se implementó con éxito dentro de la comunidad administrativa y docente, ya que los mismos dieron cuenta del hecho de formalidad del estudio y de la proyección de aplicabilidad de los talleres, pues se observaron los beneficios con los cuales el gestor ético interactuó dentro de las dinámicas establecidas y de los momentos agradables que beneficiaron a los diversos grupos con los cuales se trabajó. Además, establecieron que es posible que el modelo de gestión estratégica del talento humano se

implemente a nivel local para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio en los 15 jardines infantiles existentes, ya que éste involucra varios aspectos que correlacionan lo humano y lo administrativo.

También, García Patiño, Gómez Rodríguez, & Robledo Moreno (2022), en el artículo de los modelos de gestión del recurso humano como herramienta de productividad en las PYMES colombianas, elaboraron el estudio por las precarias condiciones laborales, el bajo compromiso de parte del nivel directivo para la gestión del talento humano y los delitos corporativos como la corrupción, representan el escenario propicio para que una organización manifieste bajos niveles de productividad ya que dichos factores tienen una relación estrecha con el ambiente y la cultura organizacional; aspectos determinantes para extraer todo el potencial productivo del talento humano dentro de las PYMES. La propuesta fue diseñada con el objetivo de analizar los modelos de gestión del recurso humano en las PYMES colombianas y su impacto en la productividad. Obteniendo como resultado final que la gestión del recurso humano es de suma importancia, bien sea para alcanzar el éxito o para conducir al fracaso de las organizaciones según los lineamientos de implementación y el compromiso del nivel directivo. Adicional, sin importar el número de modelos de gestión existentes y cual se decida aplicar para manejar a un determinado grupo de personas dentro de una organización, este siempre debe ir encaminado a la buena comunicación, integración y a la práctica de incentivos motivacionales. Al buscar la satisfacción de este personal se asegura de poder establecer un excelente clima laboral y los buenos resultados no se harán esperar. Para llegar a ser competitivos en este mundo moderno es necesario que cada empresario entienda que los resultados positivos van muy de la mano del rendimiento y desempeños de sus empleados.

A nivel local, tenemos a Giraldo Quiceno (2019) con la propuesta de estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira con una población de 48 personas (entre directivos, docentes y administrativos no directivos) en la que la autora evidencia problemas de tipo administrativo, organizacional y de gestión de personal. Haciéndose visible en la lentitud de procesos, falta de comunicación e integración entre áreas, opinión de los graduados no muy favorable sobre el factor administrativo, duplicidad de actividades y resultados y desmotivación de los empleados de la institución. Este problema se agudiza al detectar que procesos claves como la selección, inducción, capacitación y desarrollo, bienestar social laboral, evaluación del desempeño entre otros, no existen, o se realizan de manera empírica y no están documentados. Objetivo estructurar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y finanzas CIAF. Se realizó una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, mediante el cual se buscó describir cómo será el modelo de gestión humana en una organización, realizando censos y entrevistas. En conclusión, la autora diseña el modelo, recomienda su implementación, la cual debe iniciar durante el semestre 2019-2, Una vez se implemente el modelo, se recomienda para dar objetividad a las evaluaciones del desempeño, la construcción de indicadores para la medición de las competencias y sus respectivos comportamientos. Adicional, el fortalecimiento y cumplimiento del plan estratégico, la misión institucional, la visión, la filosofía y las metas, se verán potencializados con la ejecución del modelo, el cual también se presenta a manera de plan de mejoramiento institucional como derivado de autoevaluación; en donde el diagnóstico realizado fue crucial para identificar oportunidades de mejora tanto en el área administrativa como académica, permitiendo adecuados procesos de reclutamiento, mayor rigurosidad y acierto

en los procesos de selección, la implementación de ahora en adelante de procesos de inducción adecuados para todo colaborador nuevo CIAF, mejoramiento en los canales de comunicación, procesos significativos y con sentido que permitirán adecuados procesos de desarrollo.

Finalmente, Marulanda Ramírez (2017), en el proyecto del diseño de un modelo de competencias para la gestión del talento humano de la empresa de energía de Pereira S.A ESP, con una población de 164 personas distribuidos en diferentes roles (directivos, ejecutivos, administrativos y operativos), que surgió porque internamente no se evidenciaba una real preocupación por el bienestar de los colaboradores, ni por un proceso de formación para el cargo en competencias blandas, no existía un proceso de selección establecido y las capacitaciones eran dirigidas únicamente a competencias técnicas requeridas para el cargo. Razón por lo cual la autora propuso diseñar un modelo de competencias para la gestión del talento humano de la empresa de energía de Pereira S.A ESP. que permita el desarrollo de las habilidades y competencias del personal y por ende un mejor desempeño en el cargo, para el logro de los objetivos organizacionales. Desarrollando la investigación con un método descriptivo en un nivel cualitativo, utilizando la técnica de la revisión documental y entrevista estructurada con los gerentes de área, así como subgerentes y líderes. Al finalizar el proyecto, concluyó que diseñar un modelo tiene muchos beneficios, porque permite una adecuada actualización, distribución y clasificación de cargos dentro de la estructura organizacional, permite contar con idoneidad en los perfiles de cargo, garantiza un proceso de selección más acertado, dado que parte desde las competencias establecidas en el perfil, da lugar a un proceso de evaluación de desempeño 360° más asertivo y objetivo, genera mayor organización y claridad en la creación del plan de formación de la empresa, garantiza mayor sensatez y objetividad en procesos de ascenso o sucesión de cargos, permite que los colaboradores cuenten con un desempeño más exitoso en sus

cargos, facilita el alcance de los objetivos de la organización dados los estándares establecidos para el desarrollo de trabajadores competentes, genera valor para la compañía al contar con un excelente capital humano. Dicho modelo de gestión por competencias, permitirá dar continuidad a todos los procesos del área de gestión humana a lo largo del tiempo, independientemente de las personas que se encuentren dentro de esta área, pues fueron estandarizados los procedimientos y documentos asociados al modelo, lo que permite que las personas que se encuentren vinculadas al proceso entiendan su dinámica y continúen desarrollando los procedimientos conforme al modelo.

5. Referente teórico.

5.1 Marco teórico

En este espacio definiremos los conceptos que nos permitirá darle cumplimiento a los objetivos del presente proyecto de desarrollo, partiendo de la variable:

Talento humano:

Inicialmente, Díaz Muñoz & Quintana Lombeida 2021, plantea que el talento humano son los “Recursos más valiosos existentes en las organizaciones y permite establecer una diferencia entre los distintos competidores del mercado, pues es conocido, desde hace años, que la capacidad del personal y su aporte significativo al logro de los objetivos institucionales” (p.31).

Además, (Changuán, 2020), señala que el talento humano es “una de las partes más importantes de la organización debido a que es la pieza clave que nos permite alcanzar objetivos mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores”. (p.167).

Asimismo, Perez y Cerón 2014, describe que el talento humano “Se ha considerado en el mundo laboral de hoy al Talento Humano como una de las variables más importantes en que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y sus recursos” (p.17).

Modelo:

“Un modelo es un conjunto de elementos que componen un sistema ordenado, que permite estructurar, representar y comprender de una manera simplificada una realidad que puede ser analizable, medible, modificable, flexible sobre la cual se rige la organización”. (Julio, 2020, p.280).

Modelo de competencia

Según Singh y Srivastava, (2014) como lo cito Fernández Ronquillo (2018), los modelos de competencias son herramientas de medición eficaces que ayudan a crear un lenguaje común y comprender lo que se entiende por un excelente desempeño; traducen estrategias organizacionales, metas y valores en comportamientos específicos (Singh y Srivastava, 2014 p.63).

Competencias

Según Alles (2005), como lo plantea Chiatchoua, 2021. La competencia surge “hace más de 20 años para dar cuerpo a la idea del éxito profesional dentro de las organizaciones. En otras palabras, no existe oposición entre aptitudes e inteligencia con competencias, ya que estas cualidades son necesarias para ejercer con éxito” (Alles, 2005 p.39).

Medina at al (2012) como lo indica Romero Camelo, (2016) las competencias en el contexto laboral “han cobrado un papel relevante teniendo en cuenta la necesidad de alinear los

procesos de las organizaciones con la planeación estratégica de las mismas, determinando qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridos para poder alcanzar los objetivos estratégicos" (Medina, Delgado y Lavado, 2012 p.13).

Modelo de gestión

Según Kahene (2008) como lo citó Romero Camelo (2016) tomado de Medina et al (2012) "El modelo de gestión humana por competencias define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo permitiendo la identificación de las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia" (Kahane, 2008, Citado por Medina, Delgado y Lavado, 2012 p.14).

Rubio Daza & Buitrago Rocha (2019), manifiesta que el diseño de un modelo de gestión por competencias laborales "contribuye al desarrollo empresarial por medio de la identificación de procesos, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer la empresa, para que se potencialice y se genere un enriquecimiento apropiado a los procesos que se van a desempeñar (p.25).

Finalmente, Gallego Romero (2019), señala que la gestión por competencias es un modelo que brinda a la compañía la seguridad de orientación al logro y de establecer la bitácora a seguir dentro de una estructura planificada y organizada con el propósito de conseguir las metas establecidas dentro los planes estratégicos organizacionales. Esta estructura metodológica orienta a aprovechar las ventajas comparativas al interior de la empresa con miras a un desarrollo institucional integrado y eficiente. (p.8).

6. Modelos gestión de Talento humano.

Cada organización tiene un ADN, valores, cultura, procesos y estrategias que las hacen única, a esto se le suma los avances tecnológicos que tienen que afrontar para mantenerse en el mercado; razón por la que varios autores han diseñado modelos de gestión con el fin de suplir las necesidades de las compañías y que estas puedan aplicar el que consideren más apropiado y el que le aporte bondades y a la vez sea práctico, flexible y que sea fácil de implementar. Por lo tanto, es indispensable conocer lo que han plasmado los distintos teóricos con relación a la evolución de los modelos que ayudan a gestionar mejor los procesos internos, los cuales son mencionados a continuación:

6.1 Modelo según Ulrich

Velásquez Gómez, (2019), refiere que, “según Ulrich, para lograr obtener resultados, contribuir con la estrategia de negocio y construir una compañía competitiva, las áreas de GH deben cumplir con los cuatro roles claves que se muestran en la Tabla”. (p.22)

Tabla. 1.Modelo Ulrich

Rol	Aporte/Resultado	Metáfora	Actividad
Gestión de RRHH. Estratégicos .	Desarrollar la estrategia	Socio estratégico	Alinear la estrategia de GH con la del negocio “Diagnostico organizativo”
Gestión de la infraestructura de la organización	Construir una estructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la compañía.

Gestión de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso y responsabilidad del colaborador	Liderar empleados	Escuchar y responder a los empleados .
Management de la transformación y el cambio	Crear una compañía renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "asegurar que exista la capacidad de cambiar

Elaboración propia

Asimismo, plantea que "al líder de GH se le exige cada vez más que cuente con mayores competencias y habilidades, entendiéndose que ya no es un mero ejecutor de tareas y responsabilidades, sino un cocreador de la estrategia corporativa"

6.2 Modelos de gestión de Harper y Lynch

Álvarez (2017) refiere que el modelo de gestión de Recursos Humanos elaborado por Harper y Lynch en 1992, plantea que una organización necesita un número determinado de empleados y que además tengan calidad para satisfacer la demanda. Para los autores es indispensable tener un inventario del capital humano con el que cuente la organización y además realizar evaluaciones periódicas de este, que conduzcan a analizar y describir puesto de trabajo, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, clima, motivación, selección de personal, planes de comunicación, así como la retribución e incentivos.

Características y principios

Características

- El modelo se empieza a desarrollar a partir de un plan estratégico, permitiendo prever sus necesidades.
- Posee un carácter descriptivo ya que muestra todas las actividades que se deben realizar en la gestión de Recursos Humanos, orientadas a lograr un mejor desarrollo, pero no determina su operación y dinámica.
- Aplicación de prácticas de selección en los sistemas de gestión de Recursos Humanos.
- Se establece la evaluación de desempeño del recurso humano.
- Importancia de la auditoría como mecanismo de control al recurso humano.

Principios: modelo funcional

En el modelo se puede apreciar una clara división de las funciones industriales y la administración de Recursos Humanos, existiendo una planificación de las actividades de la empresa que involucra la nueva área RH con el resto de las operaciones. Esta orientación trae como consecuencia inmediata que la nueva división deja de generar costos para convertirse en un recurso más incluyendo a su gerente en la toma de decisiones, con poder consultivo en algunos aspectos y con amplia capacidad de control sobre las actividades.

Características del Modelo funcional

- Involucra dentro de la empresa al gerente de Recursos de Humanos otorgándole la potestad de convertirse en consultor y facultándolo para la toma de decisiones.
- El área se enfoca en reducir costos y optimizar recursos.

- Aplica la dirección por objetivos, pero los deja solo en el nivel directivo de la organización.
- Analiza y valora puestos de trabajo.
- Diseña e implementa planes de carrera para los directivos.
- Se crean políticas de retribución y estímulo.

Estructura y componentes Estructura del modelo

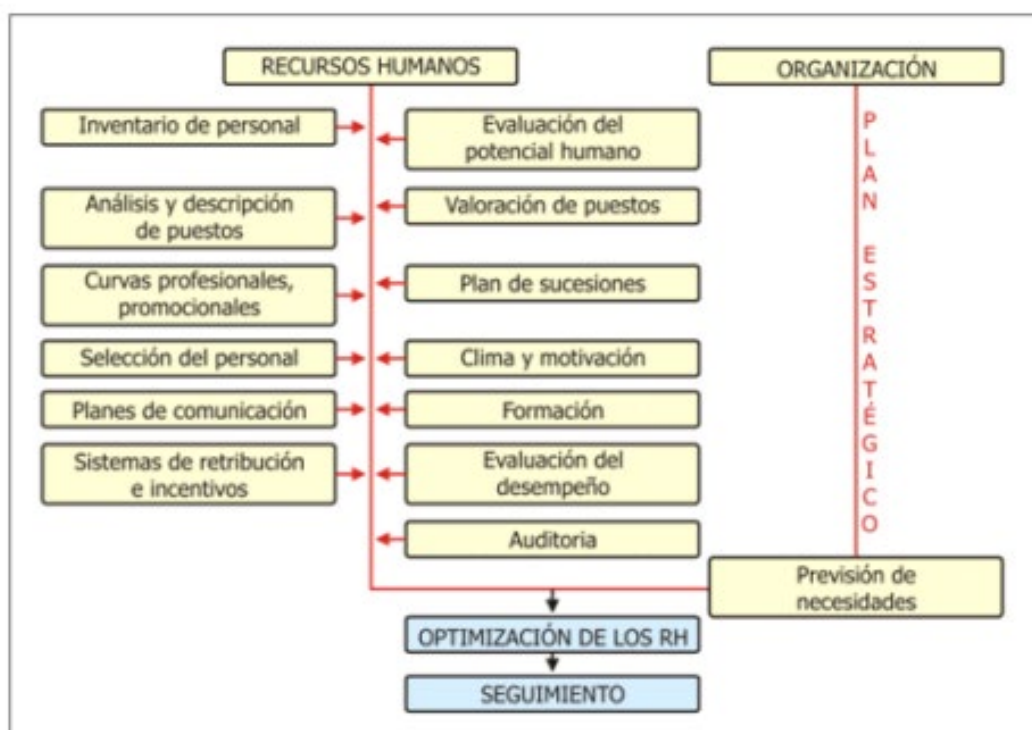


Imagen 2. Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)

Fuente: Modelos de gestión

Se puede apreciar que el modelo se encuentra estructurado teniendo como base dos aspectos el plan estratégico de la empresa y la previsión de las necesidades centradas en el mismo. Existe una conexión directa ligada al plan estratégico y este es el origen del requerimiento o inventario del personal.

Componentes

Los componentes del modelo se pueden apreciar claramente en la estructura. Están representados en 14 actividades que se desarrollan al interior del área así:

- **Inventario de personal:** en esta actividad se recopilan datos personales y profesionales de las personas que integran la empresa con el fin de tener un historial actualizado de este.
- **Análisis y descripción de los puestos de trabajo y curvas profesionales, promocionales**
- **Selección de personal:** consiste en escoger entre los aspirantes a un cargo el más idóneo para desempeñarlo, este proceso tiene dos objetivos aumentar la eficacia y la eficiencia en la organización. Para los autores este proceso permite mantener la cantidad y calidad de empleados necesarios.
- **Planes de comunicación:** la comunicación en las organizaciones comprende el total de mensajes que se intercambian entre esta, su medio y las personas que la integran, siendo un proceso dinámico y constante. Se ajusta al desarrollo de la empresa y se convierte en una transferencia de información, entendimiento y conocimiento influyendo en las relaciones interpersonales y en el medio. De ahí la importancia de desarrollar planes de comunicación con el fin de hacer llegar los

mensajes con mayor claridad y completamente identificados con la realidad que se desea transmitir.

- **Sistemas de retribución de incentivos:** un sistema de retribución e incentivos plantea el pago en salario de la actividad desarrollada como una forma de reconocer el esfuerzo, las capacidades y el conocimiento que se involucraron en ella. Sin embargo, al ver al empleado como un todo con motivaciones internas y emociones este se hace insuficiente, siendo necesario estimular mediante el reconocimiento ante sus compañeros de trabajo, la formación para incrementar sus capacidades, los ascensos, entre otras opciones.
- **Evaluación del potencial humano:** consiste en reconocer el potencial humano a nivel global e individual para realizar una carrera dentro de la organización. Este criterio se encuentra en total relación con los planes de carrera o sucesión al interior de la empresa.
- **Valoración de puestos:** es un proceso que enjuicia o aprecia el trabajo para después atribuirle un valor representado en salario. A partir de este proceso que no es ni un método ni una medida de precisión, responde más bien al entorno, sector de la industria, mercado laboral, ubicación de la empresa, se fijarán las políticas salariales que regirán en ella.
- **Plan de sucesiones y formación**
- **Evaluación del desempeño:** asigna valor al actuar de los empleados, mide el grado de cumplimiento y consecución de objetivos, así como, su eficacia y eficiencia, puede mencionarse su carácter histórico (hacia atrás) y retrospectivo (hacia

adelante). El objeto de su realización es tomar decisiones que faciliten el logro de resultados.

- Auditoría: definen auditoría de RH como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de Recursos Humanos.
 - Planeación estratégica: en este modelo de gestión es el punto de partida ya que a partir de la misión se concretan los objetivos, estructura y dirección de la organización y teniendo como base esta se hará la selección de personal, se diseñarán los cargos y la descripción de puestos de trabajo (perfiles), delimitando las características que debe poseer cada empleado. En cuanto a la visión que indica hacia dónde va la organización, el modelo pretende llegar a la meta o lograr cumplimiento a partir de las curvas profesionales y promocionales.

Los valores: se pondrán de manifiesto en el clima y la motivación del personal. El hecho de considerar el a los empleados ya no como un costo sino como un recurso valioso para la entidad otorga sentido y pertenencia.

La función de Recursos Humanos centrado en la planeación estratégica cumple una doble función. En primer lugar, relacionada con lo organizacional y en segundo lugar con lo social. Desde el punto de vista organizacional se definen actividades, asignación salarial, rendimiento en concordancia directa con la retribución y cargos y desde la percepción social se interrelacionan esquemas culturales de retribución y compensación definidos por la empresa.

Desde estas perspectivas es innegable la importancia de la gestión de Recursos Humanos en una organización para poder alcanzar sus objetivos, no hacerlo traería como consecuencia los desajustes tan grandes que pondrían en riesgo la supervivencia de esta. La previsión de personal evita que se tenga exceso de este sin ocupación real en un momento dado generando un costo sin contrapartida o por el contrario la falta de este puede provocar colapso en las áreas donde se hace necesario ralentizando actividades que provocarían el incumplimiento de las tareas propuestas.

6.3 Modelo de Warwick

Canós Darós & Guerrero Madera (2020). Manifiestan que fue desarrollado por dos investigadores, Hendry y Pettigrew, de la Universidad de Warwick en 1990, por eso le atribuyen su nombre (Aswathappa, 2013). Este modelo, al igual que el modelo de Guest, combina el conocimiento de la estrategia de negocio con las prácticas de recursos humanos. Por otro lado, también estudia el contexto interno y externo, donde se llevan a cabo las actividades y el proceso de cambio (Cakar, Bititci, & Macbryde, 2003). Lo más relevante de este modelo es que identifica y clasifica las influencias del entorno en la gestión de los recursos humanos (Andalib, Darun, & Azizan, 2015). La Figura 6 muestra la relación que existe entre estos contextos y contenidos en la adaptación de los recursos humanos.



Tomado de: Modelos integrales de gestión de recursos humanos.

6.4 Modelo según Martha Alles

Según Alles (2007), como lo citó Martínez Camacho (2021), las responsabilidades del área de Recursos Humanos pueden dividirse en dos grandes grupos: las funciones denominadas hard (duras), que se relacionan con los aspectos legales o más o menos obligatorios que una organización debe contemplar para funcionar adecuadamente, y otro grupo de funciones que se denominan Soft (blandas) y que son aquellas que una organización no tiene “obligación” de cumplir para respetar leyes o normas vigentes sino que devienen de las buenas prácticas de Recursos Humanos. A estas funciones las hemos agrupado en subsistemas cuya implementación, si bien no es obligatoria, es recomendada por las buenas prácticas y el sentido común: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, capacitación y entrenamiento, y desarrollo y planes de sucesión. De este modo se espera lograr un mejor desempeño de las personas para alcanzar de manera más eficaz los objetivos organizacionales (p. 399).

Allles (2015), describe los subsistemas de recursos humanos de la siguiente forma: análisis y descripción de puestos: Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura que no se hará repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo, se fija la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de Puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:

- Se seleccionan personas en función del puesto – Se evalúa el desempeño en función del puesto.

- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se confeccionan en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de formación).

Atracción, selección e incorporación de personas: La atracción de las personas adecuadas, una buena selección de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.

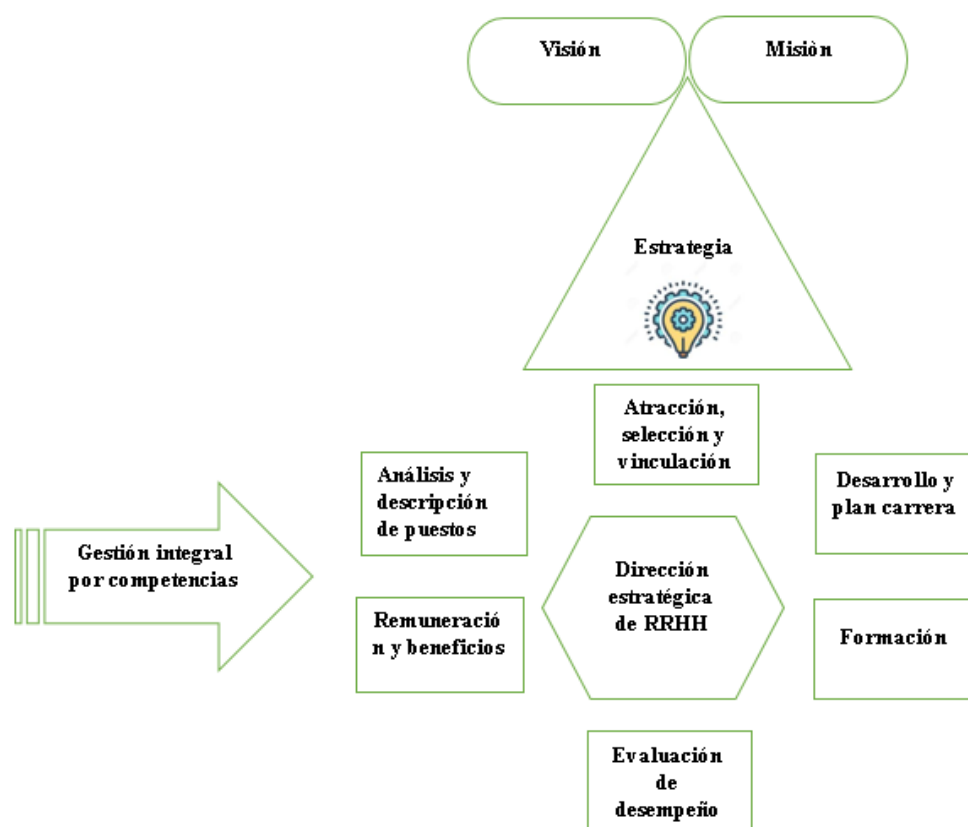
Evaluación del desempeño: Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores.

Remuneraciones y beneficios: El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

Desarrollo y planes de sucesión: El desarrollo de las capacidades de las personas en especial en relación con sus competencias, los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de personas dentro de la organización, se han

transformado de “buenas prácticas de recursos humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.

Formación: Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o que ocuparán eventualmente, en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia (p. 40).



Elaboración propia

7. Propuesta teórica para la solución del problema.

De acuerdo a la revisión teórica, la estructura organizacional, la planeación estratégica y los procesos internos de la compañía, se determinó que el modelo de gestión humana que será implementado es el de Martha Alles, por sus características, beneficios y bondades; inicialmente porque permite integrar los subprocesos con la planeación estratégica para darle cumplimiento a los objetivos fijados. Asimismo, garantiza el bienestar y desarrollo de las personas y la calidad del trabajo, consiguiendo el éxito de la compañía. Si bien Martha, plantea que “Todas las organizaciones definen su estrategia. Unas siguiendo procedimientos más sofisticados, otros más intuitivamente. En cualquier circunstancia se determina un rumbo a seguir y propósito a alcanzar, y luego se diseñan planes para lograrlo” (pp.22). Los procesos internos correlacionados con la estrategia organizacional conseguirán constantemente resultados favorables para las partes interesadas.

Además, el modelo de la autora, involucra a todos los niveles de la organización, estimulando a que las personas se alinean con la estrategia y las acciones a desarrollar para alcanzar el éxito. Otras de las ventajas es su practicidad, utilidad, fácil manejo y su aplicación.

Adicional, permite identificar y desarrollar las competencias de las personas para mejorar en las tareas y desempeñarse en el puesto de trabajo eficientemente, siendo factible la posibilidad de promoverlos y ascenderlos; lo cual motiven e incentiva a que adopten un desempeño adecuado en su cargo viéndose reflejado en la productividad, en el cumplimiento de los objetivos y alcanzando el éxito que requiere la compañía para ser rentable.

8. Metodología.

La presente investigación se desarrolla en la organización APS S.A.S, partiendo de la necesidad de identificar herramientas que favorezcan a la compañía para que los procesos internos sean ejecutados de manera exitosa, por lo que en el proyecto de desarrollo fueron planteados tres objetivos específicos con el propósito darle cumplimiento al objetivo principal, los cuales son descritos a continuación:

8.1 Recopilación de información de los modelos existentes de gestión de talento humano.

El área estratégica tiene el desafío de gestionar al capital humano que integra a la organización, por lo que es indispensable conocer a profundidad los intereses, motivaciones y competencia que posee cada persona, con el fin de establecer estrategia que contribuyan al desarrollo profesional y organizacional. Partiendo de esta idea y teniendo presente que las empresas son únicas y tienen dinámicas diferentes, es importante identificar qué modelo puede ajustarse a la necesidad que presenta la compañía y adecuarlo estratégicamente para que aporte al desarrollo de los procesos internos y a la estrategia de negocio.

Por lo anterior, se llevó a cabo una investigación exhaustiva acudiendo a diferentes herramientas con el fin de recopilar la información existente de los modelos de gestión de talento humano, para conocer las ideas, estrategias innovadoras y acciones de mejora que integra a cada uno de estos con el propósito de direccionar a la organización de manera adecuada con relación a las falencias que dificultan el perfecto funcionamiento. Efectivamente, identificamos varios modelos con alcances, estrategias, dinámicas y enfoques diversos, para contribuir en el direccionamiento estratégico y al cumplimiento de los objetivos empresariales; entre tanto, identificamos que los modelos son prácticos, didácticos lo cual permite comprender el rol del

talento humano al interior de las organizaciones, plantean estrategias innovadoras para fortalecer las competencias de los nuevos talentos, suministran pautas para orientar a los directivos en la toma de decisiones y en la mejora continua, proponen reestructurar la plataforma estratégica y rediseñar los subsistemas de recursos humanos. Además, proyectan ideas que favorecen administrar el capital humano exitosamente para alcanzar el crecimiento de la organización y el desarrollo personal y profesional de las personas.

8.2 Identificar el modelo de gestión de talento humano que más se ajuste a la necesidad de la empresa APS.

Teniendo presente la composición de la empresa, plataforma estratégica, la estructura organizacional, los objetivos y situación latente de la organización, fueron descritos diferentes modelos para conocer cual puede atender la necesidad que presenta la compañía e implementar el que mejor se adapte respondiendo de forma positiva en el desarrollo de los procesos, la cultura organizacional y los lineamientos internos. En este orden de ideas se darán a conocer las ventajas y desventajas de los modelos investigados y plasmados en el presente proyecto.

Tabla: N°2 Identificación y Comparación de modelos gestión de talento humano.

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Modelo de Ulrich	El funcionamiento y organización de los recursos humano depende de cuatro roles: experto administrativo, campeón de empleados, agente de cambio y socio estratégico.	Los roles deben de estar sincronizados para que puedan ser funcionales. Diseñar descripciones de trabajo por cada rol.

	<p>Propone que el área de recursos humano debe ser un agente de cambio para el diseño y desarrollo de los procesos estratégicos.</p> <p>Permite innovar los procesos y dinámicas organizacionales.</p> <p>Parte de un enfoque con prácticas estratégicas y modernas.</p>	<p>Requiere apoyo constante de la alta dirección.</p>
<p>Modelo de Herper y Lynch</p>	<p>Planificación de las estrategias de la mano con el área de recursos humanos.</p> <p>Se enfoca en actualizar periódicamente la descripción de cargos para realizar evaluaciones periódicas con el propósito de diseñar plan carrera y distribuir la remuneración y beneficios de manera equitativa, agradeciendo el esfuerzo de los colaboradores.</p> <p>Propone optimizar tiempo y recursos.</p>	<p>Tener un inventario del capital humano para solventar la ausencia de un cargo en específico, desencadenando costos a la organización.</p> <p>El cumplimiento de objetivo es solo delegado a los directivos de la organización.</p>
<p>Modelo de Warwick</p>	<p>El área de talento humano desarrolla prácticas estratégicas alineadas con el objetivo del negocio, teniendo presente el entorno.</p> <p>Armoniza la estrategia empresarial con las prácticas del área de talento humano.</p> <p>Estudia los factores donde ejecutan las acciones de mejoras.</p>	<p>Los factores externos repercuten en las estrategias implementadas por el área de recursos humanos.</p>

<p>Modelo de Martha Alles</p>	<p>Integra los procesos internos, la cultura y la estrategia de la organización.</p> <p>Promueve ventaja competitiva en la compañía.</p> <p>Permite fortalecer las competencias para que los colaboradores a través del comportamiento reflejen prácticas laborales y personales que favorezcan la sostenibilidad de la compañía.</p> <p>Exige que a las competencias se le integren niveles para asignarlo a cada cargo, teniendo presente las funciones.</p> <p>Su implementación parte de la plataforma estratégica, con el propósito de conocer cómo se proyecta la organización y como alcanzar las metas.</p> <p>Aporta herramientas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Requiere actualizar todos los procesos al momento de generar cambios de competencias.</p> <p>Demanda tiempo para su implementación.</p> <p>Programar espacios con los altos directivos para definir las competencias cardinales y específicas.</p>
--------------------------------------	--	---

Elaboración propia

8.3 Describir el modelo de gestión de talento humano que se ajuste a la organización

APS.

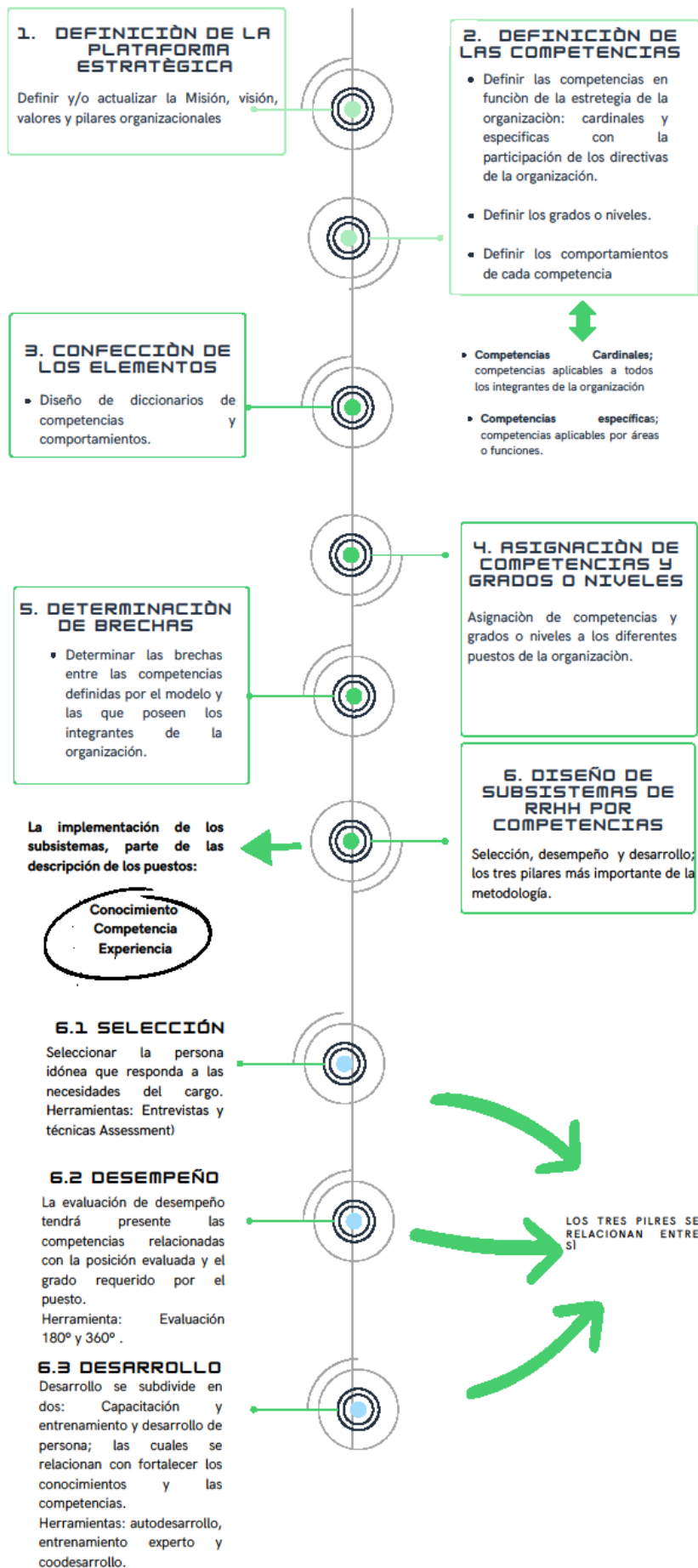
Dando cumplimiento al tercer objetivo específico del presente trabajo, se describirá detalladamente el modelo seleccionado para la propuesta inicial, el cual corresponde como se mencionó anteriormente al Modelo de gestión de competencias de Martha Alles.

Este modelo integra la planeación estratégica con las buenas prácticas de talento humano con el propósito de crear ventaja competitiva y alcanzar de manera exitosa los objetivos organizacionales, asimismo permite alinear a las personas con la estrategia y la cultura interna alcanzando un comportamiento adecuado por los miembros que la integran, si bien el éxito de una compañía depende estrictamente de las acciones de las personas.

El modelo como estrategia proporciona cambios a nivel general al interior de la organización; partiendo de seleccionar al personal más idóneo que poseen competencias requeridas para ocupar una posición y desempeñarse de acuerdo a las necesidades del cargo, además, permite evaluar las competencias y conocimientos de los colaboradores para identificar las brechas y a través de formaciones potencializarlas y fortalecerlas con el fin de empoderarlos para que puedan responder adecuadamente en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, asimismo, tengan la posibilidad de confrontar los retos y desafíos que trae consigo las labores diarias. En este orden de ideas, Peter Drucker escribió en 1989, como lo cito Alles “La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender.” Es desde esta postura, donde nace la necesidad de que el ser humano desarrolle competencias y habilidades que le permitan crecer en su mundo laboral y de la misma forma alcanzar el objetivo estratégico de la organización.

Finalmente, la autora del modelo plantea que se debe partir definiendo la visión y misión organizacional, seguidamente precisar las competencias cardinales y específicas definidas en conjunto con la máxima dirección de la compañía, posteriormente elaborar el diccionario de competencia y comportamientos, asimismo, asignarles los grados o niveles a los diferentes cargos, luego determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los colaboradores de la organización y por último, diseñar los subprocesos de recursos

humanos por competencias, es decir, selección , desempeño y desarrollo como herramienta de la metodología para establecer buenas prácticas y estrategias de valor a la organización. Por lo tanto, se describe el paso a paso del modelo de Martha Alles, destacando los aspectos más importantes:



De acuerdo a lo anterior, se describirán los elementos claves del modelo que más se ajusta a la necesidad de la compañía APS:

9. Modelo de gestión del talento humano por competencias

Se describe el modelo teniendo presente la metodología que sugiere la autora Martha Alles, iniciando de la definición de la plataforma estratégica; visión, misión, valores y pilares de la cultura organizacional.

Misión: Agrícola Pacifico Sur S.A.S. tiene como misión ser la mejor productora de aguacate de Colombia, llegando a mercados internacionales con fruta de alta calidad; operando con estándares que garanticen una gestión sostenible.

Visión: Consolidarnos como una compañía productora y exportadora de aguacate Hass sostenible, con un sello internacional de buenas prácticas medio ambientales y sociales, que nos permita llegar a mercados nacionales e internacionales.

Valores corporativos: Son los cimientos de la cultura organizacional y establece nuestros comportamientos como empresa.

Transparencia: Demostramos imparcialidad, claridad y objetividad en las decisiones.

Responsabilidad: somos responsables cuando cumplimos a cabalidad con nuestros deberes y obligaciones, asumimos las consecuencias de nuestros actos tomamos las medidas correctivas en búsqueda de la mejora continua.

Integridad: Actuamos de manera coherente con los principios ético de la organización en cualquier ámbito de acción, ejemplificando la conducta que se debe ser seguida por los demás.

Pasión: Demostramos entrega, empeño y constancia en todo lo que hacemos y asumimos.

Pilares de la cultura.

Talento humano: nos comprometemos con el cuidado de las personas, mediante condiciones dignas de trabajo, trato digno y respetuoso entre todos los miembros de la organización, independiente del nivel y cargo que ocupen al interior de la empresa.

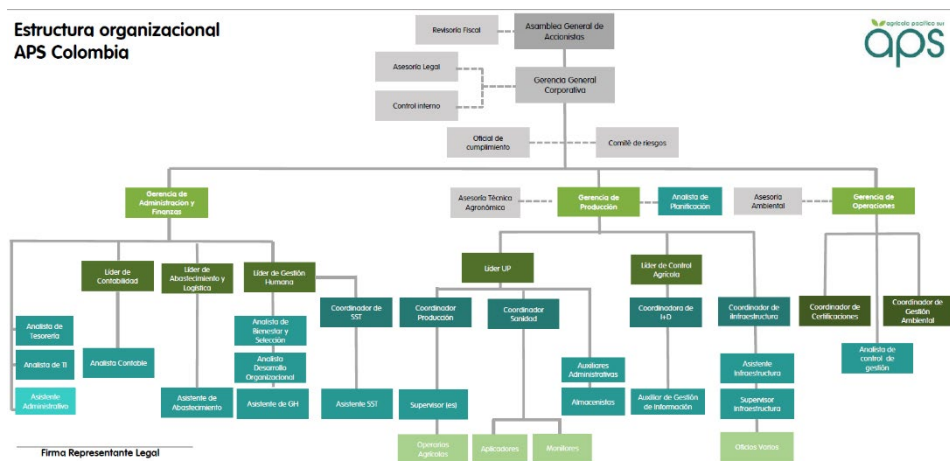
Excelencia productiva: garantizamos el cumplimiento de los estándares de calidad, los procedimientos y tiempos establecidos para la ejecución de las actividades.

Innovación: Nos disponemos a salir de la zona de confort y enfrentar nuevos desafíos, a través de ideas creativas e innovadoras que permitan estar a la vanguardia de cada campo de acción, de forma tal que la empresa se adapte a los cambios del entorno.

Sostenibilidad: Nos responsabilizamos del cuidado de los recursos ambientales, físicos, económicos y humanos, de forma tal que la organización sea sostenible en el tiempo.

Organigrama.

La estructura de la organización en Colombia parte de la Gerencia general y se divide en administrativos y operarios.



Tomado de A.P.S

Definición de competencias para la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.

La definición de las competencias cardinales, de área y específicas de cargos es uno de los retos que enfrentan la alta gerencia en compañía del área de talento humano, debido a que deben de involucrarse y participar activamente en la elección de las competencias de acuerdo al cargo que figure cada colaborador en la empresa.

Para la definición de las competencias aquí mencionadas, se les explicó a los directivos de la empresa APS sobre la importancia de definir las competencias cardinales y las de cada área y el impacto que pueden generar a nivel organizacional y sobre el bienestar de los colaboradores, por lo que se plantearon 11 competencias teniendo presente las estrategias de la organización de las cuales fueron elegidas un total de cuatro competencias cardinales que deben poseer y desarrollar constantemente todos los colaboradores de la compañía para darle cumplimiento a la planeación estratégica y a los objetivos de tal manera que, se mantenga en el tiempo con todos los estándares de calidad .

Con relación a la elección de las competencias por áreas, en conjunto con la líder de gestión humana se dividieron las áreas con sus respectivos cargos y se asignaron las competencias y grados de acuerdo al nivel estratégico que tiene cada uno de estos al interior de la organización.

Por lo anterior, se discrimina y se definen las competencias cardinales y las de áreas que posee la organización:

Competencias cardinales: Excelencia productiva, ética, compromiso y trabajo colaborativo.

Compromiso: Capacidad para tener sentido de pertenencia con los procesos y con la organización, sentir propios los pilares, valores y los objetivos, cumplir con las tareas personales, profesionales y organizacionales.

Ética: Capacidad de obrar en cada momento de acuerdo con los valores, moral, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Teniendo en cuenta que estas buenas costumbres están por encima de su accionar.

Excelencia productiva: Habilidad para fijar por sí mismo objetivos de desempeño y alcanzarlos de manera exitosa o perfecta, buscando siempre la mejora continua, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.

Trabajo colaborativo: Capacidad de colaborar o brindar apoyo a los demás compañeros de la organización, responder a sus necesidades y las de sus compañeros (pares, superiores y colaboradores) cuando sea requerido, solucionar problemas y dudas, trabajando conjuntamente en lograr los objetivos propuestos y aprendiendo en equipo.

Competencias por áreas:

Competencia del área de Abastecimiento y logística: Liderazgo, negociación, planificación y organización, orientación a resultados, comunicación asertiva y sentido de urgencia.

Competencias del área administrativa y financiera: Liderazgo, gestión de recursos, visión estratégica, capacidad de negociación, dirección y desarrollo de persona.

Competencias del área calidad y medio ambiente: Liderazgo, planificación y organización, influencia y negociación, comunicación asertiva, comunicación asertiva y búsqueda de soluciones.

Competencias del área contable: Sensibilidad a los lineamientos, orientación al detalle, búsqueda de la excelencia y orientación a los resultados.

Competencias del área control agrícola: competencia, liderazgo, planificación y organización, influencia y negociación, comunicación asertiva y búsqueda de soluciones

Competencia del área de gestión humana: Liderazgo, comunicación asertiva, Resolución de problemas, Dirección y desarrollo de talento y Planificación estratégica.

Competencias y grados para el área de infraestructura: Gestión de los recursos, gestión del tiempo, planificación y organización, creatividad e innovación y resolución de problemas.

Competencias y grados para el área de producción: Orientación al logro, dirección y desarrollo de talento humano, solución de problemas, capacidad de planificación y gestión y comunicación asertiva

Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos: las competencias cardinales y específicas por áreas fueron definidas, así como los comportamientos asociados, observables y medibles de cada uno teniendo como base los niveles de los cargos. Los comportamientos definidos en el diccionario se agrupan por niveles, donde A es el nivel superior y D el nivel inferior, siendo todos muy importante de acuerdo al

cargo de cada trabajador. Es decir, el nivel estratégico pertenece al grado A, (Cargos de gerentes y líderes), nivel táctico grado B (coordinadores), nivel de soporte grado C (Analistas, asistentes y auxiliares) y el nivel operativo grado D (operarios, aplicadores y monitores), se espera que los comportamientos descritos se perciban en el actuar de cada persona y en el desarrollo de las funciones y actividades para obtener resultados exitosos. Para el caso del grado operativo, Martha, (2006) refiere que el grado D se presenta en dos variantes: como nivel mínimo de la competencia a como grado no satisfactorio; en APS los colaboradores que hacen parte del nivel operativo deben desarrollar la competencia en el grado mínimo que describe los comportamientos esperados del cargo. El diccionario de competencia se encuentra relacionado en el anexo del trabajo.

Las competencias cardinales son de gran importancia para la organización APS, porque son aplicables a todos los trabajadores. Por lo tanto, cada uno de sus miembros debe de apropiarse y actuar conforme a las competencias estratégicas para lograr resultados favorables y rentables que beneficiara a todo un sistema de manera integral. Por lo anterior, todos los colaboradores deben de poseer las competencias cardinales en el nivel superior, es decir en grado A.

Tabla 3. Asignación de competencias cardinales y grados

Competencia	Estructura organizacional - Grado A (superior)
Compromiso	A
Ética	
Excelencia productiva	
Trabajo colaborativo	

Después de analizar las competencias cardinales, Martha (2006) La autora del modelo afirma que” luego, se deberá considerar a que área pertenece el puesto (familia de puesto) de este modo se asignaran las competencias específicas” (pp. 128).

Asignación de competencias y grados y/o niveles a las diferentes áreas de la organización.

Se diseñó una matriz para relacionar las competencias específicas por áreas y asignar los grados determinadas para cada cargo:

Tabla 4. Asignación de competencias para el área de abastecimiento y logística:

Nombre de la competencia	Líder de abastecimiento y logístico	Asistente de abastecimiento y logística	Almacenista
Liderazgo	A	C	C
Negociación	A	C	C
planificación y organización	A	C	C
Orientación a resultados	A	C	C
Comunicación asertiva	A	C	C

Tabla 5. Asignación de competencias del área administrativa y financiera:

Nombre de la competencia	Gerente administrativa y financiera	Analista de tesorería	Asistente administrativo
Liderazgo	A	C	C
Gestión de recursos	A	C	C
Visión estratégica	A	C	C
Capacidad de negociación	A	C	C
Dirección y desarrollo de persona	A	C	C

Tabla 6. Asignación de competencias del área de calidad y medio ambiente

Nombre de la competencia	Líder de calidad y medio ambiente	Coordinador de calidad y medio ambiente	Asistente control de gestión	Asistente de calidad y medio ambiente
Liderazgo	A	B	C	C
Planificación y organización	A	B	C	C
Influencia y negociación	A	B	C	C
Comunicación asertiva	A	B	C	C
Búsqueda de soluciones	A	B	C	C

Tabla 7. Asignación de competencias del área contable:

Nombre de la competencia	Líder contable	Analista contable
Liderazgo	A	C
Capacidad de análisis	A	B
Orientación al detalle	A	B
Planificación y organización	A	B
Comunicación asertiva	A	B

Tabla 8. Asignación de competencias del área control agrícola:

Nombre de la competencia	Líder de control de calidad	Coordinador de I&D	Analista de planificación	Auxiliar gestión de la información
Liderazgo	A	B	C	D
Planificación y organización	A	B	B	C
Influencia y negociación	A	B	C	D
Comunicación asertiva	A	B	B	C
Búsqueda de soluciones	A	B	B	C

Tabla 9. Asignación de competencias y grados para el área de Gestión Humana

Nombre de la competencia	Líder de Gestión Humana	Analista de Dpto organizacional	Analista de selección y bienestar	Auxiliar de Gestión Humana	Asistente de SST
---------------------------------	--------------------------------	--	--	-----------------------------------	-------------------------

Liderazgo	A	C	C	C	C
Comunicación asertiva	A	C	C	C	C
Resolución de problemas	A	C	C	C	C
Dirección y desarrollo de talento	A	C	C	C	C
Planificación estratégica	A	C	C	C	C

Tabla 10. Asignación de competencias y grados para el área de infraestructura:

Nombre de la competencia	Coordinador de infraestructura	Asistente de infraestructura
Gestión de los recursos	B	C
Gestión del tiempo	B	C
Planificación y organización	B	C
Creatividad e innovación	B	C
Resolución de problemas	B	C

Tabla 11. Asignación de competencias y grados para el área de producción:

Nombre de la competencia	Líder de unidad productiva	Coordinador de sanidad	Coordinador de producción	Supervisor de producción	Operario agrícola(Monitor – aplicador)
Orientación al logro	A	B	B	C	D
Dirección y desarrollo de talento humano	A	B	B	C	D
Solución de problemas	A	B	B	C	D
Capacidad de planificación y gestión	A	B	B	C	D
Comunicación asertiva	A	B	B	C	D

Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

Para identificar las brechas entre las competencias existentes y algunas propuestas se entrevista a la líder del área de gestión humana, obteniendo como resultado que los colaboradores de las diferentes áreas no desarrollan las competencias requeridas para su puesto, con relación a las competencias descritas en el modelo de Martha, refiere que los miembros no desempeñan su rol de acuerdo a lo que el modelo propone.

Por lo tanto, es necesario implementar un modelo de gestión de talento humano que permita desarrollar las competencias en un nivel satisfactorio para que puedan responder con rapidez y eficiencia; logrando un alto rendimiento en el desarrollo de las funciones y calidad en los procesos que se manejan al interior de la compañía. Asimismo, potencializar las competencias que fueron modificadas para mejorar la ejecución de funciones y responsabilidades y por ende aumentar la productividad.

Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo; pilares importantes de la metodología.

Después de relacionar la plataforma estratégica de la organización, definir las competencias, elaborar el diccionario y asignar los grados se aplican los subsistemas de Recursos Humanos de la metodología de Martha Alles. Puntualmente, la autora plantea tres pilares: Selección, desempeño y desarrollo, estos procesos dependen inicialmente de la descripción de los puestos, así como lo menciona, Martha Alles (2006) “todas las funciones del área se relacionan entre sí, la descripción de puesto es la base de los otros procedimientos” (pp. 125). Además, estos subsistemas son adecuados y ajustados a las organizaciones de forma distinta de acuerdo a las necesidades, políticas, procesos, procedimientos, lineamientos y dinámicas internas. Por consiguiente, proponemos a la empresa APS de implementar las tres prácticas de talento humano:

Selección:

a. Selección cargos operativos área agrícolas:

1. Necesidad de cubrir una vacante en cargos del área agrícola.

2. Diligenciar el formato del requerimiento de personal y notificar la necesidad a través de correo electrónico. (adjuntar formato completamente diligenciado AGH-FM-02).
3. Revisión de distribución de personal, se revisa la matriz distribución de personal para validar si hay mano de obra pendiente por contratar en la Unidad Productiva (UP). En caso de que no haya mano de obra pendiente por contratar, se debe indagar el motivo de la requisición con el líder del proceso y recibir la autorización de la contratación por parte de la Gerencia de producción.
4. Revisión del descriptivo del puesto; una vez recibida el formato de requerimiento se analiza el perfil de cargo.
5. Recolectar información del perfil; a través del manual de funciones.
6. Reclutamiento externo; a través de perifoneo, entrega de volantes, portales de empleo y redes sociales.
7. Recepción y revisión de hojas de vida, validar las hojas de vida de las personas que se postularon a la vacante, las personas que tengan un nivel de ajuste aceptable en cuanto a experiencia son citadas a entrevista por la Auxiliar Administrativa.
8. Verificación de antecedentes; los candidatos que tengan un nivel de ajuste a la posición a cubrir son remitidos al oficial de cumplimiento, con la finalidad de que sean consultados en listas restrictivas SARLAFT.
9. Entrevista, esta se lleva a cabo de manera presencial en el municipio de la ubicación de la finca o directamente en las instalaciones de la finca, de acuerdo con la indicación del Líder. (Salamina y Pàcora, Caldas y Versalles, Valle del Cauca).
10. Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, de acuerdo con la disponibilidad de agenda del proveedor y del candidato, se programan los exámenes médicos

ocupacionales de ingreso; con el objetivo de conocer el estado de salud del candidato seleccionados.

- 11.** Remisión de examen médico de ingreso a SST, el resultado del examen médico de ingreso del candidato(s) es remitido al Coordinador de SST, con el objetivo de que verifique el concepto médico y las restricciones identificadas (si aplica) y autorice el ingreso del candidato.
- 12.** Definición fecha de ingreso, una vez finalizado las fases del proceso de selección, es consultado con la líder de la UP la fecha de ingreso del personal solicitado.
- 13.** Documentos requeridos para la contratación, los documentos requeridos para la contratación son solicitados mediante llamada telefónica o mensaje de WhatsApp por parte de la Auxiliar Administrativa:
 - ✓ Hoja de vida actualizada
 - ✓ Fotocopia de cédula
 - ✓ Certificado de afiliación a EPS
 - ✓ Certificado de afiliación a Pensión
 - ✓ Certificación bancaria (El banco que tu tengas actualmente)
 - ✓ Licencia de conducción (Si aplica)
 - ✓ Certificado antecedentes contraloría, procuraduría y policía.
 - ✓ Certificado de último nivel de escolaridad
 - ✓ Certificado laboral del último empleo

14. Confirmación de la fecha de ingreso, se confirma con el candidato la fecha de ingreso y se notifica mediante correo electrónico al líder del proceso, al área de SST y al asistente administrativo.
15. Inducción: capacitar al nuevo talento en la normatividad legal aplicable, es decir, en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa APS, políticas internas, plataforma estratégica y los procesos de las áreas que componen a la organización.

b. Selección cargos administrativos:

1. Necesidad de cubrir una vacante en cargos administrativos.
2. Diligenciar el formato de requerimiento de personal; asimismo, enviar el correo a la analista de selección de personal con copia a la líder de talento humano, una vez recibida la notificación, la responsable de la ejecución del proceso valida el presupuesto asignado y revisa la distribución de personal para verificar la mano de obra. (En caso de que el cargo no se encuentre presupuestado, el nuevo cargo debe ser informado a la Gerencia Administrativa y Financiera).
3. Revisión del descriptivo del puesto; una vez recibida el formato de requerimiento se analiza el perfil de cargo y el manual de funciones, en caso de que no se encuentre creado el perfil debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.
4. Recolectar información del perfil; a través del manual de funciones, en caso de que no se encuentre creado el manual de funciones, debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales

del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.

5. Definir el tipo de convocatoria e iniciar con la búsqueda: en conjunto con la líder del proceso se define el tipo de convocatoria para la búsqueda de la posición a cubrir. (interna, externa o mixta).
6. Fuentes de reclutamiento: La oferta es publicada en el portal de empleo; Computrabajo, caja de compensación familiar Risaralda y a través de redes sociales (WhatsApp e Instagram).
7. Revisión de hojas de vida; luego de la recepción de los currículos, se inicia la revisión de las hojas de vida de las personas que se postularon a la vacante, para validar su nivel de ajuste al perfil y preseleccionar las hojas de vida que tienen un nivel de ajuste medio o superior.
8. Verificación de antecedentes; los candidatos que tengan un nivel de ajuste a la posición a cubrir son remitidos al oficial de cumplimiento, con la finalidad de que sean consultados en listas restrictivas SARLAFT.
9. Entrevista preliminar: Los candidatos preseleccionados a través de la hoja de vida, son contactados con el objetivo de ampliar la información necesaria para determinar su nivel de ajuste al perfil y a las condiciones contractuales del cargo e identificar a los candidatos con mayor nivel de ajuste al perfil.
10. Preselección de candidatos, valoración de competencias técnicas y calificación de prueba de conocimiento). Los candidatos con mayor nivel de ajuste al cargo son preseleccionados y sus hojas de vida son remitidas al jefe inmediato, quien mediante prueba de conocimiento escrita y/o video llamada realiza una entrevista estructurada

para valorar los conocimientos específicos y emite una calificación cuantitativa y cualitativa para determinar si el candidato tiene los conocimientos suficientes para el cargo.

- 11.** Evaluaciones específicas y psicológicas; los candidatos que cumplen con el conocimiento técnico son evaluados de forma individual y se les aplica las pruebas psicotécnicas (entrevista por parte del profesional del área de gestión Humana).
- 12.** Informe comparativo de candidatos finalistas; Se elabora el informe comparativo de las entrevistas de la terna de candidatos, formato AGH-FO-07, de acuerdo con la información obtenida durante el proceso de selección y se remite al líder del proceso.
- 13.** Presentación de finalista al cliente interno; son presentados los candidatos preseleccionados, citados a entrevista con líder del proceso, entrevista individual (cliente interno)
- 14.** Selección del candidato finalista; el cliente interno notifica el nombre del candidato seleccionado.
- 15.** Negociación de la oferta de empleo, una vez seleccionado el candidato se establecen acuerdos entre las dos partes.
- 16.** Notificación de oferta laboral; el candidato es contactado telefónicamente para darle a conocer la oferta laboral definitiva del cargo.
- 17.** Prueba psicotécnica II, se activa la prueba DISC al candidato preseleccionado como finalista.
- 18.** Informe selección de personal, Se elabora el informe del proceso de selección del candidato, formato AGH-FM-9, de acuerdo con la información de la entrevista por

competencias y los resultados de la prueba, para el plan de desarrollo del candidato en el cargo y se remite al líder del proceso.

19. Prueba de polígrafo, se programa prueba de polígrafo con la finalidad de determinar el índice de confiabilidad del candidato. (Para los cargos que aplica)
20. Exámenes médicos ocupacionales de ingreso y remisión de examen médico de ingreso a la profesional en SST, se programan los exámenes médicos ocupacionales de ingreso; con el objetivo de conocer las condiciones de salud del candidato.
21. Definición fecha de ingreso, Una vez aprobada la fase final del proceso, se notifica al líder del proceso para solicitar instrucción sobre la fecha de contratación requerida y se contacta al candidato para notificar el inicio del proceso de contratación y la fecha estimada de ingreso.
22. Documentos requeridos para la contratación
 - ✓ Hoja de vida actualizada
 - ✓ Fotocopia de cédula
 - ✓ Certificado de afiliación a EPS
 - ✓ Certificado de afiliación a Pensión
 - ✓ Certificación bancaria (El banco que tu tengas actualmente)
 - ✓ Licencia de conducción (Si aplica)
 - ✓ Certificado antecedentes contraloría, procuraduría y policía.
 - ✓ Certificado de último nivel de escolaridad
 - ✓ Certificado laboral del último empleo
 - ✓ Oferta laboral firmada

23. Notificación de cierre del proceso de selección (Carta de agradecimiento)
24. Inducción: capacitar al nuevo talento en la normatividad legal aplicable, es decir, en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa APS, políticas internas, plataforma estratégica y los procesos de las áreas que componen a la organización.

c. Proceso de selección interno

1. Diligenciar el formato de requerimiento de personal; asimismo, enviar el correo a la analista de selección de personal con copia a la líder de talento humano, una vez recibida la notificación, la responsable de la ejecución del proceso valida el presupuesto asignado y revisa la distribución de personal para verificar la mano de obra. (En caso de que el cargo no se encuentre presupuestado, el nuevo cargo debe ser informado a la Gerencia Administrativa y Financiera).
2. Revisión del descriptivo del puesto; una vez recibida el formato de requerimiento se analiza el perfil de cargo, en caso de que no se encuentre creado el perfil debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.
3. Recolectar información del perfil; a través del manual de funciones, en caso de que no se encuentre creado el manual de funciones, debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.

4. Convocatoria interna e iniciar con la búsqueda, la líder de talento humano con la líder de cada proceso verifica la existencia de posibles candidatos potenciales al interior de la organización.
5. Fuentes de reclutamiento: La oferta es publicada en las carteleras de las diferentes zonas de bienestar principales de cada finca ya través de los grupos de WhatsApp internos.
6. Revisión de hojas de vida; luego de la recepción de los currículos, se inicia la revisión de las hojas de vida de las personas que se postularon a la vacante, para validar su nivel de ajuste al perfil y preseleccionar las hojas de vida que tienen un nivel de ajuste medio o superior.
7. Verificación de desempeño y registro de ausentismo, se verifica el desempeño del candidato postulado con el jefe inmediato, adicionalmente, se solicita al Analista de nómina un informe del ausentismo del colaborador en los últimos 6 meses.
8. La valoración de competencias técnicas, se realiza mediante prueba de conocimiento escrita y/o videollamada del jefe inmediato, en la cual se realiza una entrevista estructurada para valorar los conocimientos específicos.
9. Entrevista individual, los candidatos que superen la valoración de conocimientos se le realiza entrevista semiestructurada para obtener información personal.
10. Entrevista líder de proceso, se realiza entrevista semiestructurada para obtener información general del candidato, valorar los conocimientos técnicos específicos y se utiliza el protocolo de entrevista de incidentes.
11. Selección del candidato finalista; el cliente interno notifica el nombre del candidato seleccionado.

12. Negociación de la oferta de empleo, una vez seleccionado el candidato se establecen acuerdos entre las dos partes.
13. Notificación de oferta laboral; el candidato es contactado telefónicamente para darle a conocer la oferta laboral definitiva del cargo.
14. Prueba psicotécnica II, Se activa la prueba DISC al candidato seleccionado como finalista.
15. Informe selección de personal, se elabora el informe del proceso de selección del candidato, formato AGH-FM-9, de acuerdo con la información de la entrevista por competencias y los resultados de la prueba, para el plan de desarrollo del candidato en el cargo y se remite al líder del proceso.
16. Prueba de polígrafo, se programa prueba de polígrafo con la finalidad de determinar el índice de confiabilidad del candidato.
17. Confirmación fecha de ingreso, la confirmación de la fecha de ingreso establecida con el candidato se notifica mediante correo electrónico al líder del proceso.
18. Inducción.

Desempeño.

Para evaluar se debe partir de una herramienta que permita una evaluación objetiva y que este en pro del desempeño de la organización y del colaborador, el modelo de Martha Alles, 2015 presenta dos herramientas útiles, pero para el caso de la organización se propone que sea:

Evaluación 180° La evaluación de 360 grados se utiliza, en ocasiones, en una versión reducida que se denomina de 180 grados. En estos casos no se trata de una versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada.

Este modelo de evaluación debe realizarse desde dos perspectivas, el supervisor inmediato y el propio empleado a través de la autoevaluación, pero también debe incluirse la evaluación de un par o compañero que se encuentre en el mismo nivel. Esta herramienta es una forma sencilla de evaluar, pero es integral y permitirá al evaluador, detectar necesidades de formación, descubrir capacidades de los colaboradores y mejorar la productividad de la organización.

La organización A.P.S necesita una visual amplia de sus trabajadores y evaluar sus competencias y comportamientos podrá generar procesos de calidad y permitirá que los colaboradores puedan fortalecer sus debilidades o necesidades a través de la retroalimentación de la evaluación.

También, se resalta dentro de este proceso y desde el modelo de Martha, la importancia que la empresa pueda capacitar al evaluador, quien debe desarrollar de manera adecuada la evaluación de desempeño y que este tenga la pericia para realizar las comparaciones pertinentes, entre las conductas esperadas y encontradas.

Desarrollo, se propone desde el modelo de Martha Alles, establecer un paso para formar los nuevos talentos y potenciar las competencias de los talentos existentes:

a. Inducción operativa / administrativa

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Programación de inducción	El responsable de selección de personal una vez confirma el ingreso de nuevos talentos solicita un espacio al líder de cada	Analista de selección	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
		área, diseña el cronograma de la capacitación y agenda a las personas que intervienen.		
2.	Inducción corporativa a nuevos talentos	El responsable de cada área ejecuta la capacitación teniendo presente los temas a tratar y el horario acordado.	Jefe de cada área	
3.	Registros de temas socializados	Al momento de iniciar la formación diligenciar en el formato de capacitación el tema, objetivo, registrar el nombre, firmar y hacer entrega del registro a la auxiliar administrativa.	Jefe de cada área	Formato de capacitación
4.	Entrega de registros	Al finalizar el cronograma de la capacitación la auxiliar administrativa envía el registro escaneado y entrega en físico a la analista de desarrollo organizacional.	Auxiliar administrativa	
5.	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativa y analista de desarrollo organizacional.	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
	Observaciones generales	<p>La capacitación puede ser ejecutada de manera presencial o virtual.</p> <p>La capacitación influye los temas generales de los procesos por áreas.</p>		

b. Reinducción.

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Reporte de ingresos anuales	La líder de talento humano envía un informe mensual a la analista de desarrollo organizacional con los nombres del personal que requiere reinducción corporativa..	Líder de talento humano	
2.	Programación de reinducción	La analista de desarrollo organizacional solicita el espacio a cada jefe de área para diseñar el cronograma de la capacitación.	Analista de desarrollo organizacional	
2.	Reinducción corporativa	El responsable de cada área ejecuta la capacitación teniendo presente los temas a tratar y el horario acordado.	Jefe de cada área	
3.	Registros de temas socializados	Al momento de iniciar la formación diligenciar en el formato de capacitación el tema, objetivo, registrar el nombre,	Jefe de cada área	Formato de asistencia

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
		firmar y hacer entrega del registro a la auxiliar administrativa.		
4.	Entrega de registros	Al finalizar la programación de la capacitación la auxiliar administrativa envía el registro escaneado y entrega en físico a la analista de desarrollo organizacional.	Auxiliar administrativa	
5.	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativa y analista de desarrollo organizacional.	
	Las reinducciones son ejecutadas cada año, esta no podrá superar este tiempo entre una y otra. En caso, de que el trabajador se encuentra incapacitado o en periodo de vacaciones programar la capacitación una vez se reintegre.			

c. Cambio de cargo.

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Notificación cambio de cargo	La responsable del proceso de selección de personal notifica a cada líder de área el cambio de cargo.	Analista de selección	
2	Programación de reinducción	La responsable del proceso de selección solicita un espacio para la ejecución de la capacitación, diseñar el cronograma y agenda a los responsable de cada área.	Analista de selección	
3	Reinducción corporativa	El responsable de cada área ejecuta la capacitación teniendo presente los temas a tratar y el horario acordado.	Jefe de cada área	
4	Registros de temas socializados	Al momento de iniciar la formación diligenciar en el formato de capacitación el tema, objetivo, registrar el nombre, firmar y hacer entrega del registro a la auxiliar administrativa.	Jefe de cada área	Formato de asistencia
5	Entrega de registros	Al finalizar la programación de la capacitación la auxiliar administrativa envía el registro escaneado y entrega en físico a la analista de selección y bienestar.	Auxiliar administrativa	
6	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativa y	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
			analista de selección	

d. Capacitación y formación continua

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Identificar la necesidades de formación	La analista de desarrollo organizacional a través de correo electrónico solicita a los jefes de área los temas de capacitación a tratar en el transcurso del año de acuerdo a las necesidad identificada en la evaluación de desempeño y la fecha tentativa de la ejecución estas.	Analista de desarrollo organizacional	Formato necesidad de capacitación
2	Revisión de descripción de cargos	Revisar el perfil y manual de funciones de toda la estructura organizacional y anexar las competencias de gestión al plan de formación para entrenarlas y potencializarlas en cada trabajador de acuerdo al nivel.	Analista de desarrollo organizacional	
3.	Recepción de temáticas	Una vez recibida la información de los tema a incluir en el plan de formación la líder de talento humano verifica que los	Líder de talento humano	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
		temas solicitados estén relacionado con la actividades descritas en el manual de funciones.		
4	Diseño de plan de formación	La información recopilada será consolidada en la matriz del plan de formación anual y se anexa las capacitaciones que sean obligatorias por la normatividad aplicable.	Analista de desarrollo organizacional	
5.	Solicitud aprobación de presupuesto	Una vez definido el plan de formación será socializado a la alta gerencia para aprobar el presupuesto de las formaciones que implican recursos financieros.	Líder de talento humano	
6.	Aprobación de presupuesto	Una vez aprobado el presupuesto se notifica a cada área las temáticas y cursos admitidos.	Analista de desarrollo organizacional	
7.	Gestión de actividades de formación	De acuerdo a la fecha propuesta por cada líder de área se gestiona con diferentes entidades la disponibilidad de ejecutar la formación, en diferentes modalidades y horarios; se envía las propuestas a la líder de talento humano.	Analista de desarrollo organizacional	
8.	Aprobación de entidad	La líder del área estratégica indica con cual entidad se llevará a cabo la actividad.	Líder de talento humano	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
9.	Programación de actividad	El inicio de la formación se notifica mediante correo al líder del área solicitante.	Analista de desarrollo organizacional	
10	Registros de asistencias	Cuando se lleve a cabo una capacitación, cursos, entre otros, se diligencia el formato de asistencia.	Auxiliar administrativo y/o analista de desarrollo organizacional	Formato de asistencia
11	Evaluación de actividad	Al finalizar la actividad cada participante evaluará la efectividad de la capacitación.	Auxiliar administrativo y/o analista de desarrollo organizacional	Formato de evaluación individual
12	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativo y/o analista de desarrollo organizacional	
	En las capacitaciones se recaudan los registros, evidencias fotográficas y videos.			

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
	<p>Observaciones generales</p>	<p>El plan de formación es actualizado cada año.</p> <p>El plan puede presentar modificaciones; se pueden incluir otras formaciones de acuerdo a la necesidad y a la aprobación de la gerencia.</p> <p>Las actividades ejecutadas de manera externa permite omitir los registros de formación.</p>		

Tabla 12, elaboración propia

10. Discusión.

En la investigación la autora del modelo antedicho plantea que las competencias siempre se refieren al comportamiento de los colaboradores en situaciones que experimentan en el trabajo, sin embargo, en la organización los trabajadores no reflejan en su totalidad los comportamientos asociados a las competencias que requiere al cargo; inicialmente porque estas no habían sido definidas a nivel organizacional y por áreas, lo que permite evidenciar que las falencias inician desde la vinculación del personal y afectando las demás prácticas de talento humano porque estas se encuentran estrechamente relacionadas. Si bien, a través del modelo propuesto, se encuentran herramientas para desarrollar los subsistemas de manera adecuada al

interior de la organización, partiendo de seleccionar talentos idóneos que atiendan las necesidades de la posición a cubrir.

Asimismo, Martha, (2009) indica que las competencias generan un desempeño exitoso en el puesto, pero, si las personas no son entrenadas y capacitadas de acuerdo a las necesidades del rol, los resultados no serán favorables porque los colaboradores actúan desde el desconocimiento como muchas veces ocurre, siendo esto una situación que identifican los líderes de área de la compañía. Pero, que no mejora debido a que las competencias no son desarrolladas de acuerdo al nivel. Es importante aclarar que la empresa dispone de recursos financieros para formar a los colaboradores, lo que no se tenía claro son las competencias que deben fortalecer en las personas para que puedan obtener un rendimiento adecuado.

De la misma manera, Martha (2009) ha sido insistente en que la implementación de un modelo de competencias se relaciona con dos elementos básicos relacionados entre sí; por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia y por otro, desarrollar las capacidades de las personas; sin embargo, en la empresa APS no era posible que estos dos elementos se relacionaran por la ausencia de un modelo, impidiendo alcanzar exitosamente lo establecido en la planeación estratégica, porque en muchas ocasiones las acciones son improvisadas.

En consecuencia, Martha, (2019) señala que los subsistemas o las prácticas de talento humano están compuestos por normas, políticas y procedimientos, lógicamente conectados entre sí contribuyendo en la consecución de los objetivos organizacionales, no obstante, en la empresa en cuestión los procesos internos se encuentran aislados y diseñados sin definir previamente las competencias requeridas para desempeñar un rol, partiendo de identificar que los perfiles de los

cargos no tenían definidas las competencias cardinales y de área, ni los grados y la selección de personal se llevaba a cabo de esa manera ubicando a las personas en puestos que quizás no desempeñan las tareas correctamente porque no cuenta con una de las bases más fundamentales como son las competencias. Aunque, la empresa tiene claridad de la misión y la visión, existen factores internos que entorpece el buen funcionamiento de los procesos para lograr el desarrollo y progreso del negocio.

Finalmente, si los procesos y procedimientos no son diseñados correctamente la gestión de personal se verá afectada y por ende los resultados, de aquí la importancia de ejecutar acciones coordinadas que beneficien a los colaboradores como a la compañía, por lo tanto, seleccionar las competencias no es un tema irrelevante, al contrario, esta es la clave para crear valor y ventaja competitiva en la organización.

11. Conclusión.

1. Potencializar las competencias y los conocimientos en los colaboradores de APS le permite adquirir dominio, destrezas y herramientas que facilita un excelente desempeño.
2. Las investigaciones que anteceden este trabajo y lo identificado en la compañía APS confirma que definir las competencias y correlacionarlas con las prácticas de talento humano conlleva a la consecución de la planeación estratégica y objetivos empresariales.
3. El diseño de un modelo de gestión en APS genera cambios que impactan a las dos partes; por un lado, a los colaboradores; porque tendrán la posibilidad de ser evaluados, entrenados y remunerado conforme a las funciones y responsabilidades

delegadas, y en segunda instancia a la organización, debido a que podrá contar con talentos competitivos, motivados y entusiasmados por aportar y desempeñar las funciones del cargo con energía, buena disposición, compromiso y sentido de pertenencia y a la vez garantizando el cumplimiento de los objetivos trazados.

4. La implementación del modelo de gestión de competencias en APS permite integrar los subprocesos con la estrategia de la organización y facilita gestionar de manera apropiada a los miembros de la organización.
5. En APS el modelo se convierte en un aliado estratégico para mejorar las prácticas laborales e innovar y desarrollar los procesos de forma ordenados y coordinados.
6. El desarrollo adecuado del modelo determinará una cultura de formación, desarrollo y crecimiento profesional de los miembros de APS.

12. Recomendaciones.

Resaltando la importancia que tiene este proyecto de desarrollo, basándonos en la información obtenida de la organización y en función de los resultados se formulan algunas recomendaciones.

- El proceso de selección debe partir de la necesidad que surja en la organización y este debe terminar con la inducción del personal, es decir una vez seleccionado el aspirante, es esencial que el proceso termine con una inducción completa. Esto ayudara a que los nuevos integrantes, comprendan fácilmente sus roles y responsabilidades.
- Es necesario implementar el modelo de evaluación de desempeño, con el fin de identificar las condiciones en que se encuentran los trabajadores frente al cargo que ocupan y realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso de los colaboradores en

relación con las competencias definidas y utilizar herramientas como la evaluación 180° para tener una visión completa del desempeño.

- Es de vital importancia diseñar procesos de recursos humanos basados en competencias, incluyendo la formación y el desarrollo continuo, esta mirada permitirá el crecimiento de cada colaborador y fortalecerá la organización para enfrentar desafíos y alcanzar el éxito de manera sostenible.
- Es importante que la organización implemente, el modelo de gestión de Martha Alles, o un modelo de gestión de competencias, que pueda estar acorde con sus necesidades.

Estas recomendaciones buscan no solo mejorar la eficiencia y efectividad en cada uno de los procesos, sino también contribuir al desarrollo integral y bienestar de los colaboradores, alineando sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización.

13. Referencias bibliográficas

Acosta-Véliz, M. M., & Jiménez-Cercado, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(5), 115-131.

Álvarez, L. F. (2017). Modelos de gestión.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2012). Diccionario de competencias (Vol. I). Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2012). Diccionario de preguntas (Vol. III). Buenos Aires: Granica .

Alles, Martha Alicia Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos - la ed. 2a reimp. - Buenos Aires: Granica, 2005.

Alles, M. (2009). Nuevo Enfoque. Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gárnica SA.

Alles, Martha Alicia Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias /Martha Alicia Alles. - 3a Ed . la reimp. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2015.

Alles , M. A. (2011). Dirección estratégica de Recursos Humanos . Buenos Aires : Granica S.A.

Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires : Granica S.A.

Alles, M. (2012). Diccionario de comportamientos, la trilogía (Vol. II). Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo-Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040* (Vol. 1). Ediciones Granica.

Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.

Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial, 13(1), 35-63.

Canós Darós, L., & Guerrero Madera, L. (2020). Modelos integrales de gestión de recursos humanos.

Desarrollo del talento humano: basado en competencias - la ed. 3a reimp. - Buenos Aires : Granica, 2007.

Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).

Fernández Ronquillo, M. A. (2018). Modelo de competencias para microempresarios en entornos deprimidos: la región 5 del Ecuador.

Gallego Romero, A. (2019). Diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa Carillo Correa SAS.

García Patiño, J. A., Gómez Rodríguez, L. M., & Robledo Moreno, M. A. (2022). Los modelos de gestión del recurso humano como herramienta de productividad en las PYMES colombianas.

Giraldo Quiceno, Á. M. (2019). Estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira.

<https://jesusvizquierdo.com/hacia-una-gestion-del-sentido-real-de-urgencia/>

<https://es.scribd.com/doc/290560809/Evaluacion-de-Destreza-Manual>

Julio Quintana, P. D., (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Londoño Palacio, O. L., Maldonado Granados, L. F., & Calderón Villafañez, L. C. (2014). Guías para construir estados del arte.

Martínez Camacho, J. E. (2021). *Caracterización de un modelo en gestión humana a partir de la percepción de sus integrantes: el caso de estudio de la empresa Red de Servicios de Occidente SA* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Marulanda Ramírez, M. J. (2017). Diseño de un modelo por competencias para la gestión del talento humano en la Empresa de Energía de Pereira SA ESP.

Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.

Pazmiño Vásconez, M. J. (2017). Modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de los recursos en empresas agrícolas (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Pérez Pintado, G. G., & DT Cerón, J. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Calidad del Servicio al Cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas.).

Rodríguez Díaz, L. A., & Santofimio Martínez, A. C. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional.

Romero Camelo, D. M. (2016). La gestión humana basada en competencias en algunas pymes del sector servicio (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).

Rubio Daza, N. A., & Buitrago Rocha, E. K. (2019). Modelo de gestión de competencias para la empresa TSION consultoría e ingeniería.

Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11-32.

Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013. 120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. Cork: BookBaby.

Velásquez Gómez, A. (2019). *Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich: efectos, desafíos y percepciones* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Vinueza Jara, A. F. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador.

Anexos:

1. Proceso de selección y contratación APS

1.1 Formato requisición de personal

1.2 Formato perfil de cargo

1.3 Formato manual de perfil

1.4 Formato entrevista preliminar

1.5 Formato entrevista individual

1.6 Formato informe comparativo

1.7 Formato entrevista jefe inmediato

1.8 Formato informe de selección de personal

1.9 Formato documentos de contratación

1.10 Formato agradecimiento por participación

2. Proceso de inducción corporativa

2.1 Proceso de inducción corporativa

2.2 Formato necesidad de capacitación

2.3 Formato de registro de asistencia

2.4 Formato evaluación de efectividad de capacitación

3. Diccionario de competencias

Anexo 1. Proceso de selección y contratación en la empresa APS SAS.

Objetivo.

Elegir el talento humano mediante un proceso de selección por competencias que permita la selección de las personas más competentes e idóneas para el cargo, de acuerdo con los perfiles de cargo y las necesidades de las áreas, garantizando el cumplimiento de las políticas internas de la empresa y la legislación aplicable.

Alcance.

El presente proceso es ejecutado por el área de gestión humana y aplica para todos los procesos de selección que se realizan directamente en la empresa.

Generalidades.

El modelo de gestión por competencias es una metodología de carácter administrativo y gerencial que permite la alineación del direccionamiento estratégico de la empresa con las personas que la componen, a través de la gestión integral del talento humano basada la identificación, administración y desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos requeridos para el adecuado desempeño en los cargos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso de selección inicia con el requerimiento del personal, el cual se realiza mediante correo electrónico para los cargos operativos de producción o mediante formato de requisición de personal para los demás cargos nuevos de la empresa y finaliza con el concepto favorable del examen médico de ingreso.

La contratación de personal mediante contrato laboral aplica para candidatos mayores de edad, salvo para los casos de contrato de aprendizaje donde los candidatos pueden ser menores de edad.

Se encuentran tres (3) tipos de convocatorias para el proceso de selección: Interna, externa y mixta.

La prueba de polígrafo aplica para los cargos que tiene asignada la adquisición y/o administración de recursos físicos y/o económicos de la empresa, tales como: Gerente, Líder de UP, Líder de abastecimiento y logística, analista de tesorería, analista de nómina, asistente de abastecimiento y logística y almacenista.

El proceso de selección inicia desde requerimiento de personal, donde el líder del área identifica la necesidad de cubrir una vacante en su área de trabajo. Así que, comienza diligenciando el formato AGH-FO-02 y lo remite al área de Gestión Humana mediante correo electrónico para iniciar el proceso de selección, una vez se emitido el formato de requerimiento, se procede a publicar la vacante en las diferentes fuentes de reclutamientos.

Las vacantes que surgen al interior de la organización son publicadas en Computrabajo, caja de compensación familiar, Risaralda, así como a través de grupos de WhatsApp y emisoras de la zona Caldas.

Los talentos contratados deben de cumplir en lo posible con el mayor número de requerimientos relacionados en el perfil del cargo y el manual de funciones para que las labores sean desempeñadas de manera satisfactoria.

Al interior de la empresa APS la gerencia en compañía de la líder de talento humano tienen la potestad de aprobar o negar solicitudes de nuevo personal, ya que cada área tiene designada y presupuestada un determinado número de talentos para darle cumplimiento a las labores establecidas. En el caso, de surgir una necesidad de un nuevo cargo, el líder del proceso debe de relacionar las funciones, responsabilidades, los conocimientos específicos/ técnicos y demás requerimientos para tener claridad del perfil y de esta manera elaborar el manual de funciones.

a. Selección cargos operativos área agrícolas:

16. Necesidad de cubrir una vacante en cargos del área agrícola.
17. Diligenciar el formato del requerimiento de personal y notificar la necesidad a través de correo electrónico. (adjuntar formato completamente diligenciado AGH-FM-02).
18. Revisión de distribución de personal, se revisa la matriz distribución de personal para validar si hay mano de obra pendiente por contratar en la Unidad Productiva (UP). En caso de que no haya mano de obra pendiente por contratar, se debe indagar el motivo de la requisición con el líder del proceso y recibir la autorización de la contratación por parte de la Gerencia de producción.
19. Revisión del descriptivo del puesto; una vez recibida el formato de requerimiento se analiza el perfil de cargo.
20. Recolectar información del perfil; a través del manual de funciones.

21. Reclutamiento externo; a través de perifoneo, entrega de volantes, portales de empleo y redes sociales.
22. Recepción y revisión de hojas de vida, validar las hojas de vida de las personas que se postularon a la vacante, las personas que tengan un nivel de ajuste aceptable en cuanto a experiencia son citadas a entrevista por la Auxiliar Administrativa.
23. Verificación de antecedentes; los candidatos que tengan un nivel de ajuste a la posición a cubrir son remitidos al oficial de cumplimiento, con la finalidad de que sean consultados en listas restrictivas SARLAFT.
24. Entrevista, esta se lleva a cabo de manera presencial en el municipio de la ubicación de la finca o directamente en las instalaciones de la finca, de acuerdo con la indicación del Líder. (Salamina y Pàcora, Caldas y Versalles, Valle del Cauca).
25. Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, de acuerdo con la disponibilidad de agenda del proveedor y del candidato, se programan los exámenes médicos ocupacionales de ingreso; con el objetivo de conocer el estado de salud del candidato seleccionados.
26. Remisión de examen médico de ingreso a SST, el resultado del examen médico de ingreso del candidato(s) es remitido al Coordinador de SST, con el objetivo de que verifique el concepto médico y las restricciones identificadas (si aplica) y autorice el ingreso del candidato.
27. Definición fecha de ingreso, una vez finalizado las fases del proceso de selección, es consultado con la líder de la UP la fecha de ingreso del personal solicitado.

28. Documentos requeridos para la contratación, los documentos requeridos para la contratación son solicitados mediante llamada telefónica o mensaje de WhatsApp por parte de la Auxiliar Administrativa:

- ✓ Hoja de vida actualizada
- ✓ Fotocopia de cédula
- ✓ Certificado de afiliación a EPS
- ✓ Certificado de afiliación a Pensión
- ✓ Certificación bancaria (El banco que tu tengas actualmente)
- ✓ Licencia de conducción (Si aplica)
- ✓ Certificado antecedentes contraloría, procuraduría y policía.
- ✓ Certificado de último nivel de escolaridad
- ✓ Certificado laboral del último empleo

29. Confirmación de la fecha de ingreso, se confirma con el candidato la fecha de ingreso y se notifica mediante correo electrónico al líder del proceso, al área de SST y al asistente administrativo.

30. Inducción: capacitar al nuevo talento en la normatividad legal aplicable, es decir, en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa APS, políticas internas, plataforma estratégica y los procesos de las áreas que componen a la organización.

b. Selección cargos administrativos:

25. Necesidad de cubrir una vacante en cargos administrativos.

- 26.** Diligenciar el formato de requerimiento de personal; asimismo, enviar el correo a la analista de selección de personal con copia a la líder de talento humano, una vez recibida la notificación, la responsable de la ejecución del proceso valida el presupuesto asignado y revisa la distribución de personal para verificar la mano de obra. (En caso de que el cargo no se encuentre presupuestado, el nuevo cargo debe ser informado a la Gerencia Administrativa y Financiera).
- 27.** Revisión del descriptivo del puesto; una vez recibida el formato de requerimiento se analiza el perfil de cargo y el manual de funciones, en caso de que no se encuentre creado el perfil debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.
- 28.** Recolectar información del perfil; a través del manual de funciones, en caso de que no se encuentre creado el manual de funciones, debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.
- 29.** Definir el tipo de convocatoria e iniciar con la búsqueda: en conjunto con la líder del proceso se define el tipo de convocatoria para la búsqueda de la posición a cubrir. (interna, externa o mixta).
- 30.** Fuentes de reclutamiento: La oferta es publicada en el portal de empleo; Computrabajo, caja de compensación familiar Risaralda y a través de redes sociales (WhatsApp e Instagram).

- 31.** Revisión de hojas de vida; luego de la recepción de los currículos, se inicia la revisión de las hojas de vida de las personas que se postularon a la vacante, para validar su nivel de ajuste al perfil y preseleccionar las hojas de vida que tienen un nivel de ajuste medio o superior.
- 32.** Verificación de antecedentes; los candidatos que tengan un nivel de ajuste a la posición a cubrir son remitidos al oficial de cumplimiento, con la finalidad de que sean consultados en listas restrictivas SARLAFT.
- 33.** Entrevista preliminar: Los candidatos preseleccionados a través de la hoja de vida, son contactados con el objetivo de ampliar la información necesaria para determinar su nivel de ajuste al perfil y a las condiciones contractuales del cargo e identificar a los candidatos con mayor nivel de ajuste al perfil.
- 34.** Preselección de candidatos, valoración de competencias técnicas y calificación de prueba de conocimiento). Los candidatos con mayor nivel de ajuste al cargo son preseleccionados y sus hojas de vida son remitidas al jefe inmediato, quien mediante prueba de conocimiento escrita y/o video llamada realiza una entrevista estructurada para valorar los conocimientos específicos y emite una calificación cuantitativa y cualitativa para determinar si el candidato tiene los conocimientos suficientes para el cargo.
- 35.** Evaluaciones específicas y psicológicas; los candidatos que cumplen con el conocimiento técnico son evaluados de forma individual y se les aplica las pruebas psicotécnicas (entrevista por parte del profesional del área de gestión Humana).

36. Informe comparativo de candidatos finalistas; Se elabora el informe comparativo de las entrevistas de la terna de candidatos, formato AGH-FO-07, de acuerdo con la información obtenida durante el proceso de selección y se remite al líder del proceso.
37. Presentación de finalista al cliente interno; son presentados los candidatos preseleccionados, citados a entrevista con líder del proceso, entrevista individual (cliente interno)
38. Selección del candidato finalista; el cliente interno notifica el nombre del candidato seleccionado.
39. Negociación de la oferta de empleo, una vez seleccionado el candidato se establecen acuerdos entre las dos partes.
40. Notificación de oferta laboral; el candidato es contactado telefónicamente para darle a conocer la oferta laboral definitiva del cargo.
41. Prueba psicotécnica II, se activa la prueba DISC al candidato preseleccionado como finalista.
42. Informe selección de personal, Se elabora el informe del proceso de selección del candidato, formato AGH-FM-9, de acuerdo con la información de la entrevista por competencias y los resultados de la prueba, para el plan de desarrollo del candidato en el cargo y se remite al líder del proceso.
43. Prueba de polígrafo, se programa prueba de polígrafo con la finalidad de determinar el índice de confiabilidad del candidato. (Para los cargos que aplica)
44. Exámenes médicos ocupacionales de ingreso y remisión de examen médico de ingreso a la profesional en SST, se programan los exámenes médicos ocupacionales de ingreso; con el objetivo de conocer las condiciones de salud del candidato.

45. Definición fecha de ingreso, Una vez aprobada la fase final del proceso, se notifica al líder del proceso para solicitar instrucción sobre la fecha de contratación requerida y se contacta al candidato para notificar el inicio del proceso de contratación y la fecha estimada de ingreso.

46. Documentos requeridos para la contratación

- ✓ Hoja de vida actualizada
- ✓ Fotocopia de cédula
- ✓ Certificado de afiliación a EPS
- ✓ Certificado de afiliación a Pensión
- ✓ Certificación bancaria (El banco que tu tengas actualmente)
- ✓ Licencia de conducción (Si aplica)
- ✓ Certificado antecedentes contraloría, procuraduría y policía.
- ✓ Certificado de último nivel de escolaridad
- ✓ Certificado laboral del último empleo
- ✓ Oferta laboral firmada

47. Notificación de cierre del proceso de selección (Carta de agradecimiento)

48. Inducción: capacitar al nuevo talento en la normatividad legal aplicable, es decir, en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa APS, políticas internas, plataforma estratégica y los procesos de las áreas que componen a la organización.


c. Proceso de selección interno

- 19.** Diligenciar el formato de requerimiento de personal; asimismo, enviar el correo a la analista de selección de personal con copia a la líder de talento humano, una vez recibida la notificación, la responsable de la ejecución del proceso valida el presupuesto asignado y revisa la distribución de personal para verificar la mano de obra. (En caso de que el cargo no se encuentre presupuestado, el nuevo cargo debe ser informado a la Gerencia Administrativa y Financiera).
- 20.** Revisión del descriptivo del puesto; una vez recibida el formato de requerimiento se analiza el perfil de cargo, en caso de que no se encuentre creado el perfil debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.
- 21.** Recolectar información del perfil; a través del manual de funciones, en caso de que no se encuentre creado el manual de funciones, debe elaborarse en conjunto con el líder del proceso. En caso de que no se encuentren definidas las condiciones contractuales del cargo, se debe determinar con el líder del proceso de gestión humana y las gerencias.
- 22.** Convocatoria interna e iniciar con la búsqueda, la líder de talento humano con la líder de cada proceso verifica la existencia de posibles candidatos potenciales al interior de la organización.
- 23.** Fuentes de reclutamiento: La oferta es publicada en las carteleras de las diferentes zonas de bienestar principales de cada finca ya través de los grupos de WhatsApp internos.

24. Revisión de hojas de vida; luego de la recepción de los currículos, se inicia la revisión de las hojas de vida de las personas que se postularon a la vacante, para validar su nivel de ajuste al perfil y preseleccionar las hojas de vida que tienen un nivel de ajuste medio o superior.
25. Verificación de desempeño y registro de ausentismo, se verifica el desempeño del candidato postulado con el jefe inmediato, adicionalmente, se solicita al Analista de nómina un informe del ausentismo del colaborador en los últimos 6 meses.
26. La valoración de competencias técnicas, se realiza mediante prueba de conocimiento escrita y/o videollamada del jefe inmediato, en la cual se realiza una entrevista estructurada para valorar los conocimientos específicos.
27. Entrevista individual, los candidatos que superen la valoración de conocimientos se le realiza entrevista semiestructurada para obtener información personal.
28. Entrevista líder de proceso, se realiza entrevista semiestructurada para obtener información general del candidato, valorar los conocimientos técnicos específicos y se utiliza el protocolo de entrevista de incidentes.
29. Selección del candidato finalista; el cliente interno notifica el nombre del candidato seleccionado.
30. Negociación de la oferta de empleo, una vez seleccionado el candidato se establecen acuerdos entre las dos partes.
31. Notificación de oferta laboral; el candidato es contactado telefónicamente para darle a conocer la oferta laboral definitiva del cargo.
32. Prueba psicotécnica II, Se activa la prueba DISC al candidato seleccionado como finalista.

- 33.** Informe selección de personal, se elabora el informe del proceso de selección del candidato, formato AGH-FM-9, de acuerdo con la información de la entrevista por competencias y los resultados de la prueba, para el plan de desarrollo del candidato en el cargo y se remite al líder del proceso.
- 34.** Prueba de polígrafo, se programa prueba de polígrafo con la finalidad de determinar el índice de confiabilidad del candidato.
- 35.** Confirmación fecha de ingreso, la confirmación de la fecha de ingreso establecida con el candidato se notifica mediante correo electrónico al líder del proceso.
- 36.** Inducción.

Anexo:1.1 Formato requisición de personal - AGH-FM-02

		REQUISICIÓN DE PERSONAL		Código	AGH-FM-03
		PROCESO GESTIÓN HUMANA		Versión	1
				Fecha revisión	20/05/2023
DATOS DE LA REQUISICIÓN					
Cargo del líder del proceso		Jefe inmediato		Fecha de requisición	
Cargo requerido		No. Vacantes		Centro de costos	
Medio de transporte propio	Disponibilidad para viajar	Destino de viajes	Frecuencia de viajes	Auxilio de movilidad	
		Entre Pereira y las UP de ambas zonas			
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN					
Tipo de reemplazo	Causa de la vacante	Nombre del colaborador que se reemplazará	Fecha de contratación requerida		
HERRAMIENTAS REQUERIDAS PARA EL CARGO					
Comunicación		Tecnología		Movilidad	
Celular corporativo	<input type="checkbox"/>	PC Portátil	<input type="checkbox"/>	Licencia A2	<input type="checkbox"/>
Línea corporativa	<input type="checkbox"/>	PC de mesa	<input type="checkbox"/>	Licencia B1	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico corporativo	<input type="checkbox"/>	Moto	<input type="checkbox"/>
				Cuatrimoto	<input type="checkbox"/>
				Camioneta	<input type="checkbox"/>
Otro: _____					
FIRMAS					
Firma del solicitante		VoBo del líder del proceso		Firma de Gestión Humana	
Cargo		Cargo		Cargo	
				Fecha de recepción	
CIERRE DE LA REQUISICIÓN					
Nombre del colaborador contratado		Fecha de confirmación de contratación		Fecha de contratación	

Anexo:1.2 Formato perfil de cargo AGH-FM-03

	PERFIL DE CARGO	Código	AGH-FM-01
		Versión	01
	GESTIÓN HUMANA	Fecha revisión	24/11/2023

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	
Área	
Nivel del cargo	
Jefe inmediato	
Nro. de personas a cargo	
2. OBJETIVO DEL CARGO	
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
1.	
4. REQUERIMIENTOS GENERALES DEL CARGO	
Educación	
Tiempo de experiencia requerido en el cargo	
Conocimientos específicos	
Competencias Específicas (Habilidades y Destrezas)	
Pruebas aplicadas	Entrevista por competencias Informe psicotécnico CCF DISC

Anexo: 1.3 Formato manual de perfil AGH-FM-04

1. IDENTIFICACION DE CARGO				
Nombre del cargo				
Área				
Nivel del cargo				
Jefe inmediato				
Nro. de personas a cargo				
2. OBJETO DEL CARGO				
3. FUNCIONES PRINCIPALES				
4. REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACION				
Bachiller		Técnico		Tecnólogo
Estudiante Universitario		Profesional		Posgrados
Formación				
Competencias técnicas / Conocimientos específicos del cargo				
EXPERIENCIA				
Entre 1 y 6 meses		Entre 1 y 2 años		
Entre 3 y 5 años		Ninguna		
INDUCCION DE PUESTO DE TRABAJO				
¿El puesto de trabajo requiere de inducción y entrenamiento?		SI		NO
Tiempo requerido de inducción y entrenamiento				
De 0 a 1 mes		De 2 a 3 meses		
De 1 a 2 meses		De 3 a 4 meses		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / COMPORTAMENTALES				
Competencia	Definición		Conducta Asociada	
COMPETENCIAS FUNCIONALES / ESPECIFICAS				
Competencia	Definición		Conducta Asociada	
5. RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
Reportar los accidentes que ocurran dentro del desarrollo de sus funciones, dentro o fuera de la empresa.				
Participar de las actividades que se realicen en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.				
Estar dispuesto a participar de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo si aplica.				
Propiciar información clara y oportuna acerca de las inspecciones de seguridad y sus condiciones de salud.				
Reportar actos y condiciones inseguras que evidencie dentro de su área de trabajo.				

Cargas Físicas	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Posición Sedente				
Posición Bípeda				
Posturas Mantenidoas				
Alternan posiciones				
Motricidad Fina				
Destreza Manual				
Manejo de Cargas				
Velocidad de Reacción				
6. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
No.	Objetivos	Metas	Indicador	% participación del indicador
1				
2				
3				
4				
7. CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario	Lunes a jueves: Viernes: Almuerzo:			
Dotación				
Exámenes Ocupacionales	Medico Ingreso – Medico Egreso – Médico Periódico			
Exámenes Clínicos				
B. PRUEBAS Y EVALUACIONES				
Entrevista por competencias	Si	No	Metodología basada en el análisis de competencias y comportamientos, mediante la cual se recojan ejemplos del comportamiento anterior de los candidatos, especialmente en su experiencia laboral, para predecir su comportamiento futuro en determinado puesto.	
Entrevista de incidentes críticos	Si	No	Protocolo de entrevista de preguntas abiertas orientada a realizar una exploración estructurada acerca de hechos/experiencias pasadas, que permitan revelar conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que tiene la persona entrevistada, mediante la descripción detallada de su respuesta ante dichos hechos/experiencias.	
Prueba de conocimiento	Si	No	Cuestionario estructurado mediante el cual se evalúan los conocimientos técnicos mínimos requeridos para el desempeño del cargo.	
Prueba psicotécnica CCF	Si	No	Prueba de personalidad y/o competencias, ofrecida por la Caja de Compensación Familiar del municipio en la cual se encuentra la vacante.	
DISC	Si	No	Herramienta de evaluación psicométrica que evalúa tendencias en el comportamiento observable en los candidatos y las competencias identificadas en ellas.	

Anexo: 1.5 Formato entrevista individual GH-FM-06

Fecha entrevista		Entrevistador	
Candidato			Cargo al que aspira

1. Información sociodemográfica:

Edad: _____ Estado civil:

Medio de transporte: _____ Licencia de conducir: _____

Núcleo familiar

1. Descripción personal

Descripción de sí mismo:

No.	Fortalezas	Oportunidades de mejora	Acción de mejora
1			
2			
3			

2. Información motivacional

Proyectos a corto y mediano plazo:

- _____

- _____

- _____

Expectativas laborales:

- _____

- _____

Expectativas del jefe inmediato:

- _____

- _____

3. Información académica:

Escolaridad:

Institución: _____ Año de graduación:

Estudios adicionales:

Conocimientos adicionales:

Conocimientos específicos para el desempeño del cargo	

Anotaciones adicionales:

4. Información laboral

Tiempo de experiencia laboral total:

Tiempo de experiencia específica en cargos relacionados:

Cargos relacionados desempeñados:

Factores motivacionales laborales	Factores desmotivacionales laborales

Anotaciones adicionales:

5. Valoración de competencias

Competencia: _____		
Ejemplo orientadora: _____		
_____ ?		
Situación	Acción	Resultado

¿En qué contexto se produjo?	¿Cómo actuó?	¿Cuáles fueron los resultados?
Competencia: _____		
Pregunta orientadora: ¿ _____ ?		
Situación ¿En qué contexto se produjo?	Acción ¿Cómo actuó?	Resultado ¿Cuáles fueron los resultados?
Competencia: _____		
Pregunta orientadora: ¿ _____ ?		
Situación ¿En qué contexto se produjo?	Acción ¿Cómo actuó?	Resultado ¿Cuáles fueron los resultados?
Competencia: _____		
Pregunta orientadora: ¿ _____ ?		
Situación ¿En qué contexto se produjo?	Acción ¿Cómo actuó?	Resultado ¿Cuáles fueron los resultados?

Anexo: 1.6 Formato informe comparativo AGH-FM-07

ELEMENTOS DEL INOFMRE		CANDIDATO NO. 1	CANDIDATO NO. 2	CANDIDATO NO. 3
		NOMBRE COMPLETO	NOMBRE COMPLETO	NOMBRE COMPLETO
Datos sociodemográficos	Edad			
	Medio de transporte			
	Licencia de conducir			
Dimensión familiar	Lugar de residencia			
	Núcleo familiar			
Dimensión académica	Formación			
	Año de graduación			
	Conocimientos adicionales			
Dimensión laboral	Tiempo de experiencia en el cargo			
	Descripción último cargo relacionado			
	Anotaciones adicionales			
	Personal a cargo			
Dimensión motivacional	Proyectos y propósitos			
	Expectativas laborales			
	Expectativas del jefe inmediato			
Competencias	Competencia No. 1			
	Competencia No. 2			
	Competencia No. 3			
	Competencia No. 4			
Oportunidades de desarrollo	OM. No. 1			
	OM. No. 2			
Conclusión				

Anexo: 1.7 Formato entrevista jefe inmediato AGH-FM-08

Fecha entrevista		Entrevistador	
Candidato		Cargo al que aspira	

Valoración de competencias técnicas / conocimientos específicos del cargo:

Valoración de experiencia relacionada con el cargo:


Valoración de estrategias para solucionar situaciones críticas del cargo:		
Situación crítica del cargo: _____		

Sentimiento/Actitud	Comportamiento	Estrategia de solución
Situación crítica del cargo: _____		

Sentimiento/Actitud	Comportamiento	Estrategia de solución

Concepto del entrevistado:

No.	Fortalezas	Oportunidades de mejora	Acción de mejora
1			
2			
3			
4			
5			

En una escala de 1 a 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor puntuación, califique las siguientes características durante la entrevista

Característica	Descripción	Calificación	Observación
----------------	-------------	--------------	-------------

Puntualidad	Asistencia puntual a la entrevista.		
Expresión verbal	Transmisión de mensajes e información coherente con las preguntas realizadas.		
Expresión no verbal	Tono de voz, postura y/o movimientos corporales coherentes con su discurso.		

Anotaciones adicionales: _____

Candidato apto para el cargo Si No

Anexo: 1.8 Formato informe de selección de personal AGH-FM-09

Nombre del candidato	
Identificación	
Cargo al que aspira	
Fecha del informe	
Concepto final	

1. Información sociodemográfica:

2. Información académica:

3. Información laboral:

4. Análisis de la entrevista y resultado de pruebas:

Instrumentos utilizados			
Entrevista por competencias		Informe Psicotécnico CCF	Prueba DISC

4.1 Estructura de personalidad:

4.2 Factores motivacionales:

4.3 Competencias:

4.3.1 Competencias corporativas

Competencia	Nivel	Comportamientos asociados

4.3.2 Competencias específicas del cargo

Competencia	Nivel	Comportamientos asociados

4.4 Oportunidades de mejora:

Oportunidad de mejora	Sentimiento/Comportamiento asociado	Recomendación

INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL FORMATO:

1	<p>Escribir la información sociodemográfica: Edad, estado civil, núcleo familiar, personas que dependen económicamente del candidato, medio de transporte y estado de licencia para conducir carro.</p>
2	<p>Escribir nivel (técnico, tecnólogo, pregrado y posgrado), el título y año de graduación del candidato. En caso de que se encuentre estudiando, especificar modalidad, días y horarios de estudio. Incluir información relacionada con conocimientos específicos que requiere el cargo.</p>
3	<p>Escribir una "X" frente a los instrumentos utilizados para la elaboración del informe.</p>
4	<p>Escribir la información relacionada con la estructura de personalidad del candidato, de acuerdo con su discurso y la información de las pruebas.</p>
5	<p>Describir los proyectos del candidato y sus expectativas con respecto a la empresa y al jefe inmediato. Adicional, informar sobre situaciones desmotivantes para el candidato.</p>
6	<p>Escribir las competencias corporativas evaluadas, el nivel de competencia de mostrado por el candidato y los comportamientos asociados a ese nivel de competencia, identificados en su discurso y/o en el informe de las pruebas.</p>
7	<p>Escribir las específicas del cargo evaluadas, el nivel de competencia de mostrado por el candidato y los comportamientos asociados a ese nivel de competencia, identificados en su discurso y/o en el informe de las pruebas.</p>
7	<p>Describir las oportunidades de mejora identificadas en el candidato, los comportamientos asociados a la oportunidad y recomendaciones generales para el mejoramiento de dicha oportunidad.</p>

Anexo: 1.9 Formato documentos de contratación AGH-FM-10

Estimado(a) candidato(a),

A continuación, encontrará el listado de documentos que son requeridos para el proceso de contratación. Por tanto, amablemente solicitamos que nos haga llegar los documentos para iniciar con el proceso.

Documentos obligatorios para el proceso de contratación:
- Hoja de vida actualizada
- Fotocopia legible del documento de identidad (Cédula de ciudadanía o Permiso de protección temporal)
- Certificado bancario de cuenta de ahorros/corriente vigente
- Certificado de afiliación a la EPS
- Certificado de afiliación al Fondo de Pensiones
- Fotocopia de la licencia de conducir (Si aplica)

Documentos de vehículo propio
- Fotocopia de la licencia de tránsito o tarjeta de propiedad del vehículo
- Fotocopia del SOAT vigente
- Fotocopia de la revisión técnico-mecánica vigente

Documentos para afiliación de beneficiarios:
Cónyuge o compañero(a) permanente:
- Fotocopia de partida de matrimonio o declaración juramentada de convivencia (Si es unión libre)
- Fotocopia del documento de identidad del cónyuge o compañero(a) permanente
Hijo(s) menores de 18 años, entre 18 y 25 años y/o con discapacidad permanente:
- Fotocopia del Registro civil de nacimiento
- Fotocopia de la Tarjeta de identidad, si es mayor a 7 años
- Certificado de escolaridad emitido por la institución educativa, si es mayor de 18 años y hasta los 25 años
- Certificado de discapacidad, si es mayor de 18 años y presenta una discapacidad permanente
Padres mayores de 60 años que dependan económicamente del trabajador (Si el trabajador no cónyuge o compañero, ni hijos a cargo)
- Fotocopia legible del documento de identidad, si es mayor de 60 años
- Declaración juramentada de dependencia económica
- Registro civil de nacimiento del trabajador

Anexo: 10 Formato agradecimiento por participación AGH-FM-11

El siguiente mensaje es remitido mediante correo electrónico a cada uno de los participantes que no continúan en los procesos de selección de la empresa.

Estimado candidato(a),

Por medio de la presente nos permitimos informar que en esta ocasión su candidatura no continúa en el proceso de selección de la empresa Agrícola Pacífico Sur S.A.S.

Agradecemos el interés demostrado en hacer parte de nuestra compañía y por el tiempo que dedicó durante el desarrollo del proceso. No obstante, guardaremos su currículum en nuestra base de datos, por si en un futuro llegamos a tener una vacante que se ajuste a su perfil, nos comunicaremos con usted.

Le deseamos éxitos en su futuro laboral y profesional.

Atentamente,

Anexo 2. Proceso de inducción corporativa

Objetivo.

Definir la metodología para gestionar y potencializar las competencias y conocimientos de los talentos de la empresa Agrícola Pacífico Sur, a través de herramientas e instrumentos que permitan difundir, transmitir y preservar el conocimiento organizacional, para mejorar e innovar en los procesos y prestar un servicio de calidad a todas las partes interesadas en el desarrollo de las actividades de la compañía.

Alcance.

Aplica para todas las actividades de formación realizadas internamente enfocadas a los miembros que hacen parte de la organización APS.

Descripción de proceso.

El procedimiento describe el paso a paso para llevar a cabo la inducción y reinducción corporativa, la actualización de la información cuando se genera cambios de cargos y

capacitación y formación de competencias y actualización de conocimientos de acuerdo a la necesidad que surja en cada rol.

Inducción operativa:

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Programación de inducción	El responsable de selección de personal una vez confirma el ingreso de nuevos talentos solicita un espacio al líder de cada área, diseña el cronograma de la capacitación y agenda a las personas que intervienen.	Analista de selección	
2.	Inducción corporativa a nuevos talentos	El responsable de cada área ejecuta la capacitación teniendo presente los temas a tratar y el horario acordado.	Jefe de cada área	
3.	Registros de temas socializados	Al momento de iniciar la formación diligenciar en el formato de capacitación el tema, objetivo, registrar el nombre, firmar y hacer entrega del registro a la auxiliar administrativa.	Jefe de cada área	Formato de capacitación
4.	Entrega de registros	Al finalizar el cronograma de la capacitación la auxiliar administrativa envía el registro escaneado y entrega en	Auxiliar administrativa	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
		físico a la analista de desarrollo organizacional.		
5.	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativa y analista de desarrollo organizacional.	
	Observaciones generales	<p>La capacitación puede ser ejecutada de manera presencial o virtual.</p> <p>La capacitación del personal operativo incluye temas del área de GH (Plataforma estratégica, Reglamento Interno de trabajo APS y políticas de comercio ético), ambiental, SST, y producción.</p>		

Reinducción.

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Reporte de ingresos anuales	La líder de talento humano envía un informe mensual a la analista de desarrollo organizacional con los nombres	Líder de talento humano	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
		del personal que requiere reinducción corporativa.		
2.	Programación de reinducción	La analista de desarrollo organizacional solicita el espacio a cada jefe de área para diseñar el cronograma de la capacitación.	Analista de desarrollo organizacional	
2.	Reinducción corporativa	El responsable de cada área ejecuta la capacitación teniendo presente los temas a tratar y el horario acordado.	Jefe de cada área	
3.	Registros de temas socializados	Al momento de iniciar la formación diligenciar en el formato de capacitación el tema, objetivo, registrar el nombre, firmar y hacer entrega del registro a la auxiliar administrativa.	Jefe de cada área	Formato de asistencia
4.	Entrega de registros	Al finalizar la programación de la capacitación la auxiliar administrativa envía el registro escaneado y entrega en físico a la analista de desarrollo organizacional.	Auxiliar administrativa	
5.	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativa y analista de	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
			desarrollo organizacional.	
	Observaciones generales	Las reinducciones son ejecutadas cada año, no podrá superar este tiempo entre una y otra. En caso, de que el trabajador se encuentra incapacitado o en periodo de vacaciones programar la capacitación una vez se reintegre.		

Cambio de cargo.

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Notificación cambio de cargo	La responsable del proceso de selección de personal notifica a cada líder de área el cambio de cargo.	Analista de selección	
2	Programación de reinducción	La responsable del proceso de selección solicita un espacio para la ejecución de la capacitación, diseñar el cronograma y agenda a los responsable de cada área.	Analista de selección	
3	Reinducción corporativa	El responsable de cada área ejecuta la capacitación teniendo presente los temas a tratar y el horario acordado.	Jefe de cada área	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
4	Registros de temas socializados	Al momento de iniciar la formación diligenciar en el formato de capacitación el tema, objetivo, registrar el nombre, firmar y hacer entrega del registro a la auxiliar administrativa.	Jefe de cada área	Formato de asistencia
5	Entrega de registros	Al finalizar la programación de la capacitación la auxiliar administrativa envía el registro escaneado y entrega en físico a la analista de selección y bienestar.	Auxiliar administrativa	
6	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativa y analista de selección	

Capacitación y formación

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Identificar la necesidades de formación	La analista de desarrollo organizacional a través de correo electrónico solicita a los jefes de área los temas de capacitación a tratar en el transcurso del año de acuerdo a	Analista de desarrollo organizacional	Formato necesidad de capacitación

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
		la necesidad identificada en el equipo de trabajo y la fecha tentativa de la ejecución.		
2	Revisión de descripción de cargos	Revisar el perfil y manual de cargo de toda la estructura organizacional y anexar las competencias de gestión al plan de formación para entrenarlas y potencializarlas en cada trabajador	Analista de desarrollo organizacional	
3.	Recepción de temáticas	Una vez recibida la información de los temas a incluir en el plan de formación el líder de talento humano verifica que los temas solicitados estén relacionados con las actividades descritas en el manual de funciones del rol.	Líder de talento humano	
4	Diseño de plan de formación	La información recopilada será consolidada en la matriz del plan de formación anual y se anexa las capacitaciones que sean obligatorias por la normatividad aplicable.	Analista de desarrollo organizacional	
5.	Solicitud aprobación de presupuesto	Una vez definido el plan de formación será socializado a la alta gerencia para aprobar el presupuesto de las formaciones que implican recursos financieros.	Líder de talento humano	

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
6.	Aprobación de presupuesto	Una vez aprobado el presupuesto se notifica a cada área las temáticas y cursos aceptados.	Analista de desarrollo organizacional	
7.	Gestión de actividades de formación	De acuerdo a la fecha propuesta por cada líder de área se gestiona con diferentes entidades la disponibilidad de ejecutar la formación, en diferentes modalidades y horarios y luego, envía las propuestas a la líder de talento humano.	Analista de desarrollo organizacional	
8.	Aprobación de entidad	La líder del área estratégica indica con cual entidad se llevará a cabo la actividad.	Líder de talento humano	
9.	Programación de actividad	El inicio de la formación se notifica mediante correo al líder del área solicitante.	Analista de desarrollo organizacional	
10	Registros de asistencias	Cuando se lleve a cabo una capacitación, cursos, entre otros, se diligencia el formato de asistencia.	Auxiliar administrativo y/o analista de desarrollo organizacional	Formato de asistencia
11	Evaluación de actividad	Al finalizar la actividad cada participante evaluara la efectividad de la capacitación.	Auxiliar administrativo y/o analista de	Formato de evaluación individual

ID	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
			desarrollo organizacional	
12	Archivar registros	Los archivos son guardados en la carpeta digital y física de cada colaborador.	Auxiliar administrativo y/o analista de desarrollo organizacional	
Observaciones generales		<p>En las capacitaciones se recaudan los registros, evidencias fotográficas y videos.</p> <p>El plan de formación es actualizado cada año. El plan puede presentar modificaciones; se pueden incluir otras formaciones de acuerdo a la necesidad y a la aprobación de la gerencia.</p> <p>Las actividades ejecutadas de manera externa se puede omitir los registros de formación.</p>		

2.1 Formato necesidad de capacitación

	FORMATO NECESIDAD DE FORMACIÓN <small>GESTIÓN HUMANA</small>	Edige	AC-4-10-20
		Vozes	7.8
		Uru - ecar	1188-1811
		Tala - urtel	1188-1811

MUNICIPIO:	FECHA:
DATOS DEL SOLICITANTE:	
CARGO:	
ÁREA:	

INDIQUE LA TEMÁTICA (RELACIONAR DETALLADAMENTE EL TEMA QUE SUGIERE)					
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN (IDENTIFIQUE BREVEMENTE QUE ES LO QUE GENERA LA NECESIDAD DE FORMACIÓN)					
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN:					
ORDEN DE PRIORIDAD	URGENTE		MEDIA		BAJA
FECHA Y HORARIO SUGERIDO:					


METODOLOGÍA	VIRTUAL		PRESENCIAL		OTRO:
TIPO DE CAPACITACIÓN:	INDIVIDUAL			GRUPAL	

APROBADA		RECHAZADA
OBSERVACIONES		


FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA DE RECIBIDO

2.2 Formato registro de asistencia

	FORMATO CONTROL DE ASISTENCIA			Código	AGH-FM-18			
				Versión	14/06/2023			
	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA			Fecha de revisión	14/06/2023			
TEMA:				CAPACITACIÓN				
				CHARLA				
OBJETIVO:				REUNIÓN				
				DURACIÓN				
RESPONSABLE:				FECHA				
				FIRMA:				
				LUGAR				
N°	NOMBRE	N° DOCUMENTO	GÉNERO			CARGO	EMPRESA	FIRMA
			F	M	LGTBIQ+			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
OBSERVACIONES:						N° de hombres capacitados:		
						N° de mujeres capacitadas:		
						N° de LGTBIQ capacitados:		

2.3 Formato evaluación de efectividad de capacitación

		FORMATO EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN		Código	AGH-FO-19
				Versión	1.0
				Última revisión	15/06/2023
TEMA		DURACIÓN			
		FECHA			
RESPONSABLE:		LUGAR			
<p>Para Agrícola Pacífico Sur, es muy importante su opinión, por lo tanto, una vez terminada el proceso de capacitación y/o sesión individual agradecemos su apoyo con la retroalimentación de la efectividad de la formación. Asimismo, diligenciar el formulario de manera objetiva, imparcial y transparente, calificando las diferentes variables de acuerdo con su percepción. A continuación, por favor marque con una X al frente de la casilla de cada pregunta según su nivel de satisfacción:</p>					
EXCELENTE					
BUENO					
REGULAR					
MALO					
ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTAS				
	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
¿Considera que el contenido y el manejo de la información fue clara?					
¿Cómo evalúa la metodología utilizada para la formación?					
¿Cómo califica la logística de la capacitación (material y ayudas audio visuales)?					
¿El tema socializado tiene un impacto significativo en el desempeño de sus labores?					
¿Seleccione el nivel de importancia de la temática con relación sus funciones?					
¿Las dudas planteadas fueron resueltas de manera puntual?					
¿El capacitador mostró interés en escuchar los aportes de los trabajadores?					
¿A nivel general como evalúa la capacitación?					
¿Qué otros temas recomiendas para ampliar sus conocimientos y competencias laborales?					
¿Qué sugiere para las próximas capacitaciones?					
OBSERVACIONES GENERALES:					

Anexo 3 Diccionario de competencias

COMPETENCIAS CARDINALES

COMPROMISO: Capacidad para tener sentido de pertenencia con los procesos y con la organización, sentir propios los pilares, valores y los objetivos, cumplir con las tareas personales, profesionales y organizacionales.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Define la misión, visión y valores de la organización.
	Demuestra respeto por los valores, cultura organizacional y personas.
	Capacidad para cumplir con las tareas personales, profesionales y organizacionales, siendo altamente productivo y motivando a los otros al cumplimiento de los procesos.
TÁCTICO	Cumple con la misión, visión y valores de la organización.
	Genera en los integrantes de su área a cargo la capacidad de identidad, con los valores y estrategias de la organización.
	Dirige con mensajes claros y motivantes su área, para cumplir con los objetivos específicos.
SOPORTE	Asume como propios los objetivos de la empresa.
	Tiene sentido de pertenencia por la organización, se motiva y motiva a sus compañeros para cumplir los objetivos planteados.
	Se esfuerza por mejorar continuamente y participar o aportar ideas y soluciones.
OPERATIVO	Comprende los objetivos que se le indican para su cargo.
	Tiene un buen nivel de desempeño y da cumplimiento a las tareas solicitadas
	Se identifica con su grupo de trabajo y se siente parte de los resultados alcanzados.

Fuente: Alles 2009

ÉTICA: Capacidad de obrar en cada momento de acuerdo con los valores, moral, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Teniendo en cuenta que estas buenas costumbres están por encima de su accionar.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Estructura la misión y visión organizacional sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales.
	Prioriza valores y buenas costumbres, por encima de los intereses propios.
	Es modelo a seguir en la organización por su ética y su manera de actuar, en la vida laboral y demás ámbitos de su vida.
TÁCTICO	Guía sus decisiones y acciones propias y las de su equipo de trabajo sobre la base de los valores morales,
	Respeto y hace respetar las pautas de trabajo establecidas por la organización, que están orientadas a cumplirse en base a las buenas prácticas profesionales y buenas costumbres.
	Orienta a su gente, cuando hay situaciones en las que sus intereses y valores son contradictorios.
SOPORTE	Desempeña su labor, respetando las buenas costumbres de la organización, los valores, los principios y las pautas laborales.
	Guía sus acciones por valores, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma forma.

	Busca apoyo cuando se encuentra en situaciones donde sus principios y valores chocan con las exigencias laborales.
OPERATIVO	Actúa de acuerdo con los valores y principios.
	Respeto las pautas y medidas de acción que están interpuestas por la organización.
	Acepta consejos de sus superiores, si ha cometido un error en termino de respeto de los valores.

Fuente: Alles 2009

EXCELENCIA PRODUCTIVA: Habilidad para fijar por sí mismo objetivos de desempeño y alcanzarlos de manera exitosa o perfecta, buscando siempre la mejora continua, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Tiene capacidad para definir objetivos y diseñar procedimientos organizacionales, que permitan alcanzar la visión estratégica de la organización.
	Prevé las necesidades del mercado, clientes y organización, generando soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.
	Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y el intercambio de conocimiento entre colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos de manera excelente.
TÁCTICO	Coordina equipos de trabajo eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos, productos y servicios.
	Diseña practicas sencillas, aprovechando el conocimiento propio y de su gente para el cumplimiento de las tareas de manera eficiente.
	Supervisa y corrige el trabajo del equipo, para prevenir errores o fallas.
SOPORTE	Realiza procesos, prácticos y operables.
	Posee conocimiento de su área y de la organización, brinda apoyo cuando es buscado para opinión o asesoramiento.
	Es soporte experto para equipos eficientes, promoviendo la mejora continua.
OPERATIVO	Cumple con los estándares de calidad y resultados.
	Solicita retroalimentación de sus procesos, para chequear su desempeño y evolución en pro de su mejora, para la consecución de objetivos.
	Trabaja en cumplir los objetivos y se preocupa por mejorar los procesos o técnicas utilizadas.

Fuente: Alles 2009

TRABAJO COLABORATIVO: Capacidad de colaborar o brindar apoyo a los demás compañeros de la organización, responder a sus necesidades y las de sus compañeros (pares, superiores y colaboradores) cuando sea requerido, solucionar problemas y dudas, trabajando conjuntamente en lograr los objetivos propuestos y aprendiendo en equipo.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Alienta y fomenta el trabajo colaborativo en toda la organización.
	Apoya el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencias en las mimas.
	Expresa satisfacción personal por el éxito de los demás sin importar el área.
TÁCTICO	Desarrolla espíritu de trabajo colaborativo o en equipo y muestra interés por las necesidades organizacionales.
	Posee capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de cualquier otra área de la organización que lo necesite.
	Genera un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y cooperación.

SOPORTE	Tiene capacidad de escuchar los requerimientos de los demás para ayudarlos y brindar soporte, en el cumplimiento de sus objetivos.
	Capacidad para apoyar y colaborar activamente, en el cumplimiento de objetivos de su área.
	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
OPERATIVO	Participa y coopera en las actividades grupales.
	Realiza la parte del trabajo correspondiente, para cumplir objetivos.
	Capacidad para cooperar con las personas de su entorno, cuando estas lo requieren.

Fuente: Alles 2009

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Capacidad para amoldarse o adaptarse a los cambios, en diversas situaciones, así mismo a personas, medios o contextos, cambiar convicciones o conductas para adaptarse de forma rápida y eficiente.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Diseña y/o modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante nuevos retos o necesidades.
	Tiene amplia visión del mercado lo que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se necesitan en la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
	Capacidad de comprender las perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas, con el fin de adaptarse a diversas situaciones.
TÁCTICO	Conoce las capacidades de su equipo o área, para guiarlos a la adaptación de nuevas necesidades.
	Escucha y adopta diferentes puntos de vista, para beneficiar los procesos o relaciones.
	Promueve cambios de procesos o relaciones, dependiendo el requerimiento de nuevas situaciones.
SOPORTE	Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, personas o relaciones de forma eficiente.
	Comprende con facilidad las necesidades que se generan internamente o en su rol, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación.
	Promueve la integración de ideas, en pos de mejorar.
OPERATIVO	Capacidad para comprender diferentes puntos de vista.
	Cambia o mejora conductas que le permiten adaptarse a diferentes situaciones.
	Mejora sus acciones de acuerdo con las necesidades de la organización.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: Capacidad de recopilar, categorizar, validar y procesar información para identificar o comprender mejor un fenómeno o situación de interés y a partir de este construir conceptos o modelos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Recopila información desde varias perspectivas, integrando los recursos de diferentes sectores.
	Posee destreza en el procesamiento de información y la utiliza de manera adecuada para el cumplimiento de objetivos.

	Mejora los procesos permanentemente a través de la identificación de datos o sucesos disponibles, que no son fácil de identificar para el resto de integrantes de la organización, utilizándolos en pro de la consecución de metas.
TÀCTICO	Presenta alternativas para atender los problemas que surgen en su área de competencia.
	Pone en práctica la información obtenida en su edu. Formal o capacitación, para identificar puntos débiles dentro de sus labores y solucionarlos con profesionalismo.
	Utiliza herramientas actualizadas, para contribuir a mejorar la recopilación y uso de información.
SOPORTE	Se mantiene activo estableciendo relaciones de información que puedan ser provechosas, para mejorar el manejo de datos y avanzar a la consecución de objetivos.
	Implementa sus conocimientos teóricos con éxito, en situaciones de apoyo donde se requiere información concreta.
	Reconoce variables, que conforman la labor y con base en eso procesa datos que sirvan de utilidad para obtener resultados eficaces.
OPERATIVO	Posee bueno manejo de información cotidiana, teniendo relevante aquella que en algún momento le fue útil.
	Reconoce si requiere de asistencia, cuando se le encomienda una tarea nueva.
	Reconoce obstáculos y aporta soluciones sencillas y eficaces para su resolución.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de lo requerido por el puesto. Puede implicar análisis profundo o el pedido de una información concreta.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Permanece actualizado de todo lo que pasa con la competencia y el mercado en general.
	Tiene habilidad para identificar fuentes de recopilación de datos poco convencionales pero que contienen información de valor para la organización.
	Determina procedimientos permanentes de recopilación de información para situaciones futuras.
TÀCTICO	Despierta curiosidad por mantenerse actualizado sobre datos relacionados con su trabajo.
	Es referente en su área por tener bases de datos actualizadas con información necesaria, que sirven para mejorar la calidad de su trabajo y el de su equipo.
	Selecciona adecuadamente los datos clave que contribuyen efectivamente a la tarea que actualmente desempeña él o su gente.
SOPORTE	Reconoce la importancia de contar con datos actualizados que le permitan desarrollar de manera óptima su labor.
	Indaga sobre información que se relaciona con su trabajo y que es necesaria para alcanzar resultados.
	Busca y recibe información para si y para sus compañeros como un aporte adicional para cumplir con la tarea asignada.
OPERATIVO	Cuando está participando de una tarea o proyecto, solicita información que le permita comprender mejor la idea, para realizar sus labores.
	Asume de manera adecuada la información que recibe, aplicándola con previo análisis y produciendo buenos resultados.

	Se preocupa por saber sobre las cuestiones que son pertinentes, manifestando inquietud por manejar conocimientos nuevos.
--	--

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA: Capacidad de cumplir con sus objetivos y compromisos, establecerlos para sí mismo y alcanzarlos con éxito.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Se identifica con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa y pone en marcha todas las directrices para alcanzarlos y superarlos.
	Posee un alto grado de compromiso en cuanto al cumplimiento de los objetivos.
	Supera las expectativas laborales y se excede en el cumplimiento de metas.
TÁCTICO	Posee un alto nivel de compromiso con los objetivos organizacionales, se ajusta a las directrices de la empresa y es un referente para su gente por su conducta.
	Se impone objetivos superiores a los esperados o proyectados y los cumple.
	Se capacita a fin de mejorar su desempeño y promueve la capacitación en su gente para lograr el mismo objetivo.
SOPORTE	Trabaja tiempo extra si es requerido para cumplir con los procesos.
	Cumple con las tareas que le son asignadas y se compromete con las directrices organizacionales.
	Es perseverante para solucionar problemas y dar buenos resultados.
OPERATIVO	Se muestra motivado a cumplir con los objetivos de su cargo.
	Tiene un alto nivel de compromiso con la organización y es colaborador en caso de que se le requiera.
	Cumple de manera frecuente con su horario laboral y no le molesta quedarse horas extras si el caso lo amerita.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

BÚSQUEDA DE SOLUCIONES: Capacidad de actuar de manera proactiva y pensar en lo que hay que hacer, buscando nuevas oportunidades o soluciones a problemas del pasado o presente.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Tiene visión a largo plazo, lo que le permite actuar de manera preventiva, creando oportunidades y evitando problemas potenciales, que pasan desapercibidos para los demás.
	Analiza y crea planes de contingencia, que le permitan poner en marcha mejoras en la organización.
	Capacita al personal de la organización para responder de manera rápida a los cambios o situaciones inesperadas.
TÁCTICO	Tiene visión a mediano plazo, poniendo en marcha acciones que le permitan alcanzar objetivos, con diferentes formas de trabajo.
	Posee capacidad de tomar decisiones en situación de crisis, actuando de manera rápida para resolver la misma.
	Se adapta a los cambios y crea nuevas formas de trabajo o procedimientos efectivos para enfrentar las situaciones.

SOPORTE	Resuelve de manera proactiva los problemas que se presentan, buscando la información necesaria para optar por una mejor solución.
	Tiene visión a corto plazo, planteando soluciones a problemas o situaciones que puedan presentarse.
	Implementa las propuestas o soluciones efectivas sugeridas por superiores.
OPERATIVO	Busca soluciones sencillas y eficientes para resolver problemas o situaciones del día a día que se presentan en su labor.
	Propone ideas y cambios innovadores para su área en general, cuando el método utilizado ya no funciona.
	Actúa de manera adecuada en momentos de tensión y da respuestas a tiempo a los problemas que se presenten.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

CAPACIDAD DE ANÁLISIS: Capacidad de entender una situación o problema, juntando sus partes y observando de manera general el problema, generando conexiones entre situaciones que no están relacionadas.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Identifica con facilidad aquellas situaciones/ problemas que no ha sido detectadas o estudiadas.
	Desarrolla diversos conceptos o hipótesis para resolver problemas complejos.
	Soluciona problemas que requieren un alto grado de creatividad.
TÁCTICO	Tiene una visión de conjunto en el análisis de información.
	Comprende conceptos complejos, relacionando datos e información clave y la presenta de manera clara y concreta.
	Soluciona problemas complejos aplicando conceptos, teorías o enfoques asimiladas en su experiencia.
SOPORTE	Soluciona problemas de mediana complejidad, basándose en situaciones aprendidas u ocurridas en su día a día laboral.
	Presenta y promueve ideas creativas para resolver problemas de su área.
	Comprende conceptos complejos y descubre relación entre datos de su misma área, presentando análisis de situaciones actuales.
OPERATIVO	Resuelve problemas de baja complejidad y que requieren una misma respuesta que se ha adquirido en el aprendizaje desde la experiencia.
	Tiene capacidad para identificar y descubrir ciertos problemas.
	Logra establecer las causas de problemas que se presentan en su área de trabajo.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN: Capacidad para lograr un buen resultado durante una negociación a través de compromisos duraderos, que fortalezcan la colaboración, entre partes, con la habilidad de negociar mejores acuerdos con la técnica ganar-ganar, centrándose en el problema.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Posee profundo conocimiento de la situación, analizando fortalezas y debilidades, investiga y obtiene la mayor cantidad de información posible de las personas involucradas en la negociación.
	Busca mejores estrategias de negociación para obtener resultados efectivos.

	Prepara la negociación y prevé alternativas que le permitan tener un mejor desempeño de la misma, logrando acuerdos que equilibrados para las partes involucradas y teniendo siempre presentes los criterios objetivos.
TÀCTICO	Se esfuerza por identificar y promover las ventajas comunes para ambas partes en la negociación.
	Reúne información que le sea necesaria y le permita tener un mejor panorama de la situación y así tener criterios objetivos.
	Maneja comunicación fluida de forma oral y escrita, de manera que se facilite en intercambio de ideas, de manera correcta.
SOPORTE	Se muestra cordial y respetuoso en todas las situaciones, pero presentando argumentos sólidos y concretos para la negociación con el interlocutor.
	Plantea acuerdos que puedan beneficiar ambas partes, sin perder de vista los objetivos.
	Es objetivo en la relación o negociación y contrarresta argumentos prejuiciosos de manera satisfactoria.
OPERATIVO	Su efectividad, está basada en el carisma, siendo más fluido en las relaciones interpersonales, que en la presentación de argumentos.
	Es perseverante en la consecución de objetivos globales.
	Logra concretar acuerdos razonables para relaciones a corto plazo.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN: Establecer metas y/o proyectos específicos y cumplirlos a través de la implementación de estrategias y acciones que favorecen a la organización.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Construye estrategias puntuales para llevar a cabo las responsabilidades organizacionales.
	Realiza trazabilidad a las labores propias y la del talento humano interno para orientarse a la consecución de resultados.
	Controla la gestión, integra actividades y toma decisiones encaminadas al logro de objetivos.
TÀCTICO	Plantea propuestas basadas en la planificación y en los recursos asignados.
	Verifica meticulosamente las actividades y actúa oportunamente consiguiendo resultados de calidad.
	Gestiona debidamente los recursos tangible e intangibles y cumple con el rol de cargo.
SOPORTE	Determina metas que gestiona con los insumos y materiales designados.
	Desempeña las actividades establecidas con acciones concretas.
	Organiza los pendientes y gestiona el tiempo efectivamente para ser productivo.
OPERATIVO	Obtiene los resultados esperados con los recursos proporcionados.
	Lleva a cabo las responsabilidades en el tiempo estimado.
	Optimiza tiempo y recursos en la ejecución de las labores.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

COMUNICACIÓN ASERTIVA: Capacidad de atender y comprender para intercambiar información e ideas de manera clara, precisa, oportuna y directa, a través de diferentes canales respetando las ideas de los demás con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.	
Nivel	Comportamientos asociados

ESTRATÈGICO	Destreza para escuchar y analizar las ideas del otro, expresando de manera clara, puntual y segura la información; tanto a nivel escrito como verbal y gestual.
	Establece canales formales en la organización para intercambiar información con todos los miembros de la compañía y alcanzar la planeación estratégica.
	Escucha oportunamente y analiza la información que le transmiten las personas que hacen parte de su equipo sin juzgarlos.
TÀCTICO	Transmite las ideas de manera clara y escucha a los demás con el fin construir una comunicación positiva.
	Promueve el uso efectivo y seguro de los canales de comunicación para mantener informados a las personas sobre temas laborales y cumplir con las actividades diarias.
	Comunica oportunamente por los canales establecidos cuando ocurren eventos que afectan la productividad.
SOPORTE	Comunica de manera precisa la información a las personas con las que interactúa en el día a día.
	Escucha a los demás y garantiza entender perfectamente lo que quieren decir.
	Emplea los canales de comunicación empresarial con el propósito de obtener información fundamental para el desarrollo de sus tareas.
OPERATIVO	Escucha correctamente las instrucciones de sus superiores
	Realiza consultas apropiadas para conseguir información que requiere en el desarrollo de las actividades asignadas.
	Comunica de manera abierta las situaciones que perturban su desempeño.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA: Capacidad y facilidad para comunicarse fluidamente de manera oral y escrita garantizando una información clara, puntual y coherente; implica escuchar y leer a los demás.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Se comunica con facilidad utilizando un lenguaje fluido y extenso, lo que le permite transmitir sus ideas de manera clara y efectiva.
	Resuelve problemas de comunicación y logra influir en otros grupos para llegar a un consenso.
	Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes, tanto verbalmente como por escrito. Utilizando la tecnología para mantener informados a los demás.
TÀCTICO	Utiliza con precisión y eficacia la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas con claridad y precisión, y asegurando que los demás comprendan su mensaje.
	Su comunicación escrita es eficaz y está bien presentada.
	Es claro y conciso en sus propuestas, emplea un lenguaje rico y fluido.
SOPORTE	transmite sus ideas de manera clara y concisa, asegurándose de que sus mensajes sean bien comprendidos.
	Realiza preguntas que aclaren sus dudas frente a la información que circula dentro de la organización.
	Comparte información con los demás cuando se le solicita.
OPERATIVO	Se le facilita comunicarse y transmitir sus ideas de manera clara y concisa.
	Demuestra un fuerte compromiso con el desarrollo de sus habilidades de comunicación oral y escrita.
	Comparte información relevante para la organización de forma clara.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Capacidad de plantear ideas novedosas enfocadas a resolver dificultades o eventos en el puesto de trabajo y en la organización; aportando nuevas estrategias para mejorar el desarrollo de las labores.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Plantea soluciones particulares y exclusivas de acuerdo al escenario, enfocada en el éxito de la organización y el bienestar de los colaboradores.
	Representa un modelo a seguir en la organización por las ideas que combina y adopta para agregar valor al negocio.
	Diseña contantemente estrategias adecuadas para innovar en los procesos internos y solucionar las situaciones que dificultan el avance y cumplimiento de metas fijadas.
TÁCTICO	Presenta medidas apropiadas para resolver inconvenientes en su puesto de trabajo y establecer acciones de mejora con el equipo.
	Figura como un ejemplo a seguir en la organización por exponer ideas creativas en situaciones complejas.
	Construye conocimiento a partir de la experiencia y analiza las dificultades que enfrenta en el puesto de trabajo e implementa estrategias en momento de angustia.
SOPORTE	Resuelve situaciones relacionadas con el puesto de trabajo teniendo presente las experiencias previas.
	Presenta posible soluciones asertivas y es un referente en el área de trabajo.
	Busca respuestas a preguntas simples y toma decisiones apropiada.
OPERATIVO	Soluciona los problemas del trabajo haciendo uso de las experiencias similares.
	Ejecuta los procesos siguiendo las indicaciones de su superior.
	Muestra interés y actitud para trabajar en las labores asignadas.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

DESARROLLO DE TALENTO: Capacidad de promover e impulsar el crecimiento profesional de la estructura organizacional, entrenando a los colaboradores para fomentar el aprendizaje continuo y delegando funciones retadoras obteniendo resultados favorables en el cumplimiento de los objetivos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Identifica el potencial de las personas y ofrece oportunidades de crecimiento y promoción de talento.
	Promueve el aprendizaje continuo y la actualización del conocimiento en los miembros de la organización para obtener mejores resultados en el desarrollo de las tareas.
	Fomenta el uso de la tecnología y herramientas para potencializar el talento de los colaboradores.
TÁCTICO	Identifica el potencial de su equipo y los entrena para promoverlos; logrando retener el mejor talento.
	Emprende en la búsqueda de nuevos conocimientos para mejorar su propio desempeño y el su equipo de trabajo.
	Utiliza eficazmente herramienta tecnológicas y equipos para desarrollar y cumplir con las labores.
SOPORTE	Reconoce oportunidades de desarrollo en habilidades y destrezas tanto a nivel personal como grupal.

	Adquiere nuevos conocimientos para incrementar la productividad a nivel personal y la de sus colaboradores.
	Tiene disposición para enseñarle al personal que tiene a cargo los procesos y procedimientos propios de las labores.
OPERATIVO	Reconoce que cada actividad ejecutada es una oportunidad para aumentar sus conocimientos.
	Se interesa en aprender los procesos que establece la organización
	Acepta las recomendaciones y retroalimentaciones que le realizan para mejorar cada día la ejecución de las labores.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

DESTREZA MANUAL: Capacidad de manipular herramientas y objetos con las manos para ejecutar actividades puntuales, básicas y repetitivas en el menor tiempo posible.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Manipula perfectamente equipos de alta tecnología.
	Tiene habilidad manual para usar los equipos de trabajo.
	Realiza movimientos simultáneos con las manos para ejecutar y agilizar las actividades diarias.
TÁCTICO	Maneja correctamente los equipos y herramientas asignadas para el desarrollo de las labores.
	Coordina sus miembros superiores para enfocarse en actividades específicas.
	Realiza seguimiento al equipo de trabajo para validar que manipulen las herramientas correctamente.
SOPORTE	Maniobra equipos y materiales para desarrollar las labores cotidianas.
	Es capaz de hacer usos de las manos para desarrollar tareas de manera simultaneas.
	Verifica la agilidad manual de los colaboradores para desarrollar las labores
OPERATIVO	Emplea adecuadamente las herramientas, equipos y materiales para finiquitar las labores en el tiempo señalado.
	Posee rapidez manual para ejecutar labores básicas de la operación.
	Realiza actividades repetitivas con facilidad y logra resultados productivos.

<https://es.scribd.com/doc/290560809/Evaluacion-de-Destreza-Manual> Rigoberto Atilano.

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS: capacidad de dirigir, examinar y evaluar el desempeño actual y potencial de los empleados, y establecer e implementar medidas de desarrollo para las personas y los equipos dentro del marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de guía.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Implementa y fomenta nuevos perfiles entre los colaboradores, reconociendo sus habilidades para enfrentar futuros cambios en el entorno organizacional y así brindar una respuesta ágil y efectiva ante los diversos escenarios previstos.
	Desarrolla a su personal para futuras responsabilidades laborales, manteniéndolo alineado con las necesidades de la organización y sus objetivos estratégicos.
	Diseña un plan de desarrollo con sus colaboradores, explorando sus áreas de interés para aprovechar sus habilidades actuales y acompañar su crecimiento futuro.
TÁCTICO	Permite que sus colaboradores participen de los planes de desarrollo y capacitación o en proyectos que puedan contribuir con su desarrollo.
	Motiva a su equipo a participar con responsabilidad de capacitaciones promovidas por el mismo o por otras áreas de la organización.

	Se actualiza en novedosas herramientas que contribuyan al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniendo claros los objetivos estratégicos de la empresa.
SOPORTE	Desarrolla nuevas capacidades en la implementación de nuevas tareas a desarrollarse.
	Muestra interés por mantenerse capacitado en temas de interés y promovidos por su área o otras áreas.
	Solicita ayuda para la evaluación de personas, cuando estas bajan su rendimiento y realiza las acciones necesarias para que alcanzar un nivel de desempeño adecuado.
OPERATIVO	Atiende los planes de capacitación que le son sugeridos.
	Conoce las áreas de interés de su equipo o su labor, así como sus fortalezas y debilidades.
	Colabora con las evaluaciones de desarrollo, manteniendo una actitud positiva y permitiendo el feedback

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

GESTIÓN DE EQUIPOS: Habilidad de gestionar equipos, promoviendo el máximo rendimiento de los miembros, a través de la capacidad para direccionar hacia un objetivo en común.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Promueve el máximo rendimiento de sus equipos, sin descuidar la importancia del factor humano.
	Define objetivos para el cumplimiento exitoso de metas, promoviendo la participación de los miembros del equipo
	Genera comunicación fluida entre todos los integrantes de la organización y es consciente del alcance de sus acciones.
TÁCTICO	Reconoce y recompensa los logros de su equipo.
	Apoya su equipo y revisa el trabajo, generando mejoras cuando se necesita.
	Incentiva a su equipo a desarrollar habilidades grupales, promoviendo la comunicación fluida.
SOPORTE	De acuerdo con los recursos existentes, promueve la participación de sus compañeros o personas a cargo en cursos y actividades orientadas a desarrollar capacidades.
	Demuestra interés por el rendimiento de su área y colabora para cumplir objetivos.
	Se supera de manera continua y adquiere nuevos conocimientos que permitan un alto rendimiento en el trabajo en equipo.
OPERATIVO	Demuestra interés por dar rendimiento de su trabajo.
	Tiene actitudes positivas frente a superiores.
	Se expresa con adecuado vocabulario, permitiendo una comunicación asertiva con sus compañeros y superiores.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

GESTIÓN DE RECURSOS: Capacidad de planificar, optimizar e implementar eficientemente los recursos necesarios para materializar un proyecto o una actividad que favorece a la organización.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Establece lineamientos en el uso correcto de los elementos, equipos, herramientas e insumo para el cumplimiento de las actividades.

	Reutiliza recursos y concientiza al equipo de trabajo sobre el uso adecuado de los materiales y activos de la organización.
	Contribuye gestionando los recursos de manera adecuada logrando ahorros que favorecen el patrimonio de la compañía.
TÀCTICO	Actúa de manera responsable en el uso de los recursos suministrados para cumplir con los proyectos asignados.
	Reutiliza y recicla materiales de trabajo y sensibiliza al personal a cargo sobre la importancia de ahorrar.
	Ejecuta proyectos con bajo presupuesto garantizando un trabajo de calidad.
SOPORTE	Utiliza los quipos e insumo necesarios para cumplir con la labor asignada.
	Recicla materiales que pueden servir para otra actividad y/o labor.
	Concientiza a los compañeros de trabajo sobre el uso correcto y adecuado de elementos y herramientas entregados por la empresa.
OPERATIVO	Cuida las herramientas y materiales en el desarrollo de las actividades.
	Usa y conserva adecuadamente los elementos de protección personal.
	Realiza las labores con los insumos que le facilitan sin desperdiciarlos.

Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013.

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

GESTIÓN DEL TIEMPO: Es la capacidad de distribuir, administrar y disponer del tiempo para desarrollar las actividades dentro del periodo establecido, cumpliendo a tiempo con lo más importante y garantizando calidad en las tareas.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Administra su agenda de trabajo para priorizar las labores y ser productiva en el menor tiempo posible.
	Establece cronogramas de actividades para dar repuesta a lo urgente en el tiempo establecido.
	Verifica con frecuencia los avances de asuntos importantes para no dejar pasar la fecha límite de entrega y solicita al equipo de trabajo compromiso para que cumplan en los plazos acordados.
TÀCTICO	Utiliza una agenda con el propósito de enfocarse en las labores importantes y urgentes.
	Cumple con las actividades en los plazos estipulados.
	Exige al equipo de trabajo buen rendimiento para cumplir con los objetivos del área.
SOPORTE	Registra las actividades exigidas por su superior para darle cumplimiento en los tiempos acordados.
	Realiza seguimientos de manera oportuna para conocer el avance de las labores asignadas
	Finaliza las actividades en las fechas concretadas.
OPERATIVO	Utiliza el tiempo para desempeñar las labores diarias
	Sigue el cronograma de actividades exigido por su superior
	Es productivo en el tiempo asignado para determinada labor

Fuente: Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013.

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN: Capacidad de persuadir, convencer o influir en los demás para alcanzar objetivos propios.	
Nivel	Comportamientos asociados

ESTRATÈGICO	Establece con facilidad alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores, creando estrategias que le permitan tener resultados eficaces.
	Se interesa por estar informado acerca de sus competidores y clientes, lo que le da ventaja para negociar y obtener beneficios para la organización.
	Lidera las negociaciones que son clave para sacar adelante proyectos, recurriendo a expertos según el objetivo a conseguir y las personas con las que va a interactuar, de manera que pueda estar lo mejor preparado posible para persuadir, según su objetivo.
TÀCTICO	Se interesa por elaborar estrategias sencillas y lograr la colaboración de los demás.
	Es eficaz a la hora de argumentar, logrando la aprobación de los demás cuando una idea es interesante para desarrollar.
	Persevera para cumplir sus metas y genera ideas que despiertan el interés y la colaboración de su equipo de trabajo.
SOPORTE	Implementa acciones sugeridas por sus superiores, que logran persuadir a otros y así poder alcanzar los objetivos.
	Logra objetivos generalmente y logra tener una buena imagen.
	Logra objetivos y acuerdos equilibrados a través de acciones de negociación adecuadas.
OPERATIVO	Entiende la importancia de tener una imagen positiva, frente a clientes y proveedores y busca comportarse de acuerdo a lo esperado por la organización.
	Maneja un lenguaje adecuado en las diversas situaciones y atiende sugerencias a la hora de negociaciones importantes, para conseguir objetivos, a través de la supervisión directa.
	Se conduce con interés y sencillez, frente a clientes, proveedores o superiores.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I. y Valencia, A. 2024

LIDERAZGO: Capacidad de influir y conducir a las personas para ser un agente de cambio y generar compromiso con el propósito de enfrentar con éxito los retos de la organización. Garantizando de manera adecuada la conducción de personas, el desarrollo de talentos lo cual desencadena un clima laboral positivo y óptimo que permite cumplir la planeación estratégica.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Diseña procesos, estrategias y métodos de trabajo con el objetivo de dirigir correctamente el potencial de los colaboradores y obtener compromiso y apoyo de las diferentes áreas para lograr resultados favorables.
	Promueve un clima laboral de confianza y satisfacción en los trabajadores y es modelo a seguir por su liderazgo.
	Conduce el equipo de trabajo y desarrolla su potencial con una visión integral proyectada a largo plazo.
TÀCTICO	Propone procesos y métodos de trabajo, con el fin de garantizar una apropiada conducción de personas para darle cumplimiento a los objetivos planteadas por el área
	Conduce el grupo generando un clima laboral armonioso y a la vez retador para mantenerlos motivados y unidos. Además, es un ejemplo en la organización por su liderazgo.
	Desarrolla el potencial del grupo de trabajo con una visión y proyección a mediano plazo.
SOPORTE	Propone planes de acción y estrategias novedosas con el fin de asegurar una correcta dirección de talentos para alcanzar objetivos previamente definidos.

	Fomenta un ambiente laboral positivo y tranquilo, y es un ejemplo para el equipo de trabajo por su liderazgo.
	Describe el potencial de los otros para ser promovido al interior de la organización.
OPERATIVO	Conduce a los compañeros para lograr los compromisos y cumplir con los objetivos grupales.
	Afronta con éxito los retos del grupo al que pertenece
	Coopera para conservar un clima laboral armonioso.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

ORGANIZACIÓN: Capacidad de reunir y ordenar información y datos que requiere una tarea para finalizarlas a tiempo, obteniendo resultados de calidad que favorezca el cumplimiento de las objetivos de la organización.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Diseña cronogramas para hacerle seguimiento a las actividades propias del cargo y las delegadas al recurso humano que tiene a cargo para garantizar resultados positivos.
	Incorpora técnicas innovadoras para organizar el trabajo y controlar los pendientes y el avance de las actividades.
	Organiza y distribuye apropiadamente los recursos que tiene a disposición para darle cumplimiento a las actividades que mantienen en pie a la organización.
TÁCTICO	Elabora cronogramas de actividades para registrar los pendientes y llevar un orden en las tareas a desempeñar a diario para obtener resultados satisfactorios, asimismo, verificar el cumplimiento de las labores asignadas al equipo de trabajo.
	Busca estrategias que le permita hacer ajustes y modificaciones a los procesos que tiene a cargo.
	Aplica de manera riguroso los formatos internos que le ayudan a tener orden en los procesos estratégicos.
SOPORTE	Registra en su agenda los pendientes y solicitudes requeridas de las distintas áreas para hacerle seguimiento y verificar el avance con el fin de darle cumplimiento de manera oportuna.
	Aplica métodos que le facilite el trabajo y la consecución de resultados satisfactorios.
	Implementa acciones de mejora para organizar eficientemente el trabajo y priorizar lo más importante.
OPERATIVO	Muestra interés por organizar el tiempo y cumplir con las actividades diarias.
	Cumple las tareas en el orden establecido.
	Ordena los insumos, equipos y elementos de acuerdo a la establecido en la compañía.

Fuente: Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013.

Elaborado por: Gamarra, I. y Valencia, A. 2024

ORIENTACIÓN A LA CALIDAD: Conocimiento profundo de los temas del área de interés. Capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel y de diferentes niveles, además de poseer capacidad de juicio y compartir con los demás conocimientos técnicos y experiencia. Mantener la motivación por aprender.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Es un experto en su campo y se mantiene actualizado constantemente sobre los últimos avances.

	Toma decisiones basadas en su experiencia y conocimientos en su área y en aquellas relacionadas con el desempeño de sus funciones, aportando valor agregado a la organización.
	Su capacidad analítica le permite basarse en hechos y datos concretos para la resolución de problemas.
TÀCTICO	Posee un profundo conocimiento de los temas relacionados con su especialidad.
	Muestra interés por mantenerse actualizado en los contenidos técnicos necesarios para su área de trabajo.
	Implementa mejoras en los procesos de su área con base en los nuevos conocimientos adquiridos.
SOPORTE	Posee el conocimiento requerido para cumplir de manera eficiente con sus responsabilidades.
	Proactivamente identifica y ejecuta mejoras en los procesos de su área
	Colabora con otras áreas cuando se le solicita
OPERATIVO	Muestra interés por actualizarse en nuevos métodos de trabajo, que le permitan cumplir con los estándares de calidad y dar buenos resultados
	Comprende la visión general de la organización y la relaciona con su proceso laboral.
	Coopera en sus compañeros de área cuando es requerido y también con otras áreas de la organización, aportando ideas y conocimientos.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Capacidad de alinear los comportamientos propios y de los miembros de la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con estándares de calidad manteniendo altos niveles de rendimientos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Promueve comportamientos al interior de la organización para lograr los resultados fijados con altos estándares de calidad.
	Realiza mediciones adecuadas para evaluar el cumplimiento de las metas a través herramientas confiables.
	Fija nuevos retos y mantiene altos niveles de rendimientos en el desarrollo de funciones para lograr incrementar niveles de rentabilidad y satisfacción al cliente.
TÀCTICO	Examina los comportamientos propios y los del equipo de trabajo para cumplir con los resultados esperados teniendo en cuenta los estándares de calidad de la organización.
	Establece metas efectivas y retadoras en su equipo de trabajo para mejorar los niveles de rendimiento.
	Realiza seguimiento de las actividades propias y de sus colaboradores a través de herramientas que dispone la organización.
SOPORTE	Mantiene una actitud orientada al logro de las funciones y responsabilidades teniendo presente los estándares de calidad.
	Asume metas retadoras y desafiantes que tienen afinidad con los objetivos de la compañía.
	Genera seguimiento a las labores establecidas por la organización; tanto a nivel personal como al equipo de trabajo con el fin de mejorar el desempeño incluyendo los cambios requeridos.
OPERATIVO	Demuestra interés para realizar las labores asignadas y cumplir con los objetivos de la programación semanal.

	Desempeña las labores asignadas por los niveles superiores acatando los estándares de calidad, en los tiempos establecidos, con la calidad requerida y los recursos asignados.
	Realiza las labores solicitadas para obtener los resultados trazado por el superior.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

ORIENTACIÓN AL DETALLE: Capacidad de percibir, identificar y atender los aspectos mínimos y puntuales de una actividad. Es decir, observa detalles que otros podrían pasar por desapercibidos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Analiza detalles puntuales a pesar de revisar mucha información o datos.
	Manipula cuidadosamente la información para obtener resultados favorables en la organización.
	Examina los datos de una manera exacta y confiable.
TÁCTICO	Observa pequeños detalles que otros dejan pasar por alto.
	Organiza la información y separa la de mayor importancia
	Implementa estrategia para ordenar los datos de manera práctica
SOPORTE	Identifica detalles que son evidentes para todo el equipo de trabajo.
	Prioriza los datos de acuerdo a los requerimientos del cargo.
	Se mantiene alerta antes la revisión de datos monótonos.
OPERATIVO	Intenta identificar los detalles visibles de las labores cotidianas.
	Atiende las recomendaciones del superior para evitar inconsistencias en los datos proporcionados.
	Demuestra interés en ordenar la información que es indispensable en la labor asignada.

Fuente: 2018

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

ORIENTACIÓN AL SERVICIO: Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Debe esforzarse por conocer y resolver los problemas o dudas del cliente.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Planifica acciones, considerando las necesidades de los clientes externos
	Prioriza la relación a largo plazo en el servicio al cliente.
	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales clientes.
TÁCTICO	Promueve la actitud de búsqueda de información sobre las necesidades de los clientes internos/externos.
	fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes.
	Ayuda a sus clientes internos/externos o proveedores a detectar necesidades no manifiestas.
SOPORTE	Está disponible para prestar sus servicios.
	Dedica tiempo para conocer los clientes que se acercan a su oficina.
	Mantiene comunicación fluida con los clientes internos/ externos.
OPERATIVO	Genera mecanismos para relevar en nivel de satisfacción de los clientes.
	Promueve en su equipo, resultados óptimos para superar las expectativas de sus clientes.
	Se muestra interesado por mantenerse informado sobre la perspectiva del cliente.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

PENSAMIENTO ANALÍTICO: Capacidad para comprender, identificar y organizar consecutivamente las partes que integran una situación, a fin de determinar sus interrelaciones con el propósito de establecer prioridades y actuar inmediatamente.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Identifica, analiza y comprende los situaciones o problemas complejos y los separa en varias partes para implementar soluciones efectivas.
	Determina las relaciones existentes entre las diferentes causales de un problema o situación para anticiparse a las dificultades y planear los pasos a seguir.
	Establece múltiples soluciones para concentrarse en los puntos más claves y actuar de manera inmediata.
TÁCTICO	Capacidad de relacionar los elementos de una situación hasta comprender el problema y aportar idea para darle solución.
	Manipula diferentes medios para examinar las situaciones y comprender las partes del problema.
	Conoce claramente las consecuencias e implicaciones de las posibles soluciones.
SOPORTE	Capacidad para separar las situaciones o problemas en partes y plantear soluciones.
	Identifica los elementos de un problema sencillo y establece estrategias básicas para evitar consecuencias.
	Construye asociaciones básicas entre causas que forman un mismo problema
OPERATIVO	Realiza análisis básicos de las problemas desencadenados de las labores asignadas
	Observar las causas y las consecuencias de las situaciones o problemas
	Comprende las explicaciones de los problemas relacionadas a su labor.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024.

PENSAMIENTO LÓGICO: Habilidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Incluye la capacidad de analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Gestiona eficazmente información compleja, utilizando las herramientas adecuadas, desglosándola e identificando lo relevante.
	Es un buen referente en la organización, manejando mucha información y datos en el trabajo. Siempre sabe de dónde vienen los datos y cómo usarlos de manera efectiva.
	Reúne datos y relaciona entre sí de forma natural, basándose en un fundamento concreto, para aprovechar mejor la información disponible.
TÁCTICO	Organiza de manera eficaz información, sustentando con fundamento los datos que la componen.
	Confecciona herramientas estadísticas e informes que son comprendidos por sus superiores, pares y subordinados por su adecuada elaboración.
	Domina herramientas tecnológicas para el estudio de información numérica relevante para su área.
SOPORTE	Identifica relaciones causales simples y reorganiza datos que le faciliten el cumplimiento de objetivos.

	Utiliza y maneja con destreza herramientas tecnológicas que permiten la presentación de datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.
	Establece un orden de importancia de la información, relacionándola con los objetivos que tiene propuestos.
OPERATIVO	Comprende con facilidad información relacionada con datos estadísticos simples.
	Es concreto a la hora de dar cuenta de los resultados de sus tareas.
	Se interesa por aprender a comprender cuadros, estadísticas e informes que tengan datos que deba saber.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Habilidad para visualizar nuevas oportunidades en el mercado y cambios en el entorno. Identificando las fortalezas y debilidades de la organización, enfocándose en la misión para realizar estrategias efectivas.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, pero también las fortalezas y debilidades de la organización.
	Analiza de manera adecuada la información de manera que pueda identificar la mejor respuesta estratégica frente a las situaciones.
	Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, generando alianzas estratégicas.
TÁCTICO	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades de mercado.
	Genera y sostiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones y solucionar problemas a largo plazo.
	Genera adecuadas respuestas estratégicas frente a diferentes situaciones
SOPORTE	Está atento a los cambios del entorno.
	Interpreta y utiliza adecuadamente la información que tiene a la mano.
	Identifica con facilidad las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo contacto informal con los mismos.
OPERATIVO	Se interesa por estar informado y actualizado en los cambios de los procesos internos.
	Identifica fácilmente a personas que pueden ayudarlo a alcanzar sus tareas.
	Posee capacidad de adaptarse a los cambios de contexto, permitiendo nuevas relaciones favorables.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN: Capacidad de ordenar las tareas e identificar prioridades y preparar de manera sistematizada los recursos requeridos para ejecutar acciones teniendo presente las directrices determinadas por la compañía para lograr resultados efectivos.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Planifica frecuentemente las tareas que son prioridades para ejecutarlas en el tiempo concretado y con los recursos requeridos.
	Aplica métodos y estrategias que garantizan el cumplimiento de los proyectos y procesos internos.
	Efectúa acciones para cumplir con sus propias tareas y hace que los miembros de la organización cumplan con los objetivos establecidos en el tiempo estimado.
	Estructura las actividades asignadas para cumplirla en los plazos acordados.

TÀCTICO	Ordena las labores por prioridad para ejecutarlas a tiempo con apoyo del equipo de trabajo.
	Organiza el trabajo de manera adecuada y lo ejecuta haciendo uso responsablemente de los recursos asignados.
SOPORTE	Cumple con la planificación de las tareas y las ejecuta en el periodo encomendado.
	Programa las actividades con antelación para obtener resultados efectivos y de calidad.
	Planifica el tiempo para cada tarea y los realiza bajo los estándares y lineamientos internos.
OPERATIVO	Ejecuta las labores en el orden que se las plantean
	Realiza las actividades de acuerdo a los procesos implementados internamente.
	Ejecuta el trabajo teniendo en cuenta las pautas y los tiempos señalado por su superior.

Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013.

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

<p>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad para establecer eficientemente metas y prioridades de su funciones o proyectos, especificando las etapas, estrategias, plazos y recursos necesarios para el logro de los objetivos. Utilizando mecanismos de seguimiento de los avances de las diferentes tareas para asegurar el control del proceso y concentrarse en las medidas correctivas necesarias.</p>	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Capacidad de elaborar técnicas de trabajo que permitan establecer eficientemente metas y prioridades para todos los colaboradores y puntualizar las etapas, acciones, plazos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
	Organiza las funciones y responsabilidades partiendo del direccionamiento estratégico de la compañía.
	Clasifica eficientemente las actividades orientadas a distintos proyectos y objetivos organizacionales.
TÀCTICO	Capacidad para crear tácticas de trabajo para su área que permitan fijar efectivamente metas y prioridades para sus colaboradores definiendo las etapas, plazos y recursos precisos para el logro de las actividades y labores.
	Establece estrategias para realizar seguimiento a los procesos que tiene a su responsabilidad.
	Distribuye las labores por prioridad para mantener mejores resultados, además, coordina eficientemente los recursos y talentos asignados para cumplir con los objetivos de la organización.
SOPORTE	Capacidad para comprender las metas y prioridades de sus labores y realiza seguimiento puntual en cada etapa.
	Identifica el paso a paso para desarrollar eficientemente las labores asignadas.
	Realiza seguimiento constante para identificar el avance de una labor o proyecto y a su vez implementar acciones preventivas.
OPERATIVO	Capacidad para realizar las labores como se las indiquen cumpliendo con las prioridades de cada área en los plazos determinados.
	Tiene conocimiento del desarrollo de las tareas cotidianas y las ejecuta de acuerdo a las instrucciones impartidas por cada líder de área.
	Realiza seguimiento y revisa las labores del día a día.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

<p>PROACTIVIDAD: Se trata de tener capacidad de decisión, y disposición de emprender acciones, crear oportunidades y mejorar los resultados, estar orientado a la acción y utilizar la iniciativa y la rapidez, sin que un requerimiento lo empuje a hacerlo. Responder con rapidez asegurando una comunicación efectiva, de forma clara y simple.</p>	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Revisa los procesos y construye planes de mejora para optimizar los procedimientos y fomentar una mejor interrelación en la organización.
	Asume riesgos personales para conseguir objetivos, superando el cumplimiento de responsabilidades de su puesto.
	Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y crea procedimientos y sistemas de control eficientes y sencillos, planes de mejora que le permiten prevenir problemas futuros.
TÁCTICO	Trabaja de manera autónoma y resuelve con autonomía problemas que se presentan.
	Propone mejoras para su área y actúa de manera proactiva introduciendo cambios en pro de alcanzar objetivos.
	Hace su trabajo con calidad e introduce las herramientas de gestión que considera pertinentes para facilitar el trabajo de su área.
SOPORTE	Da solución a los problemas del día a día con rapidez.
	Cumple con las expectativas esperadas sobre su puesto y pone en marcha los cambios propuestos por la organización para cumplir con los objetivos propuestos.
	Resuelve con autonomía las dificultades que se le presentan y luego informa a sus superiores.
OPERATIVO	Consulta a sus superiores para resolver dificultades que prevé.
	Muestra interés por optimizar su trabajo y dar solución a las falencias.
	Es práctico en el que hacer de sus tareas y actúa con seguridad.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

<p>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción de problemas que se presenten en la organización dentro y fuera incluyendo los clientes, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de la empresa y la viabilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la organización y del cliente.</p>	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Tiene un profundo conocimiento de la organización, sus trabajadores, productos y clientes.
	Realiza un análisis detallado, identificando los orígenes o causas de los problemas, para así diseñar estrategias de resolución.
	Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas, que requieren visión a futuro y alto grado de creatividad, creando propuestas innovadoras para enfrentarlas.
TÁCTICO	Se adelanta a problemas potenciales de su equipo o de sus clientes, resolviendo dificultades no evidentes.
	Busca asesoramiento para desarrollar soluciones complejas que resuelvan problemas con un alto grado de complejidad.
	Conoce bien la organización su área, productos y clientes.
SOPORTE	Genera soluciones que no requieren un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares o ya conocidas.

	Se motiva por mejorar sus conocimientos acerca de los procesos, los clientes, los productos en la medida que se acerca la información
	Propone propuestas sencillas y claras que pueden responder a problemas de poca complejidad y contribuir a la satisfacción de superiores, colaboradores y clientes.
OPERATIVO	Posee conocimiento adecuado acerca de la organización los procesos y del negocio del cliente.
	Comprende los requerimientos cuando le son explicados y se interesa por explorar las causas de los problemas.
	Resuelve problemas que requieren respuestas estándar, basándose en el aprendizaje de la experiencia.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

SEGUIMIENTO Y CONTROL: Capacidad de controlar y comprobar el correcto desarrollo del trabajo y la información, también implica inspeccionar que las funciones estén asignadas de manera adecuada.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Planifica de manera apropiada las asignaciones a personal, teniendo en cuenta las prioridades de la organización.
	Posee comunicación fluida y asertiva, para comunicar los objetivos y verifica la comprensión de los mismos por parte de los miembros de la organización y los diferentes equipos de trabajo.
	Establece sistemas de control interno, que permiten garantizar las normativas y objetivos estratégicos de la organización.
TÁCTICO	Lidera proyectos y se preocupa por que su equipo comprenda los lineamientos a seguir, aunando esfuerzos para cumplir el objetivo en común.
	Promueve e implementa herramientas de seguimiento y control (revisión, supervisión y corrección) de errores que puedan obstaculizar los objetivos propuestos.
	Documenta adecuadamente y según formatos indicados, lo pertinente a metas, objetivos y responsabilidades, haciendo que estas se cumplan.
SOPORTE	Reconoce la importancia de contar con un plan de acción para cada situación y solicita asistencia cuando considera que lo requiere.
	Implementa el ciclo planear, verificar y actuar, en las tareas del día a día, permitiendo mantener su trabajo organizado.
	Fija prioridades en su qué-hacer, manteniendo calidad en los resultados esperados.
OPERATIVO	Muestra interés en mantener información que le permita sostener un buen desempeño laboral.
	Colabora de manera asertiva con el cumplimiento de las tareas que le competen y muestra compromiso con los planes de acción que elaboran sus superiores.
	Respeto las políticas organizacionales y procedimientos establecidos.

Fuente: Alles 2005

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

SENSIBILIDAD A LOS LINEAMIENTOS: Capacidad de comprender, respetar y emplear las normas organizacionales. Asimismo, actúa conforme a la plataforma estratégica	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÉGICO	Actúa acatando y respetando la normatividad que regula la organización.
	Sensibiliza al equipo de trabajo sobre la importancia de acatar las normas y políticas organizacionales.

	Corrige las acciones que no van de acuerdo a las normas, valores y cultura organizacional.
TÀCTICO	Conoce y acepta las normas establecidas por la organización.
	Contribuye en sus acciones en el cumplimiento de los lineamientos empresariales.
	Respeto los lineamiento sirviendo de guía para los miembros del área de trabajo.
SOPORTE	Aplica en sus comportamientos las reglas, políticas y normativas que tiene la organización.
	Examina las normas para prevenir posibles acciones que no son aceptables.
	Demuestra disciplina al hacer cumplir las normas.
OPERATIVO	Comprende y cumple las normas y políticas exigidas por la organización.
	Desarrolla las actividades de acuerdo a las normas impartidas.
	Se hace responsable de sus acciones.

Fuente: Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013.

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

SENTIDO DE URGENCIA: Capacidad de atender se manera oportuna e inmediata una situación que requiere ser resuelta en el menor tiempo posible para darle cumplimiento a los objetivos de la organización.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Identifica situaciones urgentes e importante que deben ser resueltas inmediatamente.
	Actúa oportuna y estratégicamente para resolver imprevistos que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales
	Interviene antes circunstancias que son determinantes para el bienestar de los colaboradores y la organización.
TÀCTICO	Reconoce circunstancias que exige atención e intervención inmediata.
	Utiliza estrategias apropiadas para solucionar efectivamente eventos inesperados.
	Atiende a tiempo las solicitudes realizadas por otras áreas.
SOPORTE	Comprende situaciones que son urgentes que deben ser atendidas ágilmente.
	Clasifica lo importante y lo urgente para atender lo que es indispensable en el momento.
	Prioriza lo principal para solucionar a tiempo las labores asignadas.
OPERATIVO	Reconoce las tareas que son importantes.
	Resuelve de manera inmediata lo solicitado por el superior
	Ejecuta las actividades cotidianas sin priorizar.

<https://jesusvizquierdo.com/hacia-una-gestion-del-sentido-real-de-urgencia/>

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN: Capacidad de dominar, afrontar y a la vez gestionar situaciones complejas de manera correcta para no dejarse afectar de resultados no deseados e implementar acciones de mejoras.	
Nivel	Comportamientos asociados
ESTRATÈGICO	Autocontrola sus emociones y pensamientos de manera asertiva ante situaciones difíciles y transmite actitud positiva al equipo de trabajo.
	Afronta y reacciona positivamente ante resultados inesperados que no aportan al crecimiento y desarrollo de la organización.
	Actúa eficientemente ante escenarios que no conectan con las expectativas previas y comprende lo negativo para no cometer errores.
TÀCTICO	Regula sus emociones y confronta con serenidad las situaciones que entorpecen el cumplimiento de las labores y a la vez genera tranquilidad al equipo de trabajo.

	Mantiene buena actitud y disposición, aunque los resultados no son los esperados.
	Asume nuevos desafíos a pesar de las dificultades y limitaciones.
SOPORTE	Canaliza sus emociones cuando las labores no tiene un final esperado y comunica serenidad a los miembro del área.
	Avanza con firmeza y energía a pesar de las dificultades encontradas en el desarrollo de las tareas.
	Actúa de manera apropiada para no dejar que nada le impida seguir con sus labores.
OPERATIVO	Controla las emociones cuando le corrigen las actividades asignadas.
	Ejecuta las labores a pesar de los eventos que dificultan un correcto desempeño.
	Persiste a pesar de las barreras hasta cumplir con las actividades delegadas.

Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013.

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024

VISIÓN ESTRATÉGICA: Capacidad de orientarse hacia el futuro de la organización y anticiparse para comprender y visualizar los cambios del entorno conduciendo a la empresa como un sistema integral y alcanzar los objetivos asociados a la planeación estratégica.	
Nivel	Comportamientos asociados /observables
ESTRATÉGICO	Capacidad de identificar y comprender las oportunidades del entorno para establecer conexiones estratégicas y alcanzar los objetivos organizacionales.
	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan utilizar las fortalezas para actuar sobre las debilidades aprovechando las oportunidades del contexto.
	Conserva una comunicación fluida con los agentes de cambios para construir alianzas estratégicas.
TÁCTICO	Capacidad para inducir el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las actuaciones de un grupo repercuten sobre el conjunto.
	Promueve alianzas estratégicas con diferentes áreas de la organización para alcanzar los objetivos más críticos.
	Capacidad para razonar que el objetivo final es lograr metas retadoras asociadas a la estrategia empresarial.
SOPORTE	Pericia para proponer acciones de mejora sobre situaciones relacionadas con su área de trabajo, con el propósito de hacer uso de los recursos y fortalezas y minimizar las debilidades.
	Capacidad para actuar y/o dirigir al grupo a su cargo bajo la mirada de la empresa y su área específica como sistemas integrados.
	Construye relaciones positivas con las personas del área de trabajo con el objetivo de desarrollar las actividades propuestas.
OPERATIVO	Se adapta a los cambios que implementa la organización
	Se orienta a las actividades de su cargo sin percatarse por los cambios que le puedan perturbar.
	Construye vinculo solamente con las personas que son indispensables para desarrollar las labores propias de su cargo.

Fuente: Alles 2009

Elaborado por: Gamarra, I y Valencia, A. 2024