Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA EL CARGO DE SUPERVISORES DE PRODUCCION EN LA EMPRESA FLORES CANELON S.A.S

TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO POR:
MONICA MARIA RUDAS GOMEZ
JOSE RODOLFO PARRA
JORGE ANDRES RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACION
CHIA – ABRIL 2014

DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA EL CARGO DE SUPERVISORES DE PRODUCCION EN LA EMPRESA FLORES CANELON S.A.S

TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO POR:
MONICA MARIA RUDAS GOMEZ
JOSE RODOLFO PARRA
JORGE ANDRES RODRIGUEZ

ASESORA:
MARIA ELVIRA VILLAR DUARTE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACION
CHIA – ABRIL DE 2014

TABLA DE CONTENIDO

Lista de Tablas ……4
Lista de Gráficos ……..5
Resumen…… 6
Introducción……...7
1. Problema de Investigación…….. 9
1.1 Descripción del Problema…… 9
1,2 Planteamiento del Problema…….. 12
1.3 Justificación……..12
2. Objetivos ……14
2.1. Objetivo General……...14
2.2. Objetivos Específicos……...14
3. Marco de Referencia. 15
3.1 Contexto Empresarial……. 18
3.2 Marco Teórico. 19
4. Metodología. 28
4.1 Tipo de Investigación. 28
4.2 Población y Muestra…… 28
4.3. Procedimiento …….. 28
4.4 Instrumentos ……33
5. Resultados ……37
6.Conclusiones y Recomendaciones …… 77
7. Bibliografía…….. 79
8. Anexos ……80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de Hechos y Causas de la Rotación de cargos directivos

Tabla 2: Tabla de número de días de provisión de los Cargos Directivos entre el 2011 y 2012

Tabla 3. Identificación de Cargos “Tipo” Por Familias Profesionales

Tabla 4. Personas Seleccionadas a Evaluar

Tabla 5. Caracterización Población Seleccionada

Tabla 6. Niveles de Demostración de las Competencias Organizacionales

Tabla 7. Niveles de Demostración de las Competencias Específicas

Tabla 8. Matriz de Competencias Cargos Seleccionados

Tabla 9. Porcentajes de Ajuste entre el Nivel de la Competencia Requerida y el nivel de la competencia obtenida de la población evaluada

Tabla 10. Porcentajes de Ajuste de los Candidatos con más alto Resultado

Tabla 11. Plan de desarrollo por Cada Ruta

LISTA DE GRAFICOS

Gráfica 1. Población por Rango de edad

Gráfica 2. Población por Rango de Antigüedad

Gráfica 3. Población por género

Gráfica 4. Organigrama

Gráfica 5. Cargos con Afinidad Funcional

Gráfica 6. Mapa de Carrera

Gráfica 7. Proceso de análisis del puesto

Gráfica 8. Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Rafael Ochoa

Gráfica 9. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari)

Gráfica 10. Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Miguel Galeano

Gráfica 11. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari) de Miguel Galeano

Gráfica 12. Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Jazmín Beltrán

Gráfica 13. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari) de Jazmín Beltrán

Gráfica 14 de Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Sandra Gil

Gráfica 15. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari) de Sandra Gil

RESUMEN

El presente trabajo de grado, pretende definir el plan de sucesión para el cargo de supervisor de producción para la empresa FLORES CANELON SAS con base en un modelo de competencias. Para llegar a este objetivo se desarrolló este trabajo en cuatro fases: en una fase preliminar se validaron las competencias organizacionales, en la fase 1 se analizó el puesto de supervisor de producción, se identificó su perfil de competencias y se estableció el mapa de carrera para el cargo sujeto de estudio; en la fase 2 se identificó al personal de alto desempeño o alto potencial a través de una evaluación 360° de competencias tanto organizacionales como técnicas, en la fase 3 se identificaron a los posibles sucesores del cargo y en una fase final se diseñaron los planes de desarrollo individual que contempla planes de formación y desarrollo de competencias, que les permitan ocupar a los colaboradores identificados como sucesores el cargo en el mediano o largo plazo

El lector encontrará este documento organizado cuatro secciones: la primera parte, comprende la definición del tema, el marco de referencia y el sustento metodológico de la gestión por competencias, que constituye un insumo fundamental para encuadrar a la planificación de la sucesión en la administración general de los recursos humanos.

La segunda parte, se enfoca en la revisión de conceptos y fundamentos descriptivos que apalancan la metodología presentada, comprende lo que es planificación de la sucesión, beneficios de su aplicación, su importancia dentro del subsistema de desarrollo y la interrelación con los subsistemas de vinculación y desempeño. Se muestra la brecha en los resultados entre los diferentes candidatos seleccionados y como por medio de la evaluación de 360° se dieron varias sorpresas entre quienes originalmente se pensaba iban hacer quienes ocuparían los primeros lugares para empezar la formación en la sucesión de los puestos de supervisores de producción y lo que realmente arrojó.

La tercera parte describe la metodología utilizada: el procedimiento, los instrumentos utilizados y como se llegó a los resultados que finalmente se obtuvieron en este proceso durante el segundo semestre de 2013.

Las conclusiones y recomendaciones constan dela cuarta y última parte de este trabajo de grado.

Palabras claves: Análisis de Puesto de Trabajo, Modelo de Competencias, Evaluación 360°, Planes de Desarrollo, Planes de Sucesión

INTRODUCCION

La floricultura es la segunda actividad agrícola del país después del café. Las exportaciones de flores en Colombia contribuyen al PIB agropecuario con el 4% y específicamente para Bogotá - Cundinamarca representa el 16%.

En la economía actual las organizaciones compiten en dos escenarios diferentes, aunque relacionados entre sí:

• El mercado de los Productos y Servicios: cada vez más global y diverso, sometido a continúa transformación tecnológica y necesidad de innovación permanente. En la situación económica actual y previsible a futuro, este mercado es cada vez más extenso y crece.
• El mercado del talento para producirlos y gestionarlos: cada vez, aparentemente más escaso. Particularmente en organizaciones intensivas en conocimiento, la demanda tiende a crecer más deprisa que la oferta

Es evidente que para una organización de cualquier naturaleza, conseguir el éxito en el desarrollo de sus actividades está fuertemente condicionado por sus fortalezas y capacidades en relación a talento disponible para generar productos ó servicios. Y la disponibilidad del talento no es ya solo un problema de captación y compensación económica adecuada de los empleados. El complejo escenario de transformación e innovación en el trabajo requiere nuevas y eficientes iniciativas de gestión en formación y motivación para retener a los mejores y competir con éxito en el mercado del talento.

Tal como indica una encuesta del IRS (Rankin,S. 2004) en el Reino Unido, 76 de cada 100 organizaciones tienen decidido el uso de competencias en su reto de transformación para la gestión del talento ó capital humano en su organización. Desde 1982, con la publicación del libro del académico americano Richard Boyatzis “The competent manager: a model for effective performance” emergen las competencias como respuesta conceptual a los retos competitivos indicados pero con un despliegue práctico muy limitado hasta ahora, en las grandes organizaciones.

Existe además un aspecto positivo y de motivación para los empleados ante la visibilidad que los departamentos de RRHH presentan a los empleados alrededor de las iniciativas de definición precisa de puestos y caminos ó trayectorias profesionales que una organización ofrece (potencialmente) a un empleado, llamados planes de sucesión, basados en planes de carrera.

Por lo tanto la importancia que tiene para Flores Canelón S.A un plan de desarrollo integral de los colaboradores ya que cada vez más tiene mayor relevancia no solo para potencializar la productividad y el mejoramiento continuo de procedimientos y prácticas; buscando alcanzar y superar los estándares de calidad y exigencias del mercado, sino que también le permite generar una estrategia de retención y gestión del conocimiento dentro de la empresa.
Adicional a esto, en Flores Canelón existe una alta rotación de los cargos Directivos y de supervisión, y por otro lado esta situación empeora gracias a la difícil consecución de personal para dichos cargos de la empresa como por ejemplo el supervisor de producción. La mayoría de los candidatos a estos cargos no se ajustan al perfil y a las necesidades de la empresa. Por eso se debe desarrollar el talento de los candidatos internos para que alcancen el nivel de competencias requeridos para dichos cargos y asimismo garantizar el crecimiento de las personas.

Se vuelve, entonces indispensable garantizar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante el aseguramiento de la continuidad gerencial, donde las mejores personas (personal de alto desempeño) deben estar preparadas para asumir el mando de la empresa, cuando los directivos abandonen sus cargos.
La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

El objetivo fundamental de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar. Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.

DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA EL CARGO DE SUPERVISORES DE PRODUCCION EN LA EMPRESA FLORES CANELON S.A.S

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.1. Descripción del problema.

Teniendo en cuenta la difícil consecución de personal que ocupe el cargo de supervisores de producción, ya sea porque los candidatos no se ajustan a las necesidades de la empresa para el cargo o al bajo interés de miembros de la comunidad de Cajicá y Chía por trabajar en una empresa del sector agrícola, pareciera que la época de sustituir personal en cargos claves y críticos traídos de otras compañías o del sector para desempeñar dicho papel debe ser sustituida por una era de empresas que desarrollan planes de sucesión a la medida de las necesidades de cada empresa, asegurando que el talento interno cuente con suficientes recursos y apoyo para desarrollarse y poder, así, optar legítimamente a las posiciones críticas del negocio.

Para dar respuesta a esta necesidad que surge en Canelón SAS y para propender por la sostenibilidad de la misma, se desarrolló este trabajo con el cual se espera contribuir con el crecimiento de las personas y la gestión del conocimiento

En la Tabla 1, se observa los hechos de la alta rotación y tiempo de provisión de los cargos y las causas de estos, cabe anotar que desde el 1 de agosto de 2010 se dio un cambio en la Gerencia y en la Tabla 2, se describen el número de días para proveer los cargos de los Cargos Directivos

Tabla 1: Análisis de Hechos y Causas de la Rotación de cargos directivos

HECHOS	CAUSAS
Alta Rotación de los cargos Directivos, en un año rotaron 10 personas de cargos entre supervisores, jefes y directores. En la empresa existen 3 Directores, 5 supervisores de producción, 2 supervisores MIPE y 2 Supervisores de Poscosecha.	En estricto orden de causalidad son: Los estilos de liderazgo de las personas que ocupaban los cargos no se ajustaron con los cambios en la filosofía de trabajo de la nueva gerencia. La cual está a partir del 1 de agosto de 2010 No cumplimiento de Resultados. Expectativas salariales insatisfechas Los cargos directivos rotaron en un 100% para el caso de los Directores, es decir, los 3 directores se retiraron, 50% para el caso de los Jefes, es decir, de las 4 jefaturas, 1 de ellos se retiró de la empresa y el otro cambio de cargo. El 66% de los supervisores rotaron, es decir, 6 de 9
El tiempo de provisión de los cargos directivos vacantes durante el 2012 fue en promedio de 52 días	No hay colaboradores del cultivo en proceso de formación a segundos. En el 2012 se inició con un grupo de 30 personas un proceso de formación con el fin de mejorar la capacidad de propuesta este es el primer acercamiento que hemos tenido, en busca de talentos, lo cuales hemos ido detectando en los concursos internos de ascensos No se cuenta con programas para formar a sucesores.

Fuente: Parra, R; Rodríguez y Rudas, M (2013) elaborada con datos Suministrados por la empresa Flores Canelon SAS

Tabla 2: Tabla de número de días de provisión de los Cargos Directivos entre el 2011 y 2012

Cargo	Fecha Ingreso	Fecha Retiro	Fecha Reemplazo Cargo	Tiempo (días)
Director de GH	17-ene-11	02-ene-12	20-mar-12	78
Supervisora de Poscosecha	19-dic-11	27-ene-12	16-may-12	110
Supervisora de Poscosecha	04-ene-10	15-feb-12	16-may-12	91
Supervisora de Producción	16-Sep-10	15-feb-12	16-may-12	91
Directora de Poscosecha	22-dic-09	17-feb-12	20-mar-12	32
Jefe de Mantenimiento	21-abr-09	15-may-12	No se reemplazo	
Director de Producción	17-ago-10	17-jun-12	25-jul-12	38
Supervisor MIPE	12-Jun-12	17-ago-12	10-sep-12	24
Supervisora de Producción	05-Jun-02	07-sep-12	01-oct-12	24
Supervisora de Producción	26-May-03	15-jul-12	28-ago-12	44

Fuente: Parra, R; Rodríguez y Rudas, M (2013) Elaborada con datos suministrados por la empresa Flores Canelón SAS

Flores Canelón desde el año 2010 viene desarrollando los perfiles de cargos del cultivo. Hasta el año 2012 se tenían 10 perfiles de cargo completamente desarrollados y bien definidos, especialmente para directivos, jefaturas y asistentes. Grupo Chía fue quien comenzó con este proceso, pero a partir del año 2013 ya por la necesidad de la empresa de tener todos sus perfiles de cargo y perfiles de competencias ya establecidas se logró que el 100% de los cargos estén desarrollados e identificados. Los perfiles que faltaban eran los de los cargos de supervisores, monitores y operarios que para este trabajo fue el estímulo para lograr completar todos los perfiles de cargos y competencias requeridos dentro del cultivo. De esta forma, el cargo de supervisor que es el que nos compete en este trabajo para su desarrollo y sucesión fue hecho en el año 2013 y gran parte gracias a la motivación expuesta por lo integrantes de este trabajo y pro de Grupo Chía y Flores Canelón. Los resultados, la forma en que se identifican y en que fueron aclarados son desarrollados a lo largo de este proyecto

de grado para así lograr la identificación de la sucesión en estos puestos de trabajos sensibles para el funcionamiento del Cultivo.

Gracias a que hoy día se logró definir las competencias por cargo se puede orientar el programa de formación de la empresa el cual viene adelantando a nivel técnico, ahora poder enfocarlo a las competencias personales. Ya que la empresa aunque ha trabajado en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva, estas no son las únicas competencias que requiere el cargo objeto de estudio, adicional, con la medición que se propone hacer de competencias se puede generar un programa de formación a la medida del candidato enfocado al cargo al cual se quiere hacer plan de sucesión.

1.2. Planteamiento del Problema.

Teniendo en cuenta estas premisas las preguntas que nos planteamos resolver con este proyecto son:
¿Qué estrategias debe emprender Flores Canelón para estar preparada para la alta rotación y difícil consecución de cargos critico como es el Supervisor de Producción?
¿Cómo garantizar que el candidato interno cumpla con el perfil del cargo de Supervisor de Producción?
¿Cómo estructurar un Plan de Sucesión para el cargo de Supervisión de Producción del Cultivo de Flores Canelón?

1.3. Justificación.

Un tema fundamental en los planes de previsión de cualquier organización, es la sucesión. El proceso de sucesión define la dinámica empresarial y, pone de manifiesto la necesidad de asegurar la permanencia del negocio. La sucesión es un paso decisivo e inevitable que no debe esperar a que los factores que la desencadenen sean de orden involuntario. El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de sucesión para el cargo de Supervisor de Producción en la empresa Flores Canelón, enmarcado en un modelo de competencias.

2.2. Objetivos Específicos

- Validar las funciones y las competencias del cargo de Supervisor de producción.
- Valorar las competencias de las personas identificadas como posibles sucesores y personas de alto potencial para el cargo de Supervisor de producción.
- Establecer la brecha entre el perfil actual y el perfil esperado de las personas evaluadas para ocupar el cargo de Supervisor de Producción
- Diseñar un plan de intervención para reducir las brechas de las personas evaluadas.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Contexto empresarial

Flores Canelón SAS

Esta finca propiedad de la familia Mojica dedicada en un comienzo a la agricultura y ganadería. A partir del 1 de Abril de 1991 se constituyo la empresa Flores Canelón Ltda. Dedicada a la producción agrícola primaria de flores.

La empresa inicio sus siembras a partir de junio del mismo año sembrando Rosa Madame del Bard y Clavel en los bloques 13A-13B y 3A, en ese momento se contrataron 13 personas, contribuyendo al desarrollo social y cultural de la región por ser la primera empresa de flores que comenzaba en este sector.

Se continuó con la construcción periódicamente de los demás bloques, llegando a tener 22 bloques sembrados en el 2003 con productos como Rosa Madame del Bard, Rosa classy, Rosa color de diferentes variedades, limonium y clavel. En el 2005 se erradicaron los 24.890.33 Mts2 que habían de clavel quedando el área vacía hasta Diciembre que se inicia a sembrar rosa en los bloques 5b, 6a y 6b, terminando el año con un área de 154.664.25 mts2. Para el 2013 contamos con 178.219 mts 2 todos en área productiva de Rosa.

El objeto principal de la sociedad es la producción y exportación de flores frescas. La producción se orienta para satisfacer la demanda del mercado, teniendo en cuenta las principales fiestas de la flor (San Valentín - Febrero y Madres- Mayo), por lo cual en nuestra empresa, las siembras y proyecciones se orientan a dichas temporadas.

Vale la pena decir que Flores Canelón hace parte de la red de empresas de G.R. CHIA, por lo que se beneficia del soporte y direccionamiento técnico, administrativo, logístico, comercial y demás beneficios de negociación colectiva con proveedores y clientes a través de la Unidad Estratégica de Apoyo. UEA.

Misión

Producir y exportar tallos de rosa satisfaciendo los requerimientos de los clientes del Sistema; asegurando altos niveles de productividad y costos competitivos,

fomentando el desarrollo integral de nuestra gente con responsabilidad social y ambiental; para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Visión

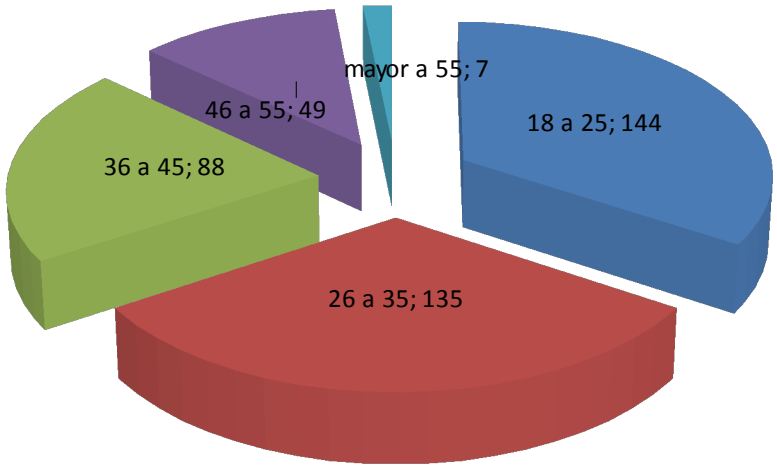
- Estar entre las tres empresas más rentables del Sistema.
- Haber cubierto el 28% de la deuda.
- Estar certificada en los sellos Florverde, Rain Forest Alliance, BASC.
- Equipo humano motivado y comprometido con la Misión y Visión de Flores Canelón SAS.

Caracterización de la Población

Nuestra planta de personal cuenta aproximadamente con 320 trabajadores y aumenta a 450 en temporadas altas (San Valentin y Madres).
Los principales municipios de residencia de nuestros trabajadores son con el 51% Cajica y el 44% Chia.

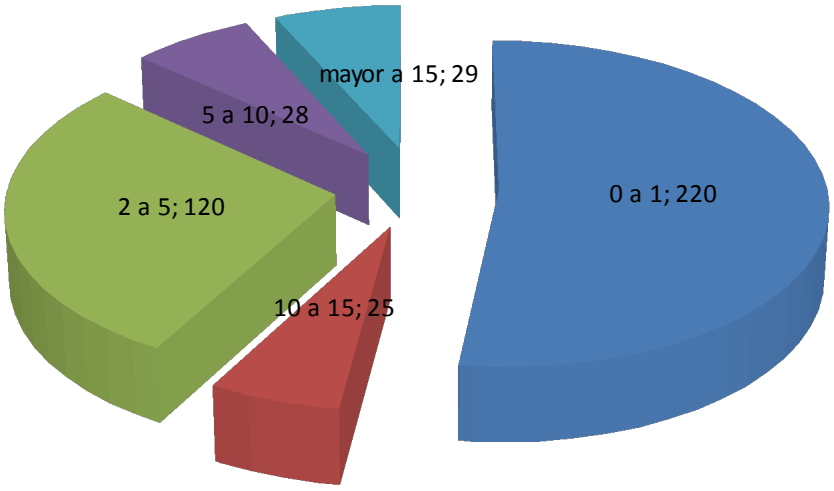
El 34% de nuestra población tiene entre 18 a 25 años de edad, el 32% de 26 a 35 años:

Grafica 1. Población por Rango de edad



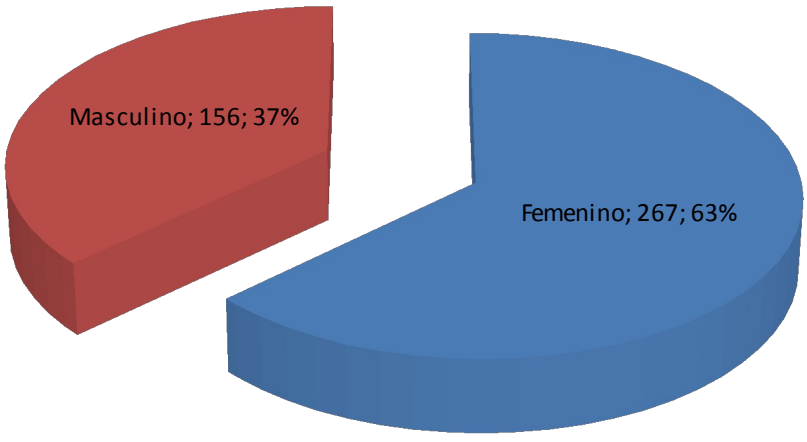
El 52% de nuestra población tiene de 0 a 1 año de antigüedad y el 28% de 2 a 5 años:

Grafica 2. Población por Rango de Antigüedad



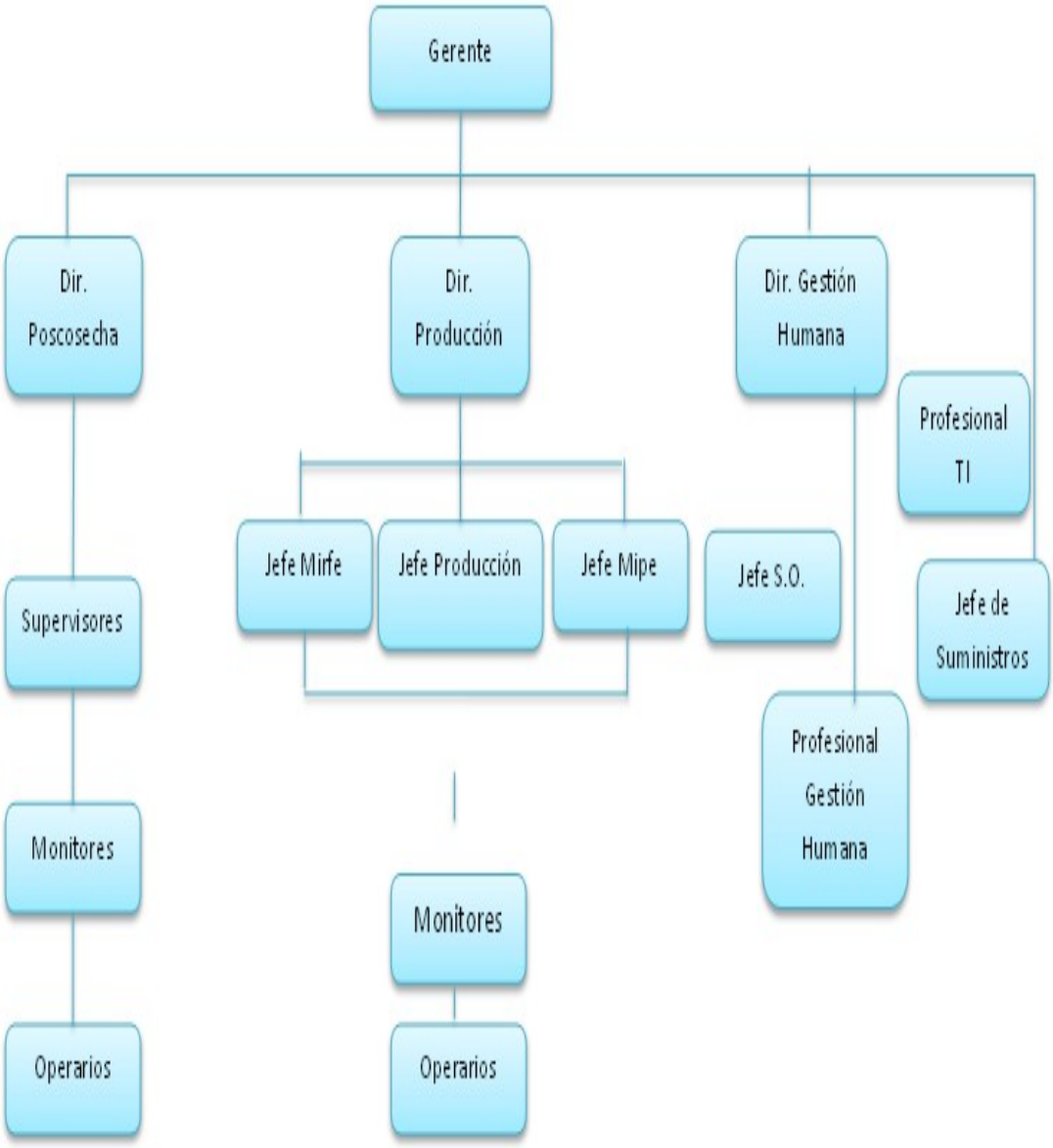
El 63% de nuestra población son mujeres:

Grafica 3. Población por genero



Estructura Organizacional FLORES CANELÓN S.A.S.

Grafica 4. Organigrama



Fuente: Flores Canelón SAS

Tabla 3. Identificación de Cargos "Tipo" Por Familias Profesionales

FAMILIA PROFESIONAL	CARGOS	No. Personas
GERENTE	Gerente - Gerencia Cultivo	1
DIRECTOR	Director Administrativo UP - Gestión Humana	1
	Director técnico UP - Poscosecha	1
	Director técnico UP - Producción	1
PROFESIONALES	Profesional Administrativo UP - TI	1
	Profesional administrativo UP - Suministros	1
	Profesional Administrativo UP - Gestión Humana	2
	Profesional Técnico UP - MIPE	1
	Profesional Técnico UP - MIRFE	1
	Profesional Técnico UP - Producción	1
ASISTENTES	Tecnólogo / Calificado UP - Secretaria	6
LIDER DE GRUPO (SUPERVISOR)	Líder de grupo (Supervisor) - Poscosecha	2
	Lider de grupo (Supervisor) - Producción	5
	Líder de grupo (Supervisor) - Mantenimiento	1
	Líder de grupo (Supervisor) - Mirfe	1
	Líder de grupo (Supervisor) - Mipe	2
Monitor	Monitor - Producción	2
	Monitor - Poscosecha	3
	Monitor - Mipe	4
	Monitor - Mirfe	3
Operario	Operario - Producción	175
	Operario - Poscosecha	69
	Operario - Mipe	18
	Operario - Mirfe	7
	Operario - Mantenimiento	11

Fuente: Flores Canelon SAS

3.2. Marco Teórico

El tema objeto de esta tesis, se enmarca dentro del contexto de administración de recursos humanos, por ello es importante primero, citar un concepto que permita comprender de mejor manera lo que implica la administración del talento humano:

según Terry(1998), podemos concebir a esta como una disciplina y como un proceso. Como una disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías y como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

También esta investigación utilizará como base el segundo concepto de la administración de recursos humanos tomada desde el punto de vista de un proceso; que tiene como objetivo proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más eficiente en el entorno en el que se desenvuelve.

Además el tema de este proyecto se centra en la implementación de un Plan de Sucesión, apalancado en un modelo de gestión por competencias, por lo que se hace necesario realizar un breve análisis de los subsistemas de recursos humanos por competencias. En tal virtud, es importante citar como sustento teórico, el impacto que tienen las Competencias en la administración y gerenciamiento del recurso humano. Para ilustrar mejor lo que es una competencia según la OIT citado por Valencia (2005), se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada.

Por consiguiente para poder establecer el plan de sucesión, la organización debe contar con perfiles de cargos por competencias. Dichos perfiles, deben comprender competencias organizacionales (comportamientos que la organización espera que se reflejen en cada uno de sus colaboradores), y, competencia técnicas (conocimientos - saber y destrezas – saber hacer). Con base a estas tipos de competencias se da el cumplimiento a las funciones en un máximo nivel de rendimiento y son estrictamente necesarios para la determinación de sucesores.

Las competencias organizacionales se refieren a las acciones realizadas para desarrollar la estrategia empresarial
y llegar a los resultados obtenidos; adicionalmente las personas son lo más importante, en el cual se determina por los conocimientos, destrezas, actitudes y otras habilidades que se necesitan para lograr un resultado. Por lo cual se busca conocer quiénes son las personas de mejor desempeño y que atributos los hacen mejores que otros. El otro enfoque de las competencias está basado en el input y buscan determinar las características subyacentes de la organización que la hacen superior a sus competidores. (Díaz, Arancibia 2002).

Si bien estas también pueden ser clasificadas en genéricas y especificas; las primeras se refieren a un conjunto o grupo de actividades y aquellos atributos o rasgos distintivos que requieren un trabajador excepcional en un puesto

determinado, que incluyen conocimiento, habilidades o actitudes especificas necesarias para desempeñar una actividad concreta. Las segundas están destinadas a funciones o tareas específicas, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. (Valencia, 2005)

Por lo tanto el modelo de competencias, en la planificación de la sucesión, y específicamente el establecimiento de perfiles por competencias de alto desempeño, aporta al entrenamiento, una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer al sucesor en aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. Asimismo se lograría con la evaluación de competencias, el análisis de brechas, la evaluación por objetivos, y, la retroalimentación.
Para esta investigación es importante definir la evaluación de las competencias y el análisis de brechas. La evaluación de competencias se define como la recolección de evidencias sobre la demostración de comportamientos, conocimientos y destrezas, que al ser comparado con un perfil profesional ideal, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido. Y el análisis de brechas de competencias es la comparación entre el perfil de la posición y el perfil del ocupante, que busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeña. La identificación de brechas, nos permitirá, establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de las personas identificadas como potenciales sucesores, con el perfil de los cargos claves para la organización, de acuerdo a la identificación de la cadena de valor y de las actividades primarias del negocio.

Procesos de Desarrollo Humano

> *"El Desarrollo constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz."* (http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm),

Evaluación de Desempeño
A medida que ha evolucionado la gestión del Recurso Humano se han establecido modelos de evaluación de desempeño, partiendo de la importancia del recurso

humano para la empresa y lo valioso que es. A partir de esto también surgió la necesidad de saber cómo están administrados y si este recurso Humano aporta a la organización, bajo unos parámetros y necesidades. Por eso es necesaria la evaluación del desempeño. (Enrique y Calderón, 2012)

Diversos autores han expresado el significado de la evaluación de desempeño que según Chiavenato (1999) citado por Enrique y Calderón (2012) es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Y toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Para otros autores como Dolan, Valle, Jackson y Schüler (2007) citado por Enrique y Calderón (2012) es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Estas definiciones se focalizan principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos.
Es una herramienta clave enfocada en el futuro para disponer de todo el potencial humano a la organización. A modo general el proceso de evaluación de desempeño consta de: planificación del proceso, diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema, retroalimentación del empleado y del sistema de evaluación. (Enrique y Calderón, 2012). Esta herramienta trae muchas ventajas a la organización, mejora el desempeño y la organización; ayuda a determinar sistemas de retribución y diseñar planes de carrera y hace parte de las prácticas que las organizaciones tienen para administrar sus operaciones con excelencia y ayuda a medir la excelencia y cualidades de una persona y la contribución a la organización. (Martínez- Gonzales, Martinez, Zapata, Bermudez, 2007)

Desarrollo de Competencias

Hoy en día es un medio para proporcionar resultados óptimos para la organización. Según Escribano (1999) citado por (Valencia, 2005) “el desarrollo de competencias es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización y por lo tanto el progreso de su desempeño”. En este punto es importante diferenciar lo referente a la formación y al desarrollo sin embargo son complementarios; la formación se centra en la trasmisión de conocimientos sin que sea necesario un seguimiento para comprobar si los conocimientos obtenidos son puestos en práctica y si el resultado es eficaz. El desarrollo por su parte se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, centrado en las competencias. (Valencia, 2005).

Por eso existe una seria de modalidades de desarrollo en la organización en función de implementar una serie de programas con este fin. Dentro de estas modalidades se encuentra el Coaching que puede ser individual, que está diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona; el grupal o mixto. El Mentoring, se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la compresión de temas personales, organizativos y políticos que puede afectar su desempeño actual y futuro. Otra es el autodesarrollo que es un proceso de mejora individual y sin un seguimiento guiado por otra persona; el cual permite acercarse a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización, esta modalidad esta orienta a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí mismas. Y los centros de Desarrollo, son un proceso de mejora estructurado en el que se construye situaciones propias del puesto con un apoyo personal continuo antes y después de un Assesment Center. (Valencia, 2005).
Por último la formación acompaña al trabajo, por eso también es importante resaltar que las experiencias son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente que se concibe como un proceso que se desarrolla conjuntamente con las experiencias obtenidas en el puesto de trabajo, lo cual da origen a las competencias y se concibe el hecho de aprender a aprender (Baldwin y Pagett, 1994 citado por Valencia, 2005), que según este autor es sacarle provecho a las propias experiencias con una actitud crítica respecto a estas como se perciben.

Planes de Desarrollo
Comprende la formación o entrenamiento en competencias que tiene como objetivo el superar las brechas existentes en los perfiles de cada posición; la planificación de carrera, que tiene por objetivo identificar los posibles rutas de desarrollo de una persona dentro de la organización; y, la planificación de la sucesión, que tiene como objetivo el detectar el talento (personal de alto potencial) y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén preparados para asumir el mando cuando los directivos (posiciones claves) abandonen su cargo. Este, estudio tiene como objetivo el diseñar un plan de sucesión, por lo que, pondremos especial atención al contenido de éste subsistema.

La planificación de carrera, es el proceso que determina los escenarios de desarrollo profesional, con los diagramas de ocupaciones y condiciones de evolución, definidos desde la dirección de las organizaciones, así como el propio interés que tiene el empleado en desarrollarse o crecer dentro de la organización (F. González, L. Arciniega Ruiz de Esparza, 2002).

Los Planes de Sucesión según Maestres (2007) se fundamentan en un portafolio de competencias que se requieren para ocupar una posición determinada para después identificar el recurso humano con mayor potencial que cumpla con los

requisitos del cargo y brindarles las herramientas e incentivos necesarios para culminar su proceso de formación en el tiempo estipulado para la sucesión. Asimismo los planes de sucesión según Socorro (s.f) citado por Maestres (2007) es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. Adicionalmente los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y se comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en algún cargo; aquél que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa (Socorro, s.f, citado por Maestres, 2007).
La planificación de la sucesión, es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra con iguales o superiores características. (Diccionario VOX de la Lengua Española). Es necesario reconocer la importancia que tiene la formación y entrenamiento, como parte fundamental en la elaboración misma de los planes de sucesión, ya que se utiliza el proceso de formación o entrenamiento, para asegurar que los potenciales sucesores estén entrenados y listos para tomar a cargo las posiciones claves.
Por otra parte la formación o entrenamiento puede definirse como un proceso de enseñanza – aprendizaje, que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Análisis de Puesto de Trabajo

Este tema es la primera parte de nuestro trabajo; por lo cual se pretende realizar primero es el análisis del puesto de trabajo del supervisor de producción. Por tanto es importante aclarar los siguientes conceptos según Bohlander, Snell y Sherman (1999) y Dessler (2009):

Perfil del Cargo**:** Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. También los perfiles de puestos como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como: selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido.

Puesto: Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.

Misión del puesto**:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o quienes afecta su labor (procesos, recursos), marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).

Función del puesto: Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

Habilidades: Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.

Competencias: Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Paralelamente a este tema es fundamental saber sobre las técnicas para la elaboración del análisis de un puesto; los métodos y/o técnicas que más se utilizan en la descripción y el análisis de puestos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Comenzaremos por el método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Ventajas de este método:

a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos).
b. No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Y desventajas**:**

a. Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
c. No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método del cuestionario: Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Y sus características son: la recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior, y la participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Ventajas de este método:

a. Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
b. Este método es el más económico.
c. También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez.
d. Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

a. No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

El Método de la entrevista: Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado. Y sus Características son: La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales y la participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Ventajas de este método:

a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.

d. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Y desventajas:

a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

Y el método mixto: este método se recomienda para tener el mayor provecho posible debido a la utilización de diferentes combinaciones eclécticas de dos o más métodos. Los más utilizados son:

a. Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
b. Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
c. Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
d. Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
e. Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
f. Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Por último la comparación entre el perfil por competencias de cada cargo clave y las competencias que realmente posee el individuo, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de formación o entrenamiento a ser cubiertas, para que el sucesor pueda ocupar la posición clave definida.

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

Este estudio es de tipo descriptivo aplicativo ya que el objetivo de este consiste en llegar a conocer las variables predominantes en el diseño de un Plan de Sucesión en Flores Canelón, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que hacen parte de dicho estudio. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las variables. Esta investigación por tanto no se limita a recolectar datos y tabular, sino que se recogen los datos sobre la base de una teoría, exponiendo y resumiendo la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al diseño de dicho Plan de Sucesión.

4.2 Población y Muestra

En este estudio participaron 20 colaboradores de los cuales se evaluaron a 13. Estas trece personas están dentro de un rango de edad entre 18 a 55 años; de los cuales la mayoría tiene una edad entre 26 a 35 años (el 39 %) y el 38 % está entre los 16 a 45 años. En cuanto a los años de antigüedad en la empresa encontramos el 39 % entre 2 a 5 años de antigüedad, y un 23 % tiene de 5 a 10 años y el otro 23 % mayor de 15 años de antigüedad. La Mayoría de esta población es soltera un 54 %, y pareja de hecho un 31%. Por otro lado el nivel educativo de bachiller hay un 46 % igualmente sucede con las personas técnicas.

4.3 Procedimiento

Este estudio se realizó en cuatro fases

Fase preliminar: Validación de las competencias

Presentación del proyecto y aprobación de la Dirección: Teniendo en cuenta la alta rotación del cargo de supervisor de producción y la dificil consecución de personal para este cargo, situación que se vine presentando desde el 2011 y se mantiene en el 2013, en el mes de septiembre de 2013 se presentó a la dirección de la empresa los objetivos y alcance del proyecto obteniendo su aprobación en el mismo mes.

Para iniciar este proceso empezamos con la validación de las competencias tanto organizacionales como de las competencias específicas, es decir, las competencias propias del cargo.

La metodología considera, que para demostrar un nivel de intensidad mayor, el ocupante del cargo debe haber superado el nivel inmediato inferior. Así, si el nivel requerido es 4, la persona debe dominar el comportamiento descrito en los niveles 1, 2, 3 y 4.

Primera Fase: Análisis del puesto de supervisor de producción e identificación del perfil de competencias

Se obtuvo información del puesto por medio del método ciclo Deming para las funciones del cargo y se identificó el perfil del Cargo: nivel de competencias organizacionales, competencias específicas y competencias técnicas

Segunda Fase: Identificación y evaluación de competencias del personal potencial

Se realizaron las evaluaciones de competencias de trece personas preseleccionalos por Jefes y Directores en los diferentes cargos de Supervisión de otras áreas y monitores, para identificar el personal con alto desempeño, que podría ocupar la posición de Supervisor de Producción.

Tercera Fase: Identificación de sucesores

Se identificaron posibles sucesores con alto potencial mediante un análisis de brecha entre el perfil requerido y el actual en las personas que se evaluaron en la segunda fase. Para determinar quiénes serán las personas que podrán ocupar posiciones claves dentro de la estructura en un futuro.

Cuarta Fase: Diseño de los Planes de Desarrollo

Fase preliminar: Validación de las competencias organizacionales

La empresa, en años anteriores, decidió emprender un proyecto para definir el modelo de competencias bajo el direccionamiento de GR Chia que comprende dos tipos de competencias: organizacionales y técnicas.

Las competencias organizacionales, se estructuraron, tomando como base los lineamientos estratégicos de misión, visión y valores.

Se identificaron además los niveles de demostración para cada competencia, los que constituyen, la base para el establecimiento de los perfiles ideales

Primera Fase: Análisis de puesto supervisor de producción

Usando la metodología de Análisis de puesto se validaron las funciones y las competencias del cargo de Supervisor de producción y así verificar la validez de la carta descriptiva que se tenía en el momento en la empresa Flores Canelón.

Este proceso consistió en la obtención, evaluación y organización de la información sobre el puesto de la organización objeto de este trabajo. Con el cual se buscó determinar cuáles son los deberes, tareas, actividades, naturaleza del puesto y el tipo de persona (en términos de capacidad y experiencia) que se requiere para ocuparlo. Este análisis es la base para la evaluación y la selección de los posibles candidatos para efectos de comparación.

Cabe destacar que esta función tiene como meta el análisis del puesto de Supervisor de Producción y no el de las personas que lo desempeñan.

Segunda Fase: Identificación y Evaluación del personal identificado como de Alto potencial

En un taller con los Jefes y Directores de la compañía y con la participación de los ocupantes del Cargo objeto de estudio, se identificaron las personas a quienes se aplicaría la evaluación, para definir si éstas, demuestran alto potencial. Para ayudar a tomar esta decisión, previamente el equipo de trabajo –utilizando como base las cartas descriptivas con las que ya contaba la empresa, se analizaron las principales funciones de los cargos potenciales con el fin de identificar los cargos con afinidad funcional y el mapa de Ruta de Carrera, los cuales se presentaron durante esta reunión.

Identificar Afinidad Funcional

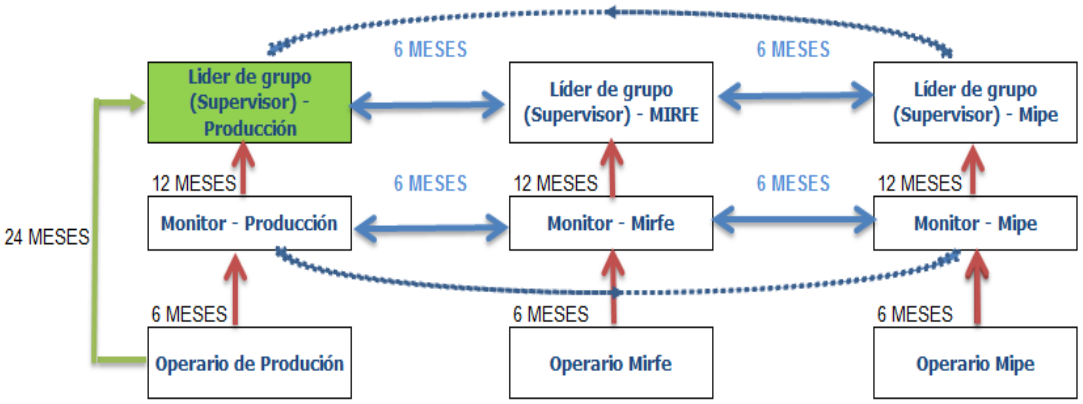
Teniendo en cuenta las cartas descriptivas de los cargos suministradas por la empresa, identificamos que dentro de la organización y pensando en el ocupante del cargo de Supervisor de Producción hay dos posiciones donde los empleados que están en estos cargos se pueden mover de forma horizontal pasando por diferentes áreas del cultivo.

Grafica 5. Cargos con Afinidad Funcional

Mapa de Carrera

Se diseñó el mapa de carrera teniendo en cuenta las competencias de cada cargo, donde para efectos de establecer los tiempos de rotación entre ellos se tuvo en cuenta las curvas de aprendizaje suministrados por la empresa.

Gráfica 6. Mapa de Carrera



Teniendo en cuenta esta información cada Director o Jefe, debió contemplar una propuesta de tres a cinco postulantes basada en los siguientes criterios: logros alcanzados por cada uno de los candidatos en el cumplimiento de sus funciones; el nivel de desarrollo de competencias observado ya que a la fecha no se cuenta con una evaluación de competencias.

Como resultado se obtuvieron 20 candidatos, de los cuales en primera instancia durante la reunión se revisaron las competencias técnicas requeridas, mediante la revisión de la hoja de vida, también se tuvo en cuenta el tiempo definido para el entrenamiento de cada uno de los candidatos de acuerdo al mapa ruta de carrera, donde se buscaba que este fuera no mayor de un año, por lo que posteriormente, los Jefes y Directores escogieron de esos veinte candidatos, los trece a ser evaluados, con base en la percepción del nivel ejecutivo sobre el desempeño general de los mismos.

Las personas seleccionadas fueron:

Tabla 4. Personas Seleccionadas a Evaluar		
	Cargo	Nombre
1	Monitor MIPE	ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS
2	Monitor MIRFE	FREDY LIBARDO GUEVARA GUEVARA
3	Monitor MIRFE	HENRY ALONSO RODRIGUEZ BONILLA
4	Monitor MIRFE	IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ
5	Supervisor MIPE	JORGE ARTURO BARRERA PATIÑO
6	Monitor Producción	MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ
7	Supervisor MIPE	MIGUEL ANTONIO GALEANO CARDENAS
8	Monitor Producción	NORA ACOSTA GOMEZ
9	Supervisor MIRFE	RAFAEL OCHOA MAHECHA
10	Monitor MIPE	SANDRA YANETH GIL MENDOZA
11	Monitor MIPE	WEISSMAN EDISSON MATEUS BELLO
12	Monitor MIPE	YASMIN ALEJANDRA BELTRAN AMAYA
13	Monitor Producción	LEONARDO FABIO ARTEAGA CAVADIA

A continuación mostramos la caracterización de las personas seleccionadas:

Tabla 5. Caracterización Población Seleccionada

NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD	CARGO
ALBA CANAVERAL ROJAS	52	PAREJA DE HECHO	Bachiller	15,9	MONITOR MIPE
JORGE BARRERA PATIÑO	33	SOLTERO/A	Tecnico	1,3	SUPERVISOR MIPE
MIGUEL GALEANO CARDENAS	42	CASADO/A	Tecnico	14,1	SUPERVISOR MIPE
SANDRA YANETH GIL MENDOZA	39	PAREJA DE HECHO	Bachiller	19,2	MONITOR MIPE
WEISSMAN MATEUS BELLO	26	SOLTERO/A	Tecnico	2,2	MONITOR MIPE
YASMIN BELTRAN AMAYA	22	PAREJA DE HECHO	Tecnico	1,4	MONITOR MIPE
FREDY GUEVARA GUEVARA	36	SOLTERO/A	Media Basica	10,9	MONITOR MIRFE
IVAN GALVIS RAMIREZ	31	SOLTERO/A	Bachiller	2,1	MONITOR MIRFE
RAFAEL OCHOA MAHECHA	40	PAREJA DE HECHO	Tecnico	9,1	SUPERVISOR MIRFE
MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ	45	DIVORCIADO/A	Bachiller	20,0	MONITOR PRODUCCIÓN
LEONARDO ARTEAGA CAVADIA	25	SOLTERO/A	Bachiller	5,0	MONITOR PRODUCCIÓN
NORA ACOSTA GOMEZ	26	SOLTERO/A	Tecnico	5,6	MONITOR PRODUCCIÓN
HENRY RODRIGUEZ BONILLA	27	SOLTERO/A	Bachiller	3,8	MONITOR MIRFE

Una vez se seleccionaron se realizó la Evaluación 360 grados

Tercera Fase: Identificación de sucesores

En esta fase se identificó al personal que demuestra poseer las competencias requeridas, para ser considerado como un potencial sucesor y se desarrolla programas de largo y mediano plazo, dirigidos a potenciar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, que les permitan ocupar posiciones claves a futuro y predecir un desempeño exitoso en sus funciones.

Para definir potenciales sucesores para cada una de las posiciones claves de supervisor en FLORES CANELON S.A.S, se realizaron comparaciones múltiples de competencias, en las que se analizaron los perfiles ideales de las posiciones claves con los perfiles individuales de cada candidato evaluado, obteniendo como resultado un listado de potenciales candidatos para cada una de las posiciones que estamos analizando, objeto de este trabajo.
Para facilitar el procesamiento de la información, utilizamos un modelo de evaluación de 360° que nos permite identificar mejor cual o cuales son las candidatos que debemos tener en cuenta de forma inmediata para subir al cargo de supervisor y también aquellos que deben esperar un poco y formarlos en las competencias que aún no tienen desarrolladas para asumir estos cargos.

4.4 Instrumentos

Fase Preliminar: Validación de Competencias
A través de dos talleres realizados con los con los Jefes y Directores con la facilitación de la Directora de Formación y Desarrollo de GR Chia, quien puso en contexto al auditorio acerca del Modelo de Competencias implementado desde GR Chia, se identificaron cuáles deberían ser los comportamientos que diferencien a los colaboradores de Flores Canelón, de otras organizaciones de similares características, para ello con base en la misión y visión de la empresa se identificaron los factores claves de éxito de la empresa y las respectivas competencias requeridas en cada uno de los cargos de la empresa Flores Canelón para el logro de estas.

Primera Fase: Análisis de puesto supervisor de producción
Los métodos usados en este trabajo fueron:

Observación directa: este método consistió en que un analista obtuviera la información acerca de los trabajadores, observando y registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, para esto se utilizó una bitácora. Ver anexo1.

Entrevista: Consistió en la interacción entre el analista de cargo, el empleado, el jefe y/o el cliente, se realizaron dos tipos de entrevistas siguiendo el formato del anexo 2:

- Entrevistas individuales, con cada cliente y con el jefe del puesto.
- Entrevistas colectivas, con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo.

Cuestionario: se solicitó al personal ocupante del cargo que diligenciara un cuestionario en el que respondió las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca de su puesto, su contenido y sus características. La información recopilada a través del cuestionario se utilizó para obtener datos en el área de los deberes, tareas, propósito del puesto, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia). Para esto se utilizó el formato del anexo 3.

Para realizar el análisis de puesto de trabajo del cargo objeto de este proyecto, a la primera tarea que nos enfrentamos fue elaborar los formatos del modelo de entrevista, bitácora y cuestionario, para ello utilizamos el formato de carta descriptiva suministrado por la empresa, ya que la información que debíamos recolectar debía incluir la totalidad de esta información. Tuvimos en cuenta que esta incluyera la descripción del cargo, funciones, relaciones, nivel de autonomía, competencias tanto técnicas como humanas.

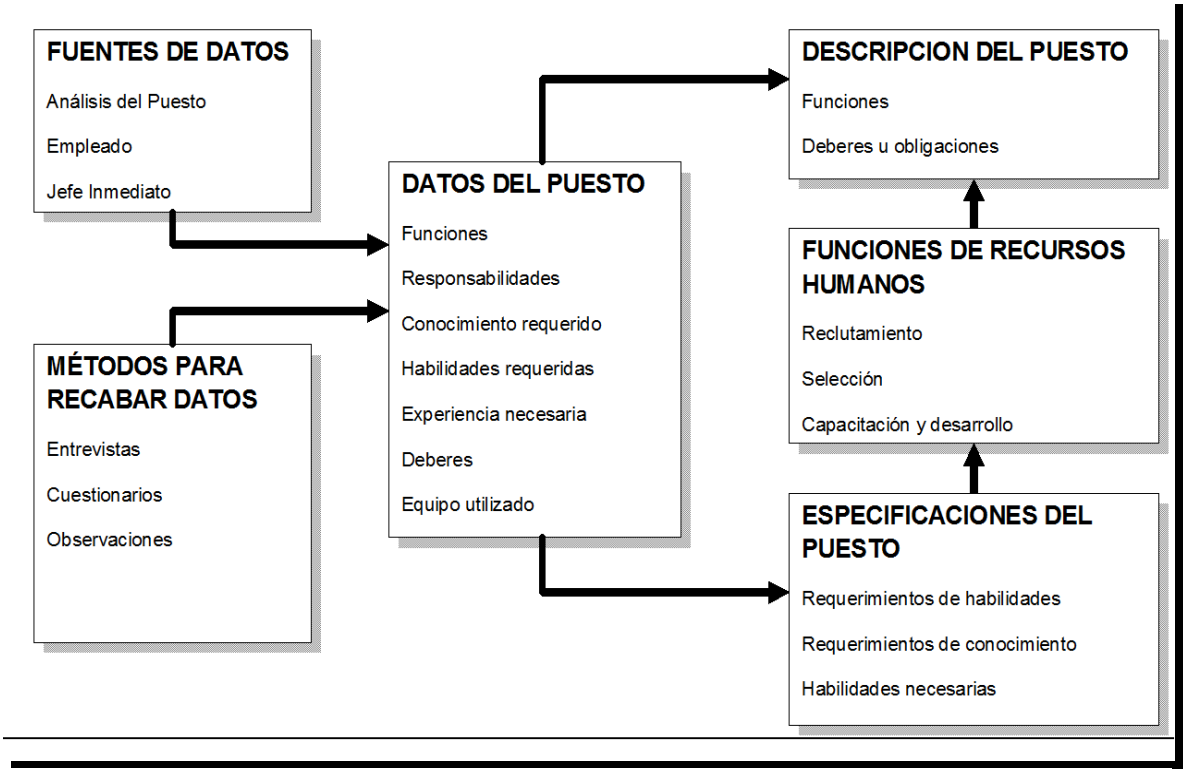
Una vez finalizamos el proceso anterior, debíamos definir las personas a entrevistar, para esto nos apoyamos en la metodología de la evaluación de 360ª e incluimos en las personas a entrevistar al Jefe inmediato, es decir, el Director de Producción, a los clientes, pares e inclusive a dos de los ocupantes con mayor antigüedad en el cargo en cuestión. Las entrevistas las agendamos y realizamos en la última semana del mes de septiembre. Paralelamente, entregamos a los demás ocupantes del cargo de supervisor de producción (tres), el l cuestionario para su diligenciamiento, esto con una previa explicación del propósito de la labor que estábamos realizando y del contenido del mismo, para ser diligenciado y entregado a la semana siguiente lo cual les permitiría tener el tiempo suficiente para incluir la mayor cantidad de información posible,

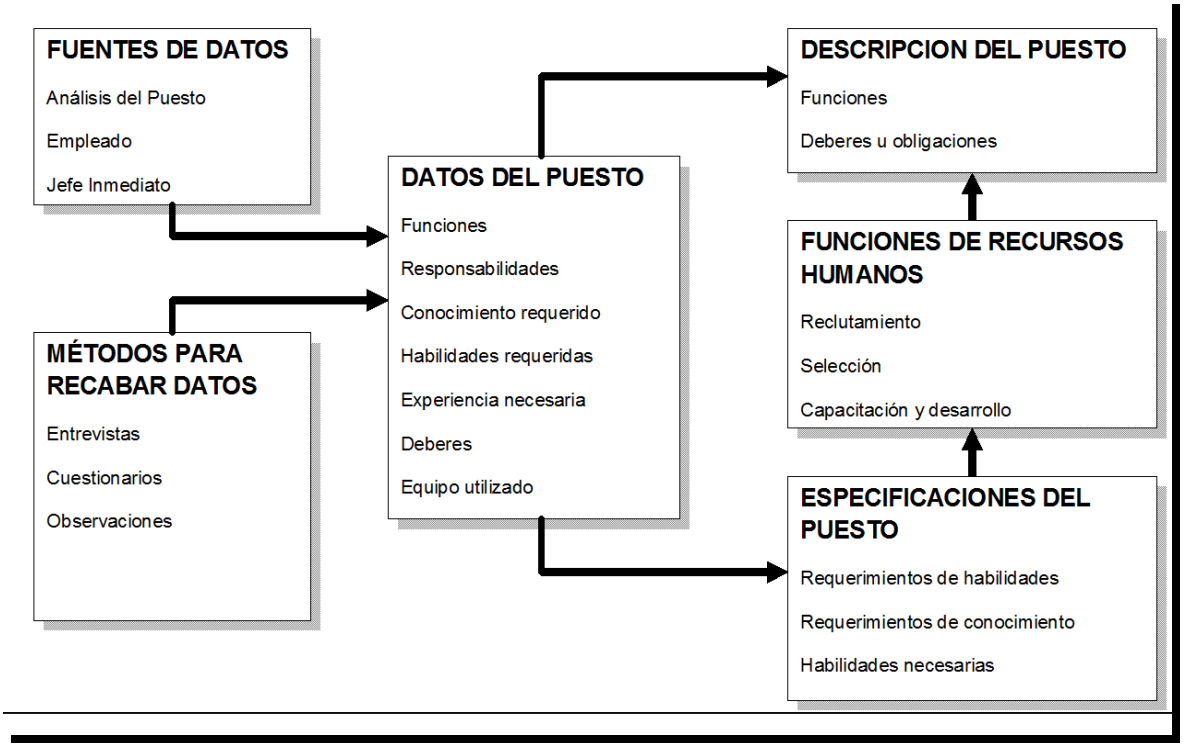
Durante la primera semana del mes de octubre realizamos acompañamiento en campo a los cinco supervisores de producción, uno por día, lo cual nos permitió observar las principales tareas desarrolladas, actividad que se replicó durante la segunda semana para ampliar información.
Las entrevistas y los acompañamientos en campo fueron realizados por uno de los integrantes del equipo de trabajo, Mónica Rudas, quien labora actualmente en la

empresa y es la Directora de Gestión Humana. La tabulación y análisis de esta información se realizó por parte de todo el equipo del proyecto

Como resultado de este proceso se reviso y se realizaron los ajustes necesarios de la carta descriptiva del puesto: Supervisor de producción. Donde como resultado final se definieron las competencias que debe tener el ocupante del puesto y asi servir de insumo para la evaluación de los posibles sucesores.

Grafica 7. Proceso de análisis del puesto


FUENTES DE DATOS
Análisis del Puesto
Empleado
Jefe Inmediato
MÉTODOS PARA RECABAR DATOS
Entrevistas
Cuestionarios
Observaciones
DATOS DEL PUESTO
Funciones
Responsabilidades
Conocimiento requerido
Habilidades requeridas
Experiencia necesaria
Deberes
Equipo utilizado
DESCRIPCION DEL PUESTO
Funciones
Deberes u obligaciones
FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS
Reclutamiento
Selección
Capacitación y desarrollo
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Requerimientos de habilidades
Requerimientos de conocimiento
Habilidades necesarias


FUENTES DE DATOS
Análisis del Puesto
Empleado
Jefe Inmediato
MÉTODOS PARA RECABAR DATOS
Entrevistas
Cuestionarios
Observaciones
DATOS DEL PUESTO
Funciones
Responsabilidades
Conocimiento requerido
Habilidades requeridas
Experiencia necesaria
Deberes
Equipo utilizado
DESCRIPCION DEL PUESTO
Funciones
Deberes u obligaciones
FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS
Reclutamiento
Selección
Capacitación y desarrollo
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Requerimientos de habilidades
Requerimientos de conocimiento
Habilidades necesarias

Fuente. Dessler, G (2007). Capitulo 3

Para definir las competencias técnicas, se realizaron dos talleres de trabajo, uno de ellos con Jefes y otro con los Directores de la empresa, donde a través, del análisis del descriptivo de funciones de cada posición, se identificaron aquellos conocimientos y destrezas técnicas, necesarias para desempeñar el cargo, obteniendo un máximo nivel de rendimiento.

Segunda Fase: Identificación y Evaluación del personal identificado como de Alto potencial

La metodología utilizada para valorar a las personas identificadas como de alto potencial fue la evaluación de 360 º ya que contempla múltiples fuentes de información, específicamente, la auto-evaluación, la evaluación del Jefe y la de los pares o clientes, ya que ésta, es una de las herramientas más certeras en la identificación de competencias, porque proporciona la percepción interna individual de cada candidato y la retroalimentación o información que los jefes, pares o clientes brindan acerca de los patrones de comportamiento demostrados.

Para esto se realizó un cuestionario por cargo (Anexo 5), teniendo en cuenta los niveles de requerimiento de las competencias definido para cada uno de ellos como se observa en la matriz de competencias

El cuestionario está diseñado para evaluar las nueve competencias definidas para cada cargo de acuerdo a la posición actual del evaluado, cada pregunta describe un comportamiento que nos permite evidenciar una competencia las cuales están asociadas a conductas que se observan con mayor frecuencia, en diversas situaciones y con todas las personas.

Para definir potenciales sucesores para cada una de las posiciones claves de supervisor en FLORES CANELON S.A.S, se realizaron comparaciones múltiples de competencias, en las que se analizaron los perfiles ideales de las posiciones claves con los perfiles individuales de cada candidato evaluado, obteniendo como resultado un listado de potenciales candidatos para cada una de las posiciones que estamos analizando, objeto de este trabajo.
Para facilitar el procesamiento de la información, utilizamos un modelo de evaluación de 360° que nos permite identificar mejor cual o cuales son las candidatos que debemos tener en cuenta de forma inmediata para subir al cargo de supervisor y también aquellos que deben esperar un poco y formarlos en las competencias que aún no tienen desarrolladas para asumir estos cargos.

5. RESULTADOS

Fase preliminar: Validación de Competencias organizacionales
A continuación se describen, las cinco competencias organizacionales-

- Comprensión Estratégica del Negocio: Vincula la Misión y Visión de la empresa al trabajo diario; va desde la comprensión de la estrategia, hasta el entendimiento de cómo el entorno influye en los planes y cómo éstos a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio

- Compromiso Organizacional: Comprende los intereses, las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, actuando con responsabilidad y compromiso

- Orientación al Logro: Orienta las estrategias y recursos para alcanzar una meta o un objetivo. Trabaja efectivamente para alcanzar resultados o superar los parámetros de excelencia establecidos. El parámetro puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible -orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad.

- Orientación al Servicio Superior: Identifica y responde a las necesidades del cliente para entregarle productos o servicios que satisfacen o superan sus expectativas.

- Trabajo en Equipo: Trabaja en cooperación con otros, aportando de manera activa y constructiva para el logro de un objetivo común. Tiene en cuenta y desarrolla los talentos de los integrantes del equipo para generar inteligencia colectiva.

Los directivos decidieron que se establecieran seis niveles de intensidad o demostración -debido a que el nivel de requerimiento de una competencia varía de acuerdo al nivel jerárquico y al cargo. Adicional, se tuvo en cuenta la definición de cada una de las competencias establecidas en el diccionario de competencias proporcionado por GR Chía.

A continuación se describen cada uno de ellos:

Tabla 6. Niveles de Demostración de las Competencias Organizacionales

	COMPETENCIA		
	Comprensión Estratégica del Negocio	**Compromiso Organizacional**	**Orientación al Logro**
1	Conoce los objetivos, políticas y estrategias de su área/proceso/negocio. Actúa de acuerdo con los objetivos definidos por la organización.	Sus actuaciones y resultados son ajustados a los criterios y procedimientos establecidos.	Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas y cumplir los resultados de acuerdo con los parámetros establecidos.
2	Define las prioridades de su trabajo de acuerdo con los objetivos planteados. Prioriza el trabajo en función de los objetivos, actúa de acuerdo con las estrategias y metas propuestas.	Cuando la situación lo exige, se muestra dispuesto a colaborar con el cumplimiento de las responsabilidades de sus compañeros y apoya las prioridades de sus superiores.	Utiliza herramientas sencillas para asegurarse de cumplir con las tareas establecidas. Realiza el trabajo con calidad.
3	Identifica los asuntos organizacionales más importantes en el corto y mediano plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas.	Ajusta sus prioridades y actividades a las necesidades de la organización. Esta dispuesto y actúa en pro del logro de los objetivos.	Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa y reorienta sus acciones para mejorar el rendimiento y conseguir resultados (aún sin establecerse metas específicas).
4	Tiene una visión global, identificando oportunidades o proyectos de largo plazo, teniendo en cuenta las variables del entorno.	En situaciones críticas de la organización antepone las necesidades colectivas frente a las individuales.	Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables para sí y para otros (mínimo 50 % de posibilidades de alcanzarlos) de gran impacto y valor agregado para la organización. Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
5	Impulsa cambios en las políticas, procesos y métodos en respuesta a tendencias o desarrollos en el sector y el negocio. Se anticipa a los posibles cambios en el entorno, proponiendo diferentes planes de acción.	Orienta las acciones del equipo de trabajo que lidera en beneficio de la organización y orienta sus conductas e iniciativas al cumplimiento de las políticas y la filosofía de trabajo.	Mantiene en la mente la relación entre “recursos utilizados y resultados” para fijar objetivos y alcanzar los resultados efectivamente. Se asegura que los resultados obtenidos mantengan la relación costo – beneficio.
6	Reestructura los procesos y/o la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo. Establece un plan de acción para alcanzar un objetivo o visión a largo plazo, incluyendo múltiples escenarios y planes de contingencia. Comprende el impacto externo de dichas acciones.	Interpreta asuntos de fondo de la organización, comprende las oportunidades y amenazas que la afectan; construye y materializa oportunidades para que se consigan los objetivos.	Compromete importantes recursos y tiempo para conseguir mejorar los resultados de la organización, a través de la introducción de nuevos productos, servicios o líneas de negocio. Promueve en sus colaboradores el asumir riesgos calculados para alcanzar y superar los objetivos individuales y organizacionales propuestos.

	COMPETENCIA	
	Orientación al Servicio Superior	**Trabajo en Equipo**
1	Identifica quienes son sus clientes y conoce sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él. Mantiene actualizados a los clientes sobre los productos o servicios requeridos. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.	Entiende el propósito del equipo, reconoce su rol; participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, y manteniendo al resto de los integrantes informados.
2	Fija parámetros de respuesta al cliente – usuario, en términos de tiempo, calidad y cantidad Pregunta y mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre sus expectativas y nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas. Hace seguimiento a los clientes, les ofrece información útil y les presta una atención oportuna y efectiva.	En su relación con los integrantes del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos dentro de un ambiente de confianza y respeto.
3	Ajusta su comportamiento, asumiendo una actitud de respuesta efectiva al cliente - usuario. Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, involucrándose en su resolución.	Comparte su experiencia y conocimientos, y valora el de los demás demostrando una actitud abierta a aprender de otros. Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.
4	Genera valor agregado al cliente – usuario, basado en el conocimiento del negocio, de su área de trabajo, anticipándose a las necesidades del cliente y proponiendo respuestas que supera las expectativas del cliente	Reconoce públicamente el mérito de los integrantes del equipo que trabajan bien, generando motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
5	Resuelve las necesidades de fondo del cliente - usuario. Busca información más allá de las necesidades manifestadas por los clientes y adecua los productos y servicios disponibles a dichas necesidades. Genera estrategias que conducen a mejorar las relaciones con el cliente.	Comparte sus conocimientos con otros, para lograr un mejoramiento conjunto y mayor efectividad como equipo. Facilita espacios y metodologías que permiten el desarrollo de habilidades y destrezas a equipos de alto desempeño. Periódicamente revisa el nivel de logro de los objetivos del equipo.
6	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el cliente - usuario, para atender sus necesidades; Busca obtener beneficios a largo plazo para y con el cliente. Lidera procesos de transformación y fortalecimiento de la filosofía de trabajo orientándola al Servicio al cliente - usuario.	Defiende la identidad del equipo y lo posiciona frente a terceros. Visualiza y materializa oportunidades con equipos externos que conduzcan al logro eficaz de los objetivos organizacionales.

Primera Fase: Análisis de puesto supervisor de producción

CARTA DESCRIPTIVA

Fecha: Octubre 2013
Puesto: Supervisor producción
Responsable proceso: Director Producción
Nota: Las responsabilidades de los supervisores de producción pueden variar de acuerdo con el tamaño, complejidad de las empresas y nivel de escolaridad del personal a cargo.

1. **DIMENSIÒN DEL PUESTO**

VARIABLE	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Hectáreas	hasta 15	15,1- 30	30,1+
No. Personas	hasta 300	301- 500	500+
No. Productos	1	2-3	+3

▪ Personas a cargo	
Directas: - Operarios	Indirectas: - N/A

2. MISIÒN DEL PUESTO

Asegurar que los procesos de producción se realicen de acuerdo con las especificaciones técnicas definidas por la dirección de producción, con el propósito de contribuir a la producción de flores de exportación con calidad y oportunidad optimizando los recursos, de manera que permita la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad del negocio.

3. FUNCIONES O RESPONSABILIDADES

Planeación:

- Elaborar el cronograma semanal de actividades con el responsable del proceso, ó, jefe inmediato.
- Definir con el responsable del proceso, ó, jefe inmediato, las metodologías y estrategias para la ejecución de las diversas labores culturales según el producto y la variedad para mantener el cultivo al día.

Coordinación:

- Coordinar con Gestión Humana la asistencia de los colaboradores a las actividades programadas para su desarrollo, formación, bienestar y seguridad.
- Coordinar con Gestión Humana la entrega de elementos de protección al personal.

- Coordinar el desarrollo de las labores de sus áreas de producción con el fin de no interferir en la programación de actividades de otros procesos como MIPE/MIRFE, entre otros.

Ejecución y aseguramiento:

- Gestionar el equipo de trabajo a su cargo:
  - Realizar todas las acciones formativas requeridas desde Meteoro.
  - Entrenar a los colaboradores a su cargo.
  - Retroalimentar y acompañar en forma permanente el grupo de colaboradores asignado con el fin de gestionar su desempeño.
  - Transmitir a su equipo de trabajo las decisiones, políticas, resultados, etc., que la empresa considere pertinentes.
  - Capacitar a los colaboradores en aspectos técnicos del manejo de la flor.
  - Capacitar al personal en el desarrollo de las labores a partir de los procesos y procedimientos establecidos
  - Velar por el bienestar y la seguridad del talento humano.
  - Gestionar las novedades de personal a su cargo.
  - Programar las actividades del equipo.
  - Participar en la definición de acciones disciplinarias con gestión humana.
  - Organizar y distribuir al personal a cargo en el desarrollo de las diversas actividades.
  - Realizar diariamente el aseguramiento de calidad a partir de los parámetros de los programas establecidos por la empresa.
  - Verificar diariamente el control de rendimiento de cada operario en la(s) labor(es) asignada(s) y elaborar el reporte respectivo.
  - Velar porque el personal cuente con todas las herramientas para hacer su trabajo y asegurar que se utilicen adecuadamente.
- Controlar el registro de la producción de las camas piloto.
- Reportar a MIPE/MIRFE problemas fitosanitarios para que se tomen las medidas pertinentes y se ejecuten las acciones acordadas sin que se afecte la productividad del área a cargo.
- Tramitar y dar respuesta a las órdenes de pedidos que se generan en poscosecha.
- Recibir retroalimentación por parte del área de poscosecha y tomar acciones para mejorar la calidad de la flor entregada y reducir los porcentajes de flor nacional.
- Promover que el personal a cargo reporte oportunamente posibles problemas fitosanitarios.
- Realizar un adecuado manejo de la ventilación de los invernaderos**.**
- Desarrollar las actividades que implica la difusión y mantenimiento de los

programas institucionales en los cuales participe la empresa como BASC y Flor Verde.
- Hacer las requisiciones mensuales o según la necesidad de material e insumos.
- Tramitar con el área de mantenimiento las órdenes de trabajo relacionadas con las necesidades del área a cargo.

Control y supervisión:
- Revisar en forma permanente la adecuada ejecución de todas las labores culturales en términos de calidad y oportunidad.
- Verificar diariamente el número de flores producidas vs. las proyectadas
- Realizar el aseguramiento semanal del proceso de corte.
- Supervisar el adecuado manejo del producto en el envío a poscosecha con el fin de evitar desperdicios o pérdidas.
- Promover y mantener un buen ambiente de trabajo entre el personal a cargo, generando espacios para la integración y solución de posibles conflictos entre ellos.
- Supervisar que el personal del área cumpla con el reglamento de trabajo. Controlar el uso de dotación y de todos los elementos de protección del personal a cargo.
- Verificar que se desarrollen adecuadamente las labores de aseo en cultivo y de desinfección de las herramientas de trabajo.

En caso de ausencia:
Remplaza a: Supervisores pares ó Jefes del área técnica de acuerdo a competencias y en labores asignadas
Es remplazado por: Director de producción - Supervisores pares ó Jefes del área técnica, ú operarios en formación.

4. NIVEL DE AUTONOMIA

Decisiones propias (debe y puede tomar)	**Decisiones consultadas** (con que puesto)
- Hacer modificaciones en la distribución del personal según las necesidades de trabajo. - Reorganizar la programación de actividades en el día. - Convocar a reuniones y capacitaciones a su personal cuando sea necesario.	- Definir estrategias en el manejo técnico de las plantas: Responsable del proceso ó Jefe inmediato. - Definir el punto de corte según las especificaciones de los clientes: Responsable del proceso ó Jefe inmediato y poscosecha. - Realizar cambios en la programación

- Hacer retroalimentaciones de desempeño al personal. - Tramitar órdenes de mantenimiento con el área respectiva.	de aspersiones y riegos: Responsable del proceso ó Jefe inmediato y MIPE/MIRFE. - Definir el manejo de camas: reprogramación, siembras, podas, hormones: Responsable del proceso ó Jefe inmediato - Programación de horas extras, vacaciones, trabajo en fines de semana: Director de producción. - Otorgar permisos al personal a cargo: Responsable del proceso ó Jefe inmediato - Cambios de personal de un área a otra: Pares y Responsable del proceso ó Jefe inmediato - Definir necesidades de personal: Jefe inmediato y Gestión humana. - Procesos disciplinarios del personal a cargo: Responsable del proceso ó Jefe inmediato y Gestión humana. - Determinar las salidas de almacén que se necesitan para el diario desarrollo de las labores: Jefe inmediato - Hacer pedidos de productos no presupuestados a almacén: Director de producción.

5. RELACIONES

A. Internas:

Áreas / Cargos	Para qué	Frecuencia
Director de producción	- Elaborar las proyecciones de producción semanales. - Planear el cronograma de actividades. - Recibir reorientación y retroalimentación en el desarrollo de las actividades. - Recibir indicaciones técnicas en el manejo de las plantas. - Recibir autorizaciones en decisiones que no son de su competencia.	Permanente
	- Programar la mano de obra.	Diario

Gestión Humana	- Coordinar actividades de capacitación y bienestar. - Recibir elementos de protección. - Tramitar llamados de atención. - Tramitar reportes de accidentes de trabajo.	
Suministros	- Recibir salidas de pedidos. - Recibir dotación del personal. - Hacer cambios o devoluciones de productos.	Diario
Poscosecha	- Coordinar las labores de las dos áreas con el fin de cumplir con los objetivos de despachos propuestos. - Recibir retroalimentación sobre el producto con el fin de mantener la calidad del mismo. - Recibir información sobre el porcentaje de producto nacional clasificado.	Diario
MIPE/MIRFE	- Retroalimentar sobre problemas fitosanitarios del producto, directamente o por medio de los monitores de MIPE/MIRFE. - Reportar necesidades o problemas de riego y manejo de suelos. - Coordinar el desarrollo de las labores de las dos áreas para no interferir con el cumplimiento de los programas establecidos.	Diario
Mantenimiento	- Tramitar órdenes de trabajo en cuanto a labores de mantenimiento (de herramientas, invernaderos, cultivos). - Coordinar la recolección de basuras y desechos.	Semanal
Producción	- Coordinar la realización de labores que requieren trabajo en equipo. - Planear distribución ó préstamos de personal (jefe inmediato y otros supervisores). - Planear, ejecutar y controlar las labores del personal a cargo (operarios o colaboradores)	Semanal
Procesos	- Coordinar aseguramiento de procesos - Coordinar auditorias de Calidad	Semanal

B. Externas

Áreas / Cargos	Para qué	Frecuencia
N/A	N/A	N/A

Competencias Específicas

- Atención al detalle: Verifica de manera permanente y minuciosa el desarrollo de cada operación, garantizando el cumplimiento de las especificaciones y requerimientos, así como detectando cambios, inconsistencias, errores o defectos (no conformidades) de los diversos procesos desde una óptica de mejoramiento continuo.

- Comunicación efectiva: Promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. Pregunta, escucha y expresa conceptos e ideas para lograr entendimientos comunes.

- Consistencia con la Calidad: Actúa de manera permanente y confiable a través de la aplicación de los parámetros de calidad, manteniendo la excelencia en el trabajo. Genera credibilidad y confianza en la comunidad y clientes (1) con los que interactúa, por la consistencia en la calidad acordada de los productos o servicios.

- Orientación al Mejoramiento Continuo: Enfoca sus acciones hacia la superación permanente de parámetros en los procesos y en los resultados de la organización. Impulsa y gestiona cambios.

Tabla 7. Niveles de Demostración de las Competencias Específicas

	COMPETENCIA	
	Atención al detalle	**Comunicación Efectiva**
1	Detecta de manera oportuna errores ó inconsistencias encontradas en el desempeño de su trabajo diario y los reporta a sus superiores de manera inmediata, para que se tomen acciones correctivas.	Escucha activamente sin interrupciones y demuestra comprensión e interés por lo que su interlocutor le transmite, a través de preguntas aclaratorias. Expone sus opiniones directamente cuando se le solicita.
2	En todas las tareas y responsabilidades en las que participa, se asegura y verifica que los productos den respuesta a los acuerdos de servicio, requerimientos de calidad y detalles determinados por cada cliente y/o usuario	Acompaña la comunicación verbal con expresiones no verbales (gestos) acordes con los mensajes transmitidos. Mantiene un contacto visual y adopta una actitud física que demuestran interés por el otro.
3	Realiza controles periódicos de calidad a los procesos y tareas. Registra de manera minuciosa y permanente las inconsistencias ó errores encontrados en los procesos.	Realiza preguntas y busca ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás. Difunde información relevante y pertinente a sus pares, colaboradores y personas de otras áreas involucradas.
4	Evalúa de manera permanente los indicadores de medición asociados a la calidad de las operaciones que lidera. Revisa la exactitud y confiabilidad de los mismos y en los casos necesarios, propone ajustes o acciones correctivas perdurables en el tiempo, valorando su impacto sobre otros procesos.	Transmite sus ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada. Verifica que el mensaje que transmite haya sido comprendido correctamente por sus interlocutores.
5	Analiza y estudia aspectos sobre las mejores prácticas asociadas a la consistencia en el cumplimiento de los requerimientos al cliente interno/externo , desarrollados por otros en diferentes situaciones. Adecua dichas prácticas, considerando su impacto.	Entiende las preocupaciones de los demás, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación.
6	Acuerda e implementa estrategias de control y seguimiento perdurables en el tiempo a todas las operaciones del negocio, (insumos, proveedores, procesos, transportadores, especificaciones, requerimientos) con la finalidad de garantizar el cabal cumplimiento de los acuerdos de servicio y normas de calidad establecidas para cada cliente interno/externo.	Comparte información con otros para tomar decisiones, asignar responsabilidades, definir objetivos o estrategias para el cumplimiento de metas.

	COMPETENCIA	
	Consistencia con la Calidad	**Orientación al Mejoramiento Continuo**
1	Demuestra en todas sus acciones interés por realizar un trabajo de calidad. Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y cumplen con los parámetros esperados.	Identifica y materializa oportunidades de mejora en su desempeño actual. Visualiza mejoras en su trabajo. Resuelve individualmente los pequeños problemas que habitualmente se le presentan.
2	Interpreta adecuadamente las necesidades del cliente y/o usuario, y sus acciones son acordes con lo requerido, en cuanto a calidad y oportunidad.	Aporta soluciones concretas a las problemáticas de su área. Identifica y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes.
3	Sus superiores, colegas, colaboradores y externos (clientes, proveedores, etc.) identifican altos niveles de calidad y consistencia en los trabajos que realiza.	Identifica oportunidades de mejora específicas en los procesos de interacción con otras áreas y las transmite para su análisis e implementación. Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.
4	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes para superar los parámetros de calidad, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento.	Identifica el cambio que se debe producir en los procesos en los que interviene y los comunica a las personas involucradas para su implementación, verificando opciones y construyendo planes de acción.
5	Realiza cambios que mejoran los parámetros definidos; a través de su gestión impacta positivamente la eficiencia y la calidad de productos o servicios, y conduce efectivamente su puesta en marcha.	Comparte la visión de cambio, creando conciencia sobre la necesidad del mismo en las personas involucradas. Se anticipa (1 a 2 años) a los acontecimientos con una visión de mediano plazo, actuando para crear oportunidades o evitar problemas.
6	Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos, esquemas y formas de trabajar que agreguen valor a los propósitos de la organización.	Impulsa un modelo específico de organización y de estructura, teniendo como guía los resultados esperados. Realiza acciones concretas para potenciar y garantizar la transformación de la organización.

Perfil para el Cargo de Supervisor de Producción

Conocimientos y experiencia

Estudios: Bachiller Tecnólogo y/o técnico en: Talento Humano Procesos agroindustriales Producción
Experiencia: **Externa**: 1 a 2 años como supervisor en áreas de producción 4 años Operario de Cultivo ó Monitor, preferible en empresas del sector de igual ó superior dimensión. **Interna:** ***Supervisor Producción 3***: 3 años Supervisor producción 2 EAI, ó, 3 años Auxiliar de soporte, ó, 3 años Operario EAI ***Supervisor Producción 2*** : 2 años Supervisor producción 1 EAI 2 años Auxiliar de soporte EAI 2 años Operario EAI ***Supervisor Producción 1***: 1 año Auxiliar de soporte EAI, ó, 1 año Operario EAI.
Conocimientos específicos: (Técnicos) Administración y manejo de talento humano Manejo de sistemas de información Conocimientos matemáticos Conocimientos básicos de química, física y biología Conocimiento fitosanitario Estándares y parámetros de calidad Labores y procesos de cultivo Manejo de Plagas y enfermedades. Manejo de Suelos Manejo de Insumos Agroquímicos

Competencias requeridas

Organizacionales	Nivel Requerido
- Comprensión Estratégica del Negocio. - Compromiso Organizacional - Orientación al Logro - Orientación al servicio Superior - Trabajo en Equipo	- 2 - 3 - 3 - 3 - 3 -

Competencias Específicas

Necesarias para desempeñar el Puesto	Nivel Requerido
- Atención al Detalle - Comunicación Efectiva - Consistencia con la Calidad - Orientación al Mejoramiento Continuo.	- 4 - 4 - 4 - 3 -

Plan de carrera

Puesto a desempeñar
Supervisor Producción 3 EAI: Jefe área técnica nivel 1 ***Supervisor Producción 2 EAI*** : Supervisor Producción 3 EAI ***Supervisor Producción 1EAI*** : Supervisor Producción 2 EAI

Segunda Fase: Evaluación de competencias del personal potencial

Una vez se tenían definidos los cuestionarios se elaboro la matriz de evaluación, es decir que personas evaluarían a cada uno de los candidatos y bajo que posición lo haría, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 8. Matriz de Competencias Cargos Seleccionados

NOMBRE	FECHA DE INGRESO	POSICIÓN	NOMBRE DE QUIEN EVALUA	POSICIÓN
JORGE ARTURO BARRERA PATIÑO	10/09/2012	SUPERVISOR PRODUCCIÓN MIPE	JORGE ARTURO BARRERA PATIÑO	Autodiagnóstico
			SINDY LORENA MOJICA RAMOS	Jefe
			FRANCISCO ARTURO PASTOR QUEVEDO	Par
			EDGAR CORREA BERNAL	Par
			MIGUEL ANGEL QUINTERO SUAREZ	Subalterno 1
			ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS	Subalterno 2
MIGUEL ANTONIO GALEANO CARDENAS	26/11/1999	SUPERVISOR PRODUCCIÓN MIPE	MIGUEL ANTONIO GALEANO CARDENAS	Autodiagnóstico
			SINDY LORENA MOJICA RAMOS	Jefe
			YANDRI LORENA MARTINEZ OLIVEROS	Par
			MAYRA ALEJANDRA AGUIRRE MUNOZ	Par
			EFREN ALBERTO BRAVO SAUREZ	Subalterno 1
			SANDRA YANETH GIL MENDOZA	Subalterno 2
RAFAEL OCHOA MAHECHA	01/12/2004	SUPERVISOR PRODUCCIÓN MIRFE	RAFAEL OCHOA MAHECHA	Autodiagnóstico
			JULIAN GONZALEZ OLAYA	Jefe
			MAYRA ALEJANDRA AGUIRRE MUNOZ	Par
			YANDRI LORENA MARTINEZ OLIVEROS	Par
			IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ	Subalterno 1
			JOSE GERMAN SIERRA CHIVATA	Subalterno 2
NORA ACOSTA GOMEZ	27/05/2008	MONITOR PRODUCCIÓN	NORA ACOSTA GOMEZ	Autodiagnóstico
			PABLO JOSE FONSECA AMEZQUITA	Jefe
			ROSALBINA SANTANA MARTINEZ	Par
			FRANCISCO ARTURO PASTOR QUEVEDO	CLIENTE
			YANDRI LORENA MARTINEZ OLIVEROS	CLIENTE
			EDWIN ERNESTO ESPINOSA NEUTA	CLIENTE
ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS	16/02/1998	MONITOR PRODUCCIÓN MIPE	ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS	Autodiagnóstico
			SINDY LORENA MOJICA RAMOS	Jefe
			MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ	Par
			SANDRA YANETH GIL MENDOZA	Par
			FRANCISCO ARTURO PASTOR QUEVEDO	CLIENTE
SANDRA YANETH GIL MENDOZA	22/11/1994	MONITOR PRODUCCIÓN MIPE	SANDRA YANETH GIL MENDOZA	Autodiagnóstico
			SINDY LORENA MOJICA RAMOS	Jefe
			MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ	Par
			ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS	Par
			YANDRI LORENA MARTINEZ OLIVEROS	CLIENTE

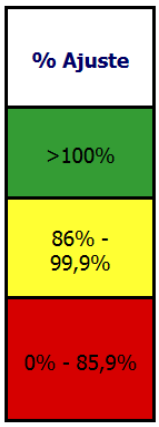
NOMBRE	FECHA DE INGRESO	POSICIÓN	NOMBRE DE QUIEN EVALUA	POSICIÓN
MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ	17/01/1994	MONITOR PRODUCCIÓN MIPE	MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ	Autodiagnóstico
			SINDY LORENA MOJICA RAMOS	Jefe
			ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS	Par
			SANDRA YANETH GIL MENDOZA	Par
			HEIDI CAROLINA VARILA RUEDA	CLIENTE
YASMIN ALEJANDRA BELTRAN AMAYA	06/08/2012	MONITOR PRODUCCIÓN MIPE	YASMIN ALEJANDRA BELTRAN AMAYA	Autodiagnóstico
			SINDY LORENA MOJICA RAMOS	Jefe
			SANDRA YANETH GIL MENDOZA	Par
			MARTHA ROSMIRA RODRIGUEZ	Par
			MAYRA ALEJANDRA AGUIRRE MUNOZ	CLIENTE
FREDY LIBARDO GUEVARA GUEVARA	12/02/2003	MONITOR PRODUCCIÓN MIRFE	FREDY LIBARDO GUEVARA GUEVARA	Autodiagnóstico
			RAFAEL OCHOA MAHECHA	Jefe
			IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ	Par
			HENRY ALONSO RODRIGUEZ BONILLA	Par
			JULIAN GONZALEZ OLAYA	CLIENTE
HENRY ALONSO RODRIGUEZ BONILLA	08/03/2010	MONITOR PRODUCCIÓN MIRFE	HENRY ALONSO RODRIGUEZ BONILLA	Autodiagnóstico
			RAFAEL OCHOA MAHECHA	Jefe
			IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ	Par
			FREDY LIBARDO GUEVARA GUEVARA	Par
			JULIAN GONZALEZ OLAYA	CLIENTE
IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ	21/12/2011	MONITOR PRODUCCIÓN MIRFE	IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ	Autodiagnóstico
			RAFAEL OCHOA MAHECHA	Jefe
			HENRY ALONSO RODRIGUEZ BONILLA	Par
			FREDY LIBARDO GUEVARA GUEVARA	Par
			JULIAN GONZALEZ OLAYA	CLIENTE
WEISSMAN EDISSON MATEUS BELLO	18/10/2011	MONITOR PRODUCCIÓN	WEISSMAN EDISSON MATEUS BELLO	Autodiagnóstico
			PABLO JOSE FONSECA AMEZQUITA	Jefe
			MAYRA ALEJANDRA AGUIRRE MUNOZ	CLIENTE
			FRANCISCO ARTURO PASTOR QUEVEDO	CLIENTE
			YANDRI LORENA MARTINEZ OLIVEROS	CLIENTE

Tercer Fase: Definición de personal con alto desempeño

Vale la pena aclarar que al inicio de este proceso contábamos con trece candidatos, sin embargo, en esta fase solo nos referimos a doce, ya que Martha Rosmira Rodriguez fue traslada de empresa por sus buenos resultados, por consiguiente continuaremos nuestro proceso con el análisis de los resultados de doce candidatos.
Las comparaciones de los trece colaboradores de alto potencial se presentan en el cuadro adjunto, información que proviene del resumen de las comparaciones individuales de brechas; y que da un orden de prelación, en función de los valores del puntaje total. La fórmula que se utiliza pondera equitativamente el resultado de las brechas individuales en competencias organizacionales y técnicas; es decir, el puntaje total es el promedio de la suma de los dos resultados.

Para llegar a definir quiénes son los candidatos a tener en cuenta miramos el promedio que tiene que estar por encima del 100% en cada competencia, pero aparte de esto también miramos la preparación académica suministrada por el área de Recursos Humanos del cultivo para poder establecer una ruta adecuada al momento de definir nuestros candidatos.

El Rango de % de ajuste tenidos en cuenta son:



Después de analizar los resultados, hubo diferencias sustanciales con los candidatos que se pensaba podrían ser lo indicados para seguir en la sucesión. La forma en que se dieron los resultados generó varias sorpresas que más adelante justificaremos.

Tabla 9- Porcentajes de Ajuste entre el Nivel de la Competencia Requerida y el nivel de la competencia obtenida de la población evaluada

Ocupante	Competencia: Comprensión Estratégica del Negocio	Compromiso Organizacional	Comunicación Efectiva	Consistencia con la Calidad	Orientación al Logro	Orientación al Servicio Superior	Trabajo en Equipo	% Ajuste por Competencia promedio Grupo
YASMIN ALEJANDRA BELTRAN AMAYA	115,0	123,3	102,5	110,0	125,0	120,0	116,6	116,1
MIGUEL ANTONIO GALEANO CARDENAS	120,0	130,0	110,0	110,0	116,6	110,0	106,6	114,7
SANDRA YANETH GIL MENDOZA	115,0	116,6	107,5	116,6	110,0	115,0	110,0	113,0
RAFAEL OCHOA MAHECHA	120,0	113,3	107,5	107,5	106,6	113,3	116,6	112,1
LEONARDO FABIO ARTEAGA CAVADIA	120,0	123,3	92,5	100,0	115,0	95,0	110,0	108,0
IVAN FRANCISCO GALVIS RAMIREZ	110,0	100,0	105,0	100,0	120,0	90,0	113,3	105,5
JORGE ARTURO BARRERA PATIÑO	110,0	103,3	100,0	95,0	106,6	90,0	113,3	102,6
NORA ACOSTA GOMEZ	95,0	86,6	95,0	96,6	100,0	90,0	103,3	95,2
ALBA LUCIA CANAVERAL ROJAS	85,0	113,3	87,5	86,6	110,0	85,0	86,6	93,4
FREDY LIBARDO GUEVARA GUEVARA	105,0	93,3	87,5	86,6	100,0	70,0	93,3	90,8
HENRY ALONSO RODRIGUEZ BONILLA	90,0	93,3	90,0	86,6	95,0	70,0	90,0	87,8
WEISSMAN EDISSON MATEUS BELLO	65,0	76,6	92,5	90,0	65,0	75,0	73,3	76,8
% Ajuste por Competencia promedio Grupo	105,8	107,7	97,9	99,4	107,7	95,6	103,6	102,5

Los potenciales sucesores son aquellos que demuestran brechas positivas o ajustes, es decir, que no existen diferencias negativas entre los perfiles de las competencias ideales de cada posición que estamos buscando y las obtenidas como resultado general o puntaje total de la evaluación individual. Entendemos como brecha, la diferencia entre lo que el perfil ideal demanda y el nivel real de demostración de competencias de los candidatos evaluados. Las brechas pueden ser: positivas cuando el evaluado demuestra un nivel de competencia mayor al que el perfil requiere, ajuste cuando el nivel de competencia demostrado es igual al requerido por la posición, y, negativo cuando el nivel demostrado es inferior al requerido por la posición.

Analizando la evaluación planteada logramos identificar a cuatro posibles candidatos para la posición de supervisor que Flores Canelón está buscando. Inicialmente, antes de tener los resultados se había pensado en trabajadores que se reflejaban como los posibles candidatos a ocupar las posiciones que la empresa está necesitando.
Una vez obtenidos los resultados, aquellos que en principio parecían buenos candidatos tuvieron puntajes bastante bajos por lo cual nos indica que deben esperar más y la empresa hacerles mayor acompañamiento en las competencias que sacaron puntajes bajos.
Entre los trece participantes, solo cuatro obtuvieron buenos puntajes, además de tener el estudio académico requerido.

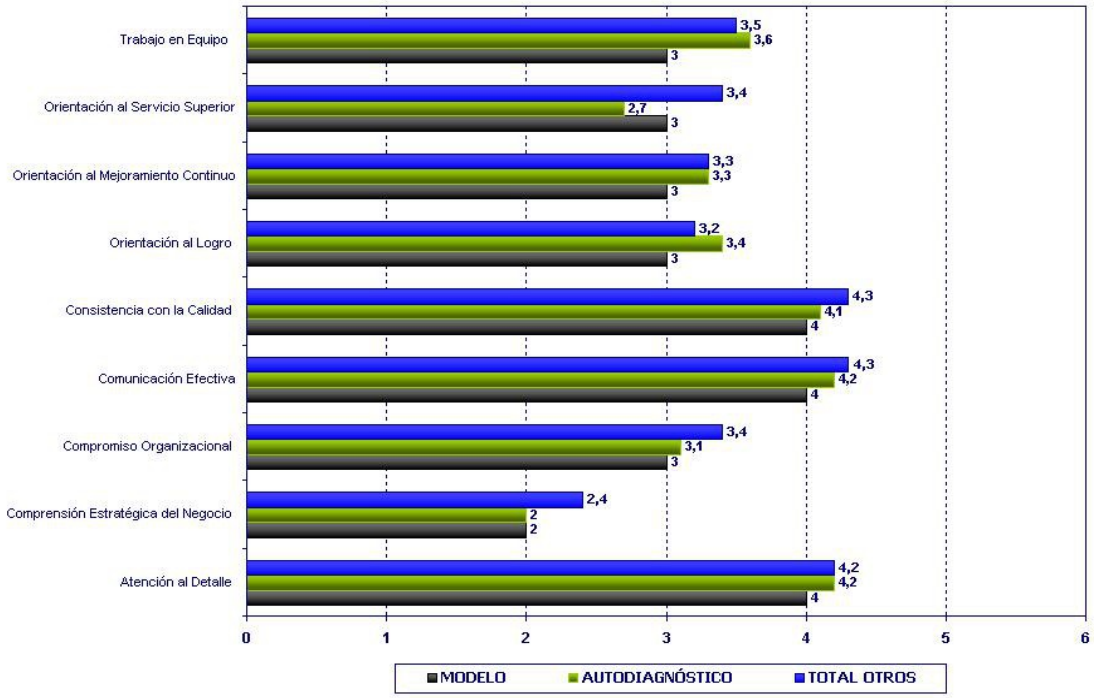
Tabla 10. Porcentajes de Ajuste de los Candidatos con más alto Resultado

Ocupante	% Ajuste
YASMIN ALEJANDRA BELTRAN AMAYA	116,1
MIGUEL ANTONIO GALEANO CARDENAS	114,7
SANDRA YANETH GIL MENDOZA	113,0
RAFAEL OCHOA MAHECHA	112,1

Ocupante	% Ajuste
YASMIN ALEJANDRA BELTRAN AMAYA	116,1
MIGUEL ANTONIO GALEANO CARDENAS	114,7
SANDRA YANETH GIL MENDOZA	113,0
RAFAEL OCHOA MAHECHA	112,1

Rafael Ochoa Mahecha:
Con base en la evaluación de 360° obtenida para el señor Ochoa podemos tenerlo a él como primera opción para ocupar el cargo de supervisor y así identificarlo como candidato para la sucesión del puesto de supervisor. Este candidato tiene puntajes altos en todas las competencias requeridas para la posición. Su estrategia de negocio es vista por los demás evaluadores y por el mismo como su mayor fortaleza con un alto compromiso organizacional sintiéndose como parte del negocio y un gran sentido de orientación al servicio y trabajo en equipo. Esto para la posición que se está formando es indispensable ya que tendrá personas a cargo y tendrá comunicación con mandos intermedios de la organización.

Gráfica 8. Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Rafael Ochoa



Grafica 9. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari)

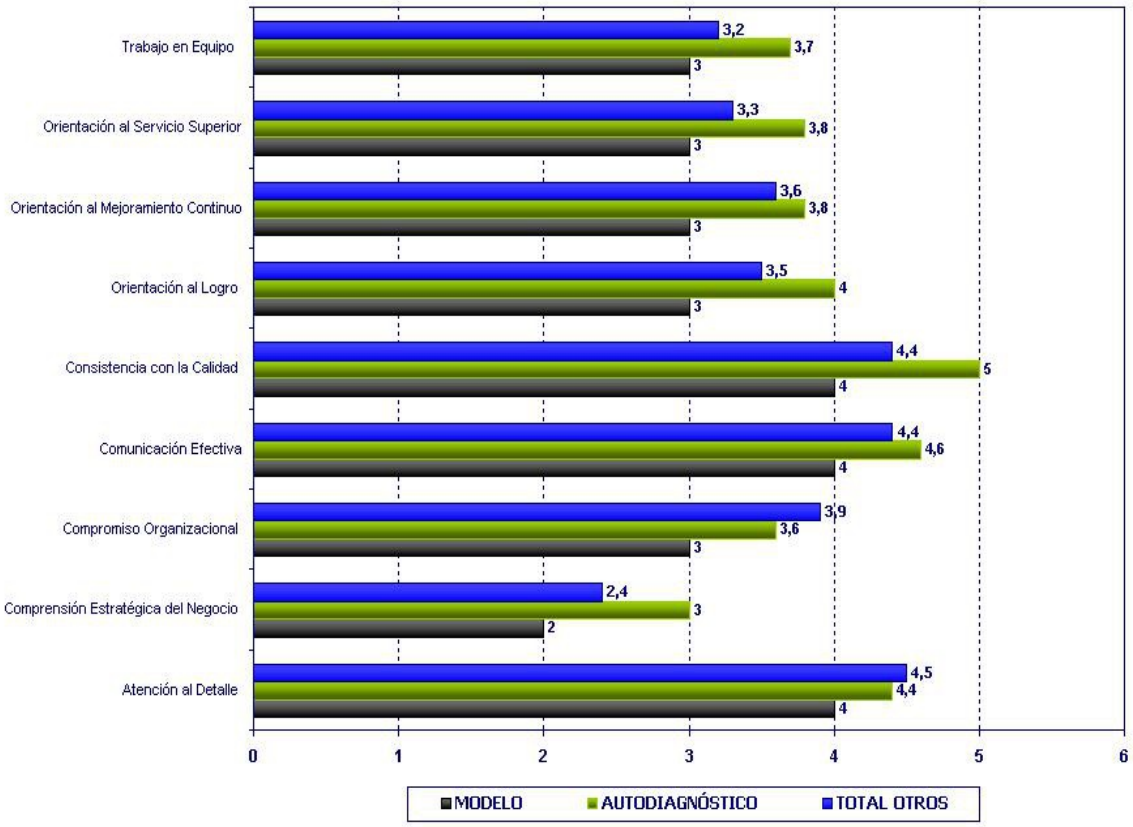
FORTALEZA CONFIRMADA	FORTALEZA DESCONOCIDA
Atención al Detalle Comprensión Estratégica del Negocio Compromiso Organizacional Comunicación Efectiva Consistencia con la Calidad Orientación al Logro Orientación al Mejoramiento Continuo Trabajo en Equipo	Orientación al Servicio Superior
ÁREA DE MEJORA CONFIRMADA	**ÁREA DE MEJORA DESCONOCIDA**

Miguel Antonio Galeano:

El señor Galeano también tiene una comprensión estratégica del negocio clara y tuvo la calificación más alta por parte de quienes lo evaluaron. El compromiso organizacional, trabajo en equipo y orientación al servicio también hacen parte de las calificaciones altas obtenidas y que hace uno de los empleados escogidos para pasar a la siguiente fase de sucesión y poder aplicar a la posición de supervisor. El señor Galeano es una de las sorpresas para el área de Recursos Humanos y la

Gerencia del cultivo ya que si bien se le veía ciertos rasgos altos en alguna de las competencias no se esperaba que las tuviera en casi todas. De esta forma el señor Galeano junto al señor Ochoa son las dos personas que pasaran a la siguiente fase del programa de sucesión. Con estos datos, más la información en educación suministrada por la administración del cultivo se puede identificar a este empleado como el candidato para seguir en el proceso de sucesión del cargo de supervisor.

Gráfica 10. Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Miguel Galeano



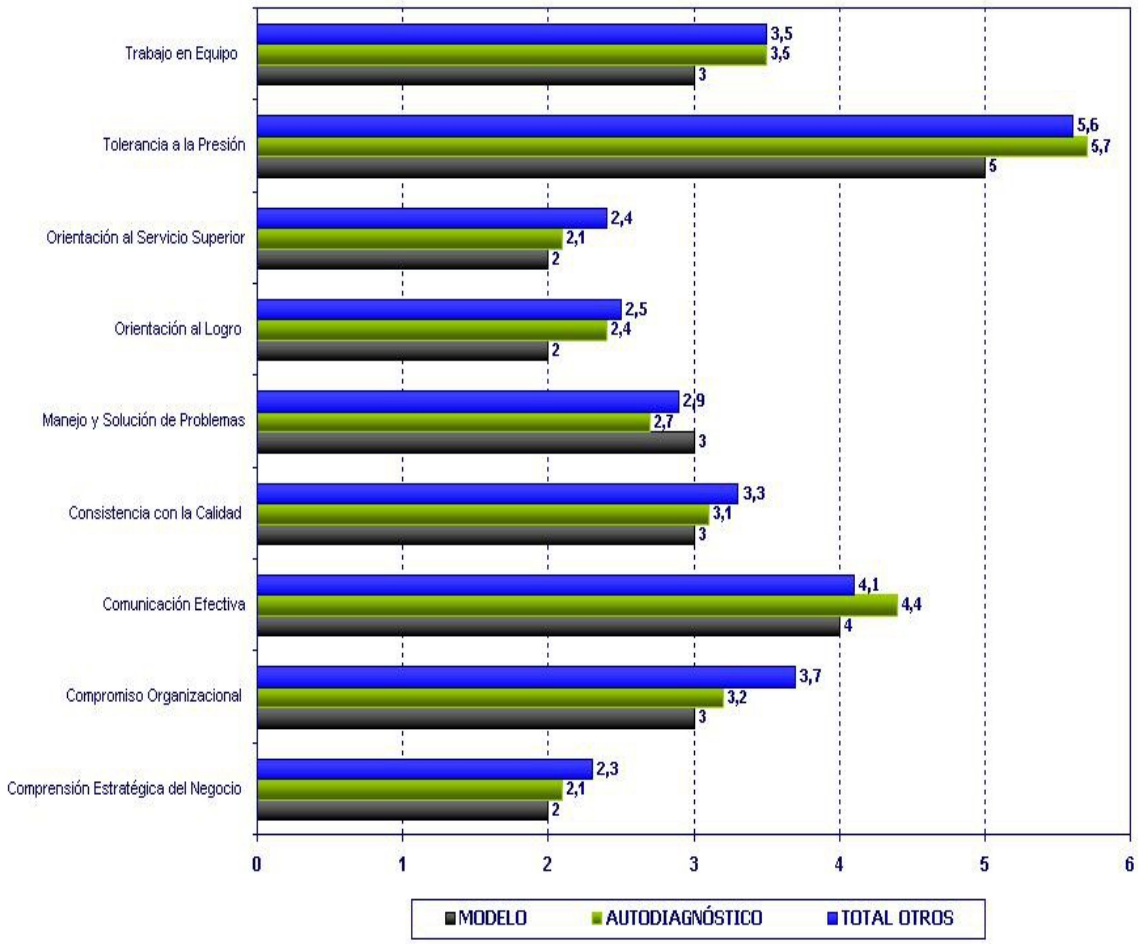
Grafica 11. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari) de Miguel Galeano

FORTALEZA CONFIRMADA	FORTALEZA DESCONOCIDA
Atención al Detalle Comprensión Estratégica del Negocio Compromiso Organizacional Comunicación Efectiva Consistencia con la Calidad Orientación al Logro Orientación al Mejoramiento Continuo Orientación al Servicio Superior Trabajo en Equipo	
ÁREA DE MEJORA CONFIRMADA	**ÁREA DE MEJORA DESCONOCIDA**

Yazmín Alejandra Beltrán

La señora Beltrán aunque tiene buenos resultados en la evaluación de 360° todavía tiene que mejorar en dos competencias específicas que son la comprensión estratégica del negocio y comunicación efectiva. Para ello el cultivo tiene planes de formación y seguimiento para que en el corto plazo la señora Beltrán pueda pasar rápidamente hacer supervisora ya que tiene el perfil y muchas de las competencias deseadas para estar dentro de los planes de sucesión que la empresa tiene preestablecido.

Gráfica 12: Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Yazmín Beltrán



Grafica 13. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari) de

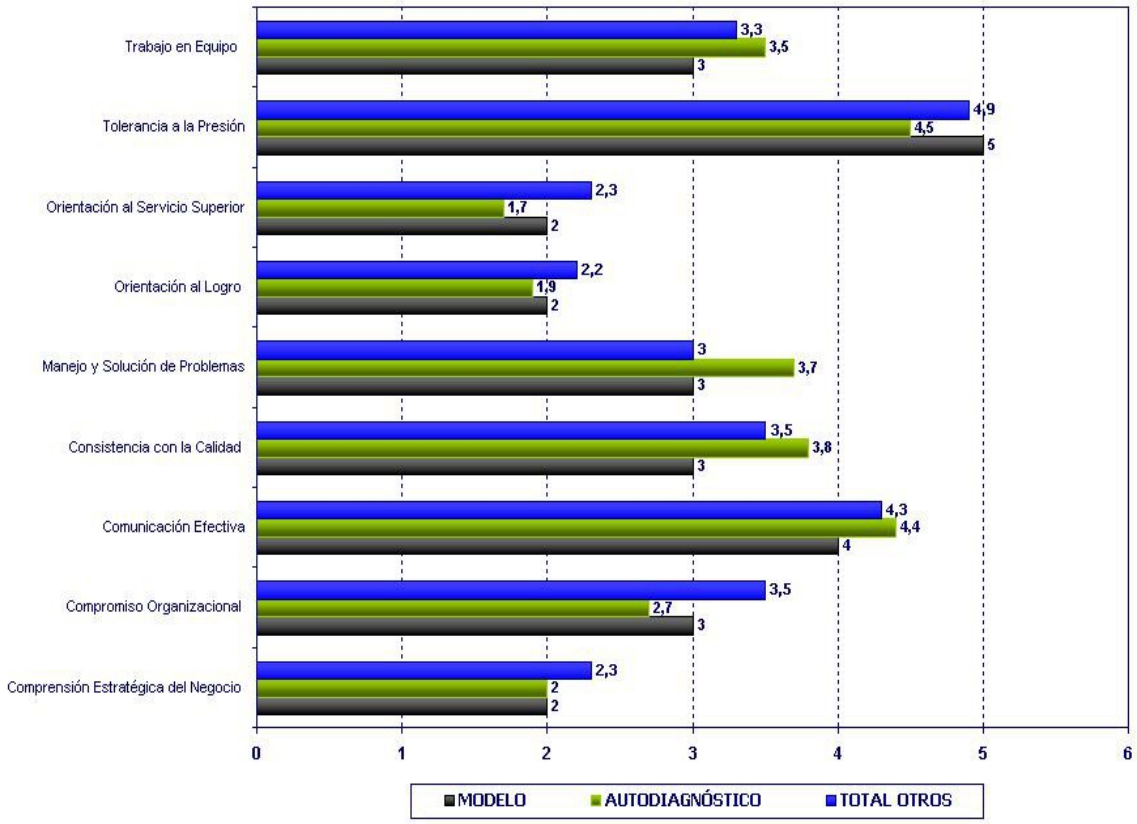
Yazmín Beltrán

FORTALEZA CONFIRMADA	FORTALEZA DESCONOCIDA
Comprensión Estratégica del Negocio Compromiso Organizacional Comunicación Efectiva Consistencia con la Calidad Orientación al Logro Orientación al Servicio Superior Tolerancia a la Presión Trabajo en Equipo	
ÁREA DE MEJORA CONFIRMADA	**ÁREA DE MEJORA DESCONOCIDA**
Manejo y Solución de Problemas	

Sandra Gil

Las competencias evaluadas a la señora Gil demuestra que si bien tiene muchas de ellas con buenos promedios todavía falta por mejorar en la comprensión estratégica del negocio y comunicación efectiva. Por este motivo y a corto plazo se ve a Sandra como una de las aspirantes a obtener el cargo de supervisora y para ello se harán capacitaciones y seguimiento para que al corto plazo ella pueda ser capacitada con planes de formación especiales para que pueda asumir el reto de ser supervisor. La señora Gil presenta brechas en competencias organizacionales y técnicas por lo que, el enfoque de desarrollo, en su caso, se centrará en superar las brechas de competencias técnicas en el corto plazo y las brechas de competencias organizacionales en el mediano plazo; debemos mencionar que, cada tipo de competencia, utilizará una técnica diferente de desarrollo, por su naturaleza. En el análisis realizado, determinamos que requiere formación de competencias organizacionales en: comunicación efectiva y conducta empresarial.

Gráfica 14: Resumen de Calificación de todas las Competencias del Modelo de Sandra Gil



Grafica 15. Mapa de Fortalezas y Áreas de Mejoramiento (Ventanas de Johari) de Sandra Gil

FORTALEZA CONFIRMADA	***FORTALEZA DESCONOCIDA***
Comprensión Estratégica del Negocio **Comunicación Efectiva** **Consistencia con la Calidad** **Manejo y Solución de Problemas** **Trabajo en Equipo**	**Compromiso Organizacional** **Orientación al Logro** **Orientación al Servicio Superior**
ÁREA DE MEJORA CONFIRMADA	***ÁREA DE MEJORA DESCONOCIDA***
Tolerancia a la Presión	

Cuarta Fase: Diseño de planes de desarrollo

Todo plan de desarrollo debe estar enfocado en las prioridades del negocio, que en este caso, es la formación de sucesores, al utilizar el modelo de competencias, éste, define en términos de cambios conductuales los comportamientos que se espera se modelen en cada uno de los sucesores. Para que el plan de desarrollo se concrete, es indispensable, que los sucesores asuman un compromiso y una responsabilidad con su propio desarrollo, desde una mentalidad ganar – ganar, tanto para la empresa como para sí mismos. La efectividad del plan de desarrollo, depende de la concepción de desarrollo como un proceso y no como suceso; es decir, que implica un conjunto de actividades correlacionadas y continuas, concebidas dentro de un determinado período y que, requieren mediciones continuas, para comprobar la evolución y desarrollo de la competencia.

El desarrollo de este estudio y de estas evaluaciones contó con la participación y colaboración directa de un equipo de contraparte, liderado por el responsable de la oficina de gestión humana de Flores Canelón particularmente, del compromiso de la alta Dirección y su cuerpo administrativo.

En lo posterior y como factor crítico de éxito de este proyecto, se debe a la líder de Recursos Humanos, en la responsabilidad de gestionar las acciones sugeridas en el plan, para garantizar la adecuada formación y disponibilidad de los sucesores, al momento de cubrir las posiciones estratégicas.

En el análisis realizado, determinamos en que competencias organizacionales y competencias específicas requieren los posibles sucesores.
Cada plan de desarrollo está basado en una investigación realizada por GR Chia dentro de su modelo de Competencias, sobre el desarrollo de estas, y contiene: la necesidad de formación, que proviene de las brechas a ser superadas por cada sucesor; un objetivo de desarrollo, que describe la meta que se pretende alcanzar y que es particular para cada competencia; una unidad temática, que puede incluir deportes – pasatiempos, lecturas, películas, actividades específicas y/o capacitación formal; y, las actividades a desarrollarse dentro de cada unidad temática.
La estimación de tiempos y costos, no se incluyen como parte de este plan, en vista de que, el alcance de la presente tesis fue definir el plan de sucesión, la determinación de estos parámetros, será responsabilidad de la empresa y del compromiso que ésta establezca y convenga con cada sucesor; además, del trabajo de auto-desarrollo y la preocupación de cada persona por alcanzar las exigencias de la organización.
A continuación se presenta el plan de desarrollo de Yasmin Alejandra Beltrán y Sandra Gil teniendo en cuenta que en la evaluación de 360° evidenciaron áreas de mejoramiento, por esta misma razón no se incluyo a Rafael Ochoa y Miguel

Galeano, construido en función de sus necesidades específicas para superar las brechas existentes con la posición a la que va a suceder.

YASMIN BELTRAN
La competencia a mejorar es Manejo y solución de problemas, a continuación presentamos una guia de desarrollo para esta competencia.
Objetivo: Desarrollar la capacidad de identificar variables clave en situaciones complejas, utilizando el razonamiento creativo, conceptual y/o inductivo para resolverlas efectivamente.

¿Qué necesita?

Capacidad de Análisis. Le permite analizar relaciones de causa-efecto para mediante el análisis de las situaciones, encontrar soluciones.

¿Qué le potencia?

Orientación al Logro. Permite la práctica continuada de una tarea para llegar a su resolución y así conseguir el resultado esperado.

Orientación al Mejoramiento Continuo. Para mejorar el desempeño laboral por medio de la constancia y del seguimiento continuo de los procesos actuales.

ACTITUDES POSITIVAS	ACTITUDES NEGATIVAS
• Tiene la habilidad para identificar la raíz de un problema. • Tiene visión de conjunto • Identifica coincidencias o puntos de encuentro entre diversos modelos de pensamiento • Identifica diferencias o puntos contrarios entre diversos modelos de pensamiento. • Infieren relaciones entre eventos o situaciones que no son explícitas. • Interpretan situaciones o eventos a partir de las experiencias previas. • Son eficientes con el tiempo mostrando agilidad de pensamiento.	• No tiene la habilidad • No tiene una visión global, se concentra demasiado en los detalles. • No logra encontrar patrones en la información que trabaja. Trata cada situación como si fuera única. • Se concentra en tareas inmediatas sin visualizar su impacto potencial • No hace interpretaciones. Trabaja la información "al pie de la letra" • Es rígido en sus opiniones y conceptos. • Gasta mucha energía obteniendo pocos resultados.

Actividades de Desarrollo

NIVEL 1: Utiliza las experiencias personales y grupales para identificar y analizar situaciones y/o problemas.

- Frente a nuevas situaciones o problemas pregúntese que conocimientos ya aprendidos o experiencias que usted haya vivido le sirven en este momento, cómo puede aplicarlos ahora.
- Los juegos tienen reglas y la maestría está en cómo las aplicamos. Usted puede practicar jugando ajedrez, juegos de cartas, damas, risk, puede también construir analogías y metáforas. La lectura de los discursos de los grandes personajes de la historia pueden mostrarle, de manera magistral, el uso de metáforas que establecen correspondencias entre procesos aprendidos y nuevos procesos. Es también de gran utilidad estudiar historia y establecer paralelismos entre diversos hechos.

NIVEL 2: Identifica la relación entre datos o inconsistencias en la información que maneja.
Emite opiniones relacionadas con las posibles soluciones a los problemas.

- Cuando analice una situación o un problema revise experiencias pasadas. Cuáles han sido los patrones de comportamiento asumidos por usted, por su unidad de trabajo, por su organización o por su cliente. A partir de esas experiencias

identifique qué no desea repetir y qué sería deseable. Recuerde que la memoria y la experiencia son vitales.

- Estudie la estrategia del negocio global de su organización, sus orígenes, historia, fortalezas y debilidades. Piense cómo el logro de los objetivos de su unidad colabora en la consecución de dicha estrategia. Planifique sus actividades de trabajo en función a esa estrategia. Examine que responsabilidades y retos son compartidos. Estos puntos de encuentro pueden aprovecharse para convocar equipos de trabajo que resulten enriquecedores para todos los participantes.

NIVEL 3: Aplica sus conocimientos y experiencia para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones.

- Recopile información. Aplique reglas y practicas de mercadeo, haga análisis comparativos, genere hipótesis y redacte un resumen ejecutivo.
- Examine la información, note similitudes y diferencias de tendencias pasadas, cree hipótesis, ofrezca probables tendencias futuras. Resuma y presente sus conclusiones. Diseñe un modelo o diagrama conceptual que resuma sus hallazgos.
- Conduzca un equipo de estudio o un grupo de enfoque. Examine la información buscando patrones, discontinuidades, eventos comunes y extraordinarios. Analice temas en común, genere hipótesis. Ofrezca un modelo conceptual que explique las mismas.

Deportes/Hobbies/Actividades

- Rompecabezas: Cientos de piezas mezcladas, desordenadas, confusas deberán conformar una misma imagen. Quien se sienta frente a un rompecabezas con la finalidad de resolverlo, además de paciencia y perseverancia, deberá poner en juego su capacidad de análisis. Comenzando por algún tipo de organización que le permita ordenar su tarea, deberá establecer prioridades, observar minuciosamente cada pieza y pensarla en relación al “todo”, realizar comparaciones, pruebas entre otras.
- En general, los juegos de ingenio demandan, para su correcta resolución, tanto creatividad para solucionar problemas como capacidad de establecer vínculos entre determinados objetos, hechos o situaciones problemáticas. La habilidad para identificar puntos clave frente a la situación compleja y poder desmembrar una determinada cuestión a fin de analizarla desde diferentes ópticas, serán herramientas fundamentales para poder arribar a la meta esperada.

Lecturas Sugeridas

La Inteligencia Emocional. Daniel Goleman. Bogotá. Ed. Javier Vergara. 1996.

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el más exitoso? ¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?
El libro demuestra cómo la inteligencia emocional puede ser fomentada y fortalecida en todos nosotros, y cómo la falta de la misma puede influir en el intelecto o arruinar una carrera.
La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Los secretos de los genios de la creatividad. Michael Michalko. Gestión 2000

Michael Michalko ha analizado a más de un centenar de grandes pensadores, desde Leonardo da Vinci a Walt Disney, Pablo Picasso, Thomas Edison, Charles Darwin, etc. En este libro nos explica cómo tener ideas para ser mucho más creativos. Con los métodos expuestos podemos revolucionar la perspectiva desde la que afrontamos los problemas para encontrar soluciones realmente innovadoras. Este libro cambiará su forma de pensar, tanto si usted es un directivo, ingeniero, programador, consultor, profesor, inventor o novelista.

Introducción a la programación neurolingüística. Joseph O'Connor, John Seymour. España. Ed. Urano 2002.

Si está convencido de que alguna de las personas que le rodean tienen más habilidades que usted para obtener resultados, Joseph O`connor y John Seymour le dicen en esta obra que está equivocado: hoy tenemos una ciencia capaz de descubrir las pautas utilizadas por individuos aventajados en la gestión de cualquier área de la vida cotidiana. Si usted cree que jamás podrá repetir el éxito que alguna vez le acompaño en una actividad determinada, esta obra le asegurara que está usted en un error: existe un método que le permitirá recuperar las claves para reconocer y organizar sus propios éxitos.
La programación Neurolingüística es una habilidad práctica que asegura los resultados que realmente deseamos mediante la fijación de metas para cada situación, la agudización mental para percibir los cambios que se producen, y la flexibilización de la forma de actuar para obtener los resultados deseados.

La quinta disciplina. Peter Senge. Ed. Granica. 1993.

La Quinta Disciplina es el primer libro de Management del siglo XXI. Una obra precursora sobre la construcción de organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje. A partir de un auténtico enfoque interdisciplinario, Peter Senge, Director de Pensamiento de Sistemas y Aprendizaje Organizacional del MIT, despliega su singular visión y nos ubica en las fronteras del pensamiento organizativo, mostrando cómo serán las Organizaciones capaces de sobreponerse a las dificultades y cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades. Su lectura es una cautivante invitación a revisar nuestra forma de pensar la organización.

Películas Sugeridas

Crash: La película no solo trata sobre las tensiones sociales y raciales en la ciudad de Los Ángeles. Sino que va más allá con un profundo análisis de la sociedad Estadounidense, ya globalizada, exponiendo una serie de casos particulares. En la zona gris entre el blanco y el negro, donde todo el mundo es víctima y agresor, todos colisionan durante 36 horas, en las que se desarrolla la totalidad de la película de una forma "cíclica". Las vidas de los personajes se entrelazan entre de tal forma que, todos sus actos quedan totalmente justificados y son totalmente comprensibles al final de la película.

21 Gramos: Junta varias líneas argumentales, esta vez alrededor de las consecuencias de un trágico accidente de automóvil.

Lock, Stock and Two Smoking Barrels: Eddie convence a tres amigos para jugarse sus ahorros en una partida de cartas contra Harry el Hacha, un mafioso del barrio. La partida está amañada y Eddie no sólo pierde todo el dinero sino que acaba debiendo otros 120 millones a pagar antes de una semana. El mafioso pretende quedarse con el local de su padre para resarcir la deuda, pero los cuatro amigos planean saldarla de una forma mucho más arriesgada.

SANDRA GIL
La competencia a mejorar es Tolerancia a la Presión.
Objetivo: Desarrollar la capacidad de controlar las emociones, actuar con calma y mantener la vitalidad bajo condiciones de estrés mostrando una actitud efectiva frente al logro de los objetivos establecidos.

¿Qué Necesita?

Capacidad de Análisis. Permite evaluar las situaciones y encontrar salidas adecuadas. Facilita reducir una tarea monumental en fragmentos más pequeños y manejables.

Iniciativa. Para anticiparse a problemas y complicaciones, buscando y desarrollando soluciones a estos que permitan identificar nuevas oportunidades.

¿Qué Le Potencia?

Orientación al Mejoramiento Continuo. Permite superar los parámetros previstos logrando un alto desempeño laboral.

Flexibilidad. El tener la capacidad para aceptar cambios, genera el poder admitir situaciones de presión.

Orientación al Logro. Para enfocar la energía hacia la consecución de mejores resultados.

ACTIVIDADES POSITIVAS	ACTIVIDADES NEGATIVAS
• Aceptar las situaciones que se presenten, buscando siempre una salida positiva y efectiva. • Estar abierto a todos los posibles escenarios a los que nos podemos enfrentar en el día a día laboral. • Mantener calma y control de las emociones para evitar comportamientos que trunquen la consecución de los objetivos anhelados. • Promover la participación e intervención de otros para alcanzar soluciones de manera rápida • Manejar la tolerancia como un punto de apoyo para desarrollar actitudes proactivas.	• Ser indiferente ante aquellas situaciones laborales que requieren solución rápida. • Baja productividad y manejo de problemas debido al estrés en el trabajo. • Cerrarse frente a las oportunidades para demostrar la capacidad y alcance profesional.

Actividades de Desarrollo

NIVEL 1: Identifica las situaciones de presión en el entorno.

Piensa y analiza sus posibles comportamientos para evitar actuar de forma impulsiva.

- Observe los comportamientos de del día a día.
- Haga preguntas a sus compañeros de trabajo cuando sienta que el ambiente laboral esta difícil.
- El optimismo es un gran motivador. Las personas optimistas consideran que el fracaso se debe a algo que puede ser modificado de manera tal que logran el éxito en la siguiente oportunidad, mientras los pesimistas asumen la culpa del fracaso, adjudicándolo a alguna característica perdurable que son incapaces de cambiar.

NIVEL 2: Maneja varios problemas a la vez y mantiene su rendimiento.

Controla sus emociones y sentimientos en situaciones que le provocan disgusto, frustración o estrés.

- No deje sus tareas antiguas, por sacar rápido las nuevas o viceversa.
- Cuando tenga problemas por resolver, priorícelos, para ir resolviéndolos en orden de importancia poco a poco.

- Persistir hasta lograrlo implica admitir la propia parte de responsabilidad para corregir y hacer los cambios de uno mismo que se requieran. Entender que los errores son nuestra posibilidad de aprender. Si se trabaja sobre ellos podemos alcanzar las metas previstas.
- Ante el fracaso, canalice su esfuerzo y energía en lograr otra meta o buscar un nuevo objetivo. Reconozca el error y busque la causa que imposibilitó alcanzar la meta, así minimizará la posibilidad de cometer los mismos errores en el futuro o por lo menos sabrá cómo reaccionar antes éstos. Tome estas situaciones como escenarios de aprendizaje. Realice feedback y utilice el fracaso como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.

NIVEL 3: Se caracteriza por manejar las situaciones de forma empoderada y efectiva.

- Exponga ideas para ir resolviendo los problemas que se vayan presentando.
- Revise porque se dio la situación estresante.
- Genere acciones que disminuyan el ambiente estresante en el que se encuentra.

- Cuando esté desarrollando un nuevo proyecto haga un plan de trabajo. Evalúe fuentes disponibles, quién de sus colaboradores necesita estar involucrado, qué nuevas responsabilidades está listo para asumir etc. Evalúe estas preguntas dentro de un marco de desarrollo o plan de carrera para que verdaderamente tenga impacto tanto en el individuo como en la organización.

NIVEL 4: Controla las acciones y la agresividad por parte de otros, sin involucrarse, continuando su actividad y manteniendo una actitud objetiva.

- Busque espacios para estar tranquilo y poder pensar en las soluciones para resolver los conflictos de trabajo.
- Mantenga su ritmo de trabajo y o realice algunos cambios para mejorar ese proceso.

NIVEL 5: Utiliza acciones simples para controlar el estrés y evitar bajar el rendimiento.

Trabaja de forma efectiva en situaciones donde la tensión es continua.

Responde con tranquilidad ante una retroalimentación negativa.

- Comente con sus compañeros de trabajo la situación de forma honesta, mostrándoles la mejor forma para resolver los problemas que se presentan.
- Anime a su equipo de trabajo a dar ideas y mostrarles que las cosas con trabajo, empeño y organización se pueden sacar adelante.
- Practicar técnicas que tengan que ver con el autoconocimiento, el manejo de la respiración y del cuerpo, el autocontrol, etc. aportan enormemente a la capacidad personal de tolerar las “agresiones” externas. Pues, a través de este tipo de actividades, la habilidad de poder seguir actuando con eficacia, aún en situaciones de presión o exigencia se potencia.
- Transmita su fortaleza y constancia a todo el equipo, motívelo permanentemente. Promueva el desarrollo de la perseverancia entre su gente, ayude a desarrollar la competencia entre sus colaboradores. Anime a su grupo a asumir riesgos en contribución a su crecimiento como profesionales.

Deportes/Hobbies/Actividades

- En la natación la resistencia física de un deportista, lograda a partir de un duro y sistemático trabajo de preparación y entrenamiento, se complementa y sostiene en base a la actitud positiva que este sea capaz de asumir frente a la diversidad de circunstancias e interlocutores que se le presenten. Contar con la tolerancia física y psíquica suficiente como para poder ir enfrentando y superando distintas situaciones que se le podrán ir presentando a lo largo de su trayecto, es la clave para llegar a la meta. En una competencia de natación, el nadador ha de ser capaz de demostrar sus capacidades, nivel de energía y serenidad, aún bajo la mira de un exigente jurado y contrincante altamente competitivo.

- Brindar una conferencia no implica solamente pararse frente a un público expectante, sino también exponer conocimientos, pensamientos y opiniones o pareceres personales. La habilidad de mantener la compostura, la calma y seguir actuando, respondiendo preguntas y comentando lo propio adecuadamente y de modo claro, aún frente a posibles desacuerdos u oposiciones, es una herramienta imprescindible para asegurar el buen desempeño de un conferencista.

Lecturas Sugeridas

Vivir Bajo Presión, El Estrés: Punto De Encuentro, Casas Hilari. Miguel, Océano Grupo Editorial, 1999. Explica las causas y efectos del estrés, sugiriendo maneras para tomar Responsabilidad y control de situaciones difíciles que se nos presentan a diario. Sirve como guía para hacer cambios que permitan la resolución efectiva problemas.

Mente y Emoción en tu Trabajo, Jungham. Frida, Editorial y Distribuidora Leo, 2000. El mejor consejo que nos pueden dar es vivir con emoción cada instante de la vida, pero... ¿Qué hay del trabajo? Parece que de eso nadie se acuerda o se da por hecho que debe sufrirse y no disfrutarse plenamente. Y eso es lo que enseña este libro: Que se puede disfrutar profundamente el trabajo.

Aprenda a Funcionar Bajo Presión, Davies. Phillipa, Editorial Norma, 2003. Es un libro práctico y completamente ilustrado que le enseñará a reconocer las causas de la presión, a desarrollar fortaleza emocional y a enfrentar tanto las vicisitudes diarias como los grandes cambios de la vida. Contiene sencillas explicaciones para aprender a concentrarse en lo prioritario y a usar la presión como una fuerza inspiradora. Escrito por una experta, este libro le permitirá responder a la presión de manera positiva tanto en el campo personal como en el profesional.

Miedo inteligente. Cómo aprovechar la tensión que generan las situaciones de riesgo Michael Clarkson Paidos 2003 En el trabajo y en la vida social, en la calle e incluso en nuestro hogar... En la actualidad el miedo forma parte de nuestra vida

diaria. Puede hacer que nuestro rendimiento disminuya en situaciones de presión. O al contrario, paralizarnos con un ataque de pánico, provocando una impotencia absoluta. Y no tiene por qué ser así. En el presente libro, Michael Clarkson nos transmite sus conocimientos sobre el miedo--desde sus orígenes prehistóricos a sus numerosas encarnaciones modernas-- y nos ofrece fórmulas efectivas para transformar ese miedo en fuerza.
A través de los comentarios de hombres y mujeres que han aprendido a conquistar el miedo y trabajar bajo presión, y con un lenguaje claro y conciso, Clarkson explora los componentes físicos y psicológicos que condicionan nuestra reacción frente al miedo. Y afirma que, si se manejan correctamente, estos elementos pueden ser beneficiosos, proporcionándonos, en lugar de miedo, capacidad y coraje.

Confía En Ti John Caunt Gedisa, 2001.

Recupérese de las contrariedades, Maneje situaciones difíciles, Mantenga el control, Potencie su rendimiento.
La confianza siempre ha sido un factor clave del éxito, pero bajo la gran presión a que está sometida hoy en día la actividad profesional, la capacidad para superar dificultades y crisis con aplomo y entusiasmo es más importante que nunca.
La confianza en uno mismo se ve asediada en muchas situaciones del trabajo cotidiano, lo cual quede limitar severamente el rendimiento y la carrera de cualquiera. Esta breve guía presenta estrategias prácticas para desarrollar la facultad de recuperación y de sobreponerse a aquello que amenaza nuestra confianza. Algunos de los temas sobre los que ofrece ayuda son:

- Cómo definir y alcanzar metas
- Cómo recuperarse después de un revés
- Cómo superar temores y preocupaciones angustiosas
- Cómo enfrentarse a desacuerdos y crítica
- Cómo torear las crisis
- Cómo combatir el agobio del trabajo y el estrés
- Cómo establecer relaciones y alianzas útiles

Manejo del Estrés, Clegg Brian, Editorial Granica, 2001.

Hoy día el estrés es uno de los padecimientos que más aqueja a los empresarios. Por ello, “Manejo del estrés al instante”, del periodista Brian Clegg, intenta orientar a los lectores para mitigar e incluso, solucionar este mal del siglo XXI. Este libro considera que se necesita cierto grado de estrés para alcanzar metas. Ni la falta total de estrés ni el estrés en exceso son buenos.

La clave es ser capaz de entender nuestra respuesta al estrés y tener técnicas para eliminarlo. El autor explica que tener una tensión mental alta para llevar a cabo una acción deseada genera estrés. Para ser menos susceptible de sufrir un estrés dañino se necesita una actitud positiva apoyada por el control de las emociones.

PELÍCULAS SUGERIDAS

El Informador: Protagonizada por Ben Affleck y Vin Diesel está genial película es ideal para toda persona que tenga que vender o convencer. El informador es un fiel reflejo de uno de los mayores y más lucrativos negocios de la historia.

Legalmente Rubia. La historia gira en torno a Elle Woods, quien es la clásica rubia natural, súper popular, estudiante de honor, presidenta de su fraternidad, segundo lugar del concurso de trajes de baño y, por si fuera poco, su color favorito es el rosa.
Aunque tiene apariencia de niña mimada e ignorante, no lo es, por lo que espera que su novio, Warner, finalmente le proponga matrimonio. Sin embargo, eso no sucede, pues él la considera “demasiado rubia” y no lo suficientemente “seria” para la futura carrera de él en la política. Determinada a demostrarle al mundo lo contrario, decide probar que ella puede ser lo que quiere, inscribiéndose la prestigiada Escuela de Leyes de Harvard. Una vez aceptada en la institución, Elle tiene que luchar contra los estereotipos existentes respecto de la inteligencia de las rubias, estudiando duro y convirtiéndose en una de las mejores estudiantes de su clase, logrando obtener un puesto como abogado en un importante juicio por asesinato y ganándose el respeto de sus colegas.

ACCIONES DE DESARROLLO PARA CADA RUTA

Aunque se habia definido inicialmente realizar planes de acción solo para los seleccionados despues del análisis de brecha de su evaluación de 360°, como valor agregado de este trabajo decidimos incluir un plan de acción de desarrollo general como guia para los cargos que se encuentran en la ruta de sucesión para supervisor de producción:

Tabla 11. Plan de desarrollo por Cada Ruta

COLABORADORES CON POTENCIAL EN EL CARGO DE	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ACCIÓN	PARA QUÉ	COMPROMISOS	EVALUACION	MENTOR	COACHING	COMPENSACION Y/O ACTIVIADES DE RETENCIÓN
OPERARIO: El operario con potencial puede iniciar con alguno de los planes de acción, bien sea en el área de MIPE o MIRFE o producción según su perfil.	Orientación al resultado Trabajo en equipo Atención al detalle	Rotación de trabajos	Para ampliar conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse en las áreas de MIPE, MIRFE y producción Adquirir una visión más integral del negocio aplicando los procedimientos y procesos establecidos	Disponibilidad de tiempo. Cumplimiento en la entrega de reportes mensuales de acuerdo a las actividades asignadas.	Control de actividades por medio de reporte de la lista de chequeo asignada por el supervisor.	Supervisores de MIPE, MIRFE y/o producción	Proveer: Acompañamiento permanenete y retroalimentación para ayudar a alcanzar los objetivos, indicándole al colaborador cómo va dentro dentro del proceso de desempeño.	**Salario Emocional:** Tiempo Libre para estudios Asistencia e integración familiar
		Programas externos, formación académica	Culminar el ciclo de formación básica secundaria y media vocacional para desarrollar habilidades y brindar conocimientos donde la empresa no proporciona entrenamiento	Disponibilidad de tiempo (outdoor)	Reporte de aprobación semestral del instuto de validación aliado a la empresa.	Director Recursos Humanos		
MONITOR MIPE, MIRFE	Orientación al resultado Consistencia con la calidad Trabajo en equipo Manejo y Solución de Problemas	Asignación a proyectos de acuerdo a temporadas Aumento de responsabilidades. Talleres en la gestión eficiente de equipos de trabajo: liderazgo, negociación, resolución de problemas, comunicación eficiente.	Para desarrollar habilidades y los conocimientos adquiridos durante su experiencia como operario en esta empresa o en otra del sector. Desarrollar el potencial que posee el colaborador para que logre alcanzar otro cargo en el que tendría que gestionar los equipos de trabajo y el balance de la linea de producción.	Cumplimiento en la entrega de tareas asignadas. Actitud de aprendizaje continuo. Disponibilidad de tiempo.	Identificación de las metas alcanzadas por proyecto de acuerdo a rol desempeñado. Asistencia a las actividades planeadas	Profesional Técnico UP de Producción, bajo la coordinación del Director de Producción	Proveer: Acompañamiento permanenete y retroalimentación para ayudar a alcanzar los objetivos, indicándole al colaborador cómo va dentro dentro del proceso de desempeño.	**Salario Emocional:** Tiempo Libre para estudios Asistencia e integración familiar **Monetario:** Bonificación por resultados de la temporada
		Programas externos, formación académica	Técnico en producción agrícola o certificación por competencias sena Para satisfacer una necesidad prioritaria inmediata la cual no puede cubrirse con programas internos.	Compromiso en alcanzar el logro de los créditos del sena y/o alcanzar el puntaje esperado en la certificación por competencias	Aprobación de los créditos de acuerdo al plan de formación del sena o al plan de evaluación para la certificación por competencias.	Director Recursos Humanos		

COLABORADORES CON POTENCIAL EN EL CARGO DE	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ACCIÓN	PARA QUÉ	COMPROMISOS	EVALUACION	MENTOR	COACHING	COMPENSACION Y/O ACTIVIADES DE RETENCIÓN
MONITOR DE PRODUCCION	Orientación al resultado Consistencia con la calidad Trabajo en equipo Manejo y Solución de Problemas	Asignación a proyectos de acuerdo a temporadas Aumento de responsabilidades. Talleres en la gestión eficiente de equipos de trabajo: liderazgo, negociación, resolución de problemas, comunicación eficiente.	Para desarrollar habilidades y los conocimientos adquiridos durante su experiencia como operario en esta empresa o en otra del sector. Desarrollar el potencial que posee el colaborador para que logre alcanzar otro cargo en el que tendría que gestionar los equipos de trabajo y el balance de la linea de producción.	Cumplimiento en la entrega de tareas asignadas. Actitud de aprendizaje continuo. Disponibilidad de tiempo.	Identificación de las metas alcanzadas por proyecto de acuerdo a rol desempeñado. Asistencia a las actividades planeadas	Profesional Técnico UP de Producción, bajo la coordinación del Director de Producción	Proveer: Acompañamiento permanenete y retroalimentación para ayudar a alcanzar los objetivos, indicándole al colaborador cómo va dentro dentro del proceso de desempeño.	**Salario Emocional:** Tiempo Libre para estudios Asistencia e integración familiar **Monetario:** Bonificación por resultados de la temporada
		Programas externos, formación académica Alternancia con formación interna en temas específicos referente al conocimiento del negocio: Fitopalogía, manejo de suelos, recolección y análisis de la información.	Técnico en producción agrícola o certificación por competencias sena para satisfacer una necesidad prioritaria inmediata la cual no puede cubrirse con programas internos.	Cumplimiento en el logro de los créditos del sena y/o alcanzar el puntaje esperado en la certificación por competencias	Aprobación de los créditos de acuerdo al plan de formación del sena o al plan de evaluación para la certificación por competencias.	Director Recursos Humanos		
SUPERVISOR MIPE Y/O MIRFE	Capacidad de Análisis Iniciativa	Programas internos de entrenamiento. Seminarios sobre optimización de recursos en sector floricultor Normas de calidad ISO 9000 y 14000.	Para preparar al colaborador con potencial para asumir nuevas responsabilidades. Para lograr el aprendizaje de conocimientos específicos para aplicarlos al trabajo	Cumplimiento en la entrega de tareas asignadas. Actitud de aprendizaje continuo. Disponibilidad de tiempo.	Aprobación de los indicadores del plan de formación en los que participó.	Director Ténico UP y Director Recursos Humanos	Proveer: Acompañamiento permanenete y retroalimentación para ayudar a alcanzar los objetivos, indicándole al colaborador cómo va dentro dentro del proceso de desempeño.	**Salario Emocional:** Asistencia e intergración familiar **Planes de Retención, no monetarios** Calidad de vida: Espacios laborales mejor adecuados, flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales. **Monetarios:** Bonificación por resultados de la temporada Salario 5% por encima de la media del mercado

PLAN DE CAPACITACION GENERAL 2014								
PROGRAMAS DE CAPACITACION	**TEMARIO**	**OBJETIVO**	**Tipo de Capacitación**	**PROVEEDOR**	**Duración en Horas de la Capacitación**	**Costo Capacitación**	**Alcance**	**Responsable**
PROGRAMA DE FORMACION EXTERNO	Validación Bachillerato	Preparar académicamente al operario para que pueda realizar desarrollar competencias que le permitan mejorar su calidad de vida.	Formación semestralizada para adultos	CENFE	64 presenciales 80 autónomo	$ 1.380.000	Operarios con potencial a desarrollar tareas de mayor complejidad	Dirección RRHH
	Técnico en producción agrícola o Afines	Desarrollar en el colaborador con potencial competencias técnicas que le permitan desempeñarse adecuadamente en la explotación del cultivo.	Ciclos	SENA	Programa Académico SENA	Alianza integral SENA, empresarios	Monitores de Producción, MIRFE Y MIPE con alto potencial	Dirección RRHH
	Seminario optimización y balance de la producción	Generar conocimientos para el control de las variables que afectan la productividad en el proceso de flores canelón: insumos, materias primas, N° de operarios, tiempo de linea, ciclos de trabajo costos por unidades, etc.	Seminario	SENA	40 presenciales	Alianza integral SENA, empresarios Hora promedio trabajo hombre $2456,25? Depende de los asistentes.	Supervisores con alto potencial	Dirección de Producción
	Seminario el supervisor como líder	Reconocer las principales características del Liderazgo; identificar el liderazgo y su impacto en la vida personal y profesional; elaboración de un plan de acción para desarrollar liderazgo en los equipos de trabajo	Seminario	SENA	40 presenciales	Alianza integral SENA, empresarios	Supervisores, monitores con potencial de ocupar cargos de supervisor	Dirección RRHH
	Seminario el papel del supervisor dentro de la organización	Identificar la importancia del supervisor en el proceso, en lo que concierne a la gestión del talento humano, la práctica de habilidades administrativas y los aspectos ténicos propios de su cargo.	Seminario	SENA	40 presenciales	Alianza integral SENA, empresarios	Supervisores, monitores con potencial de ocupar cargos de supervisor	Dirección RRHH
	Seminario técnicas de comunicación efectiva	Reconocer los principios que rigen la comunicación efectiva y entrenar en ténicas para desarrollar la comunicación efectiva. Diseñar un plan de trabajo personal para mejorar la comunicación	Seminario	SENA	40 presenciales	Alianza integral SENA, empresarios	Supervisores y profesionales técnicos UP	Dirección RRHH
	Seminario integración de equipos y grupos de trabajo eficientes	Afianzar la importancia de trabajar hacia la consecución un objetivo común (visión compartida) compartiendo un procedimiento o metodología.	Seminario	SENA	40 presenciales	Alianza integral SENA, empresarios	Supervisores y profesionales técnicos UP	Dirección RRHH
	Seminario de habilidades gerenciales	Fortalecer las habilidades de Dirección y mando en aquellas personas que tienen la responsabilidad de orientar grupos de trabajo o coordinar actividades de impacto en la organización.	Seminario	U. Sabana U. Javeriana	16 presenciales	$ 800.000	Directores y Profesionales con alto potencial para ocupar cargos directivos	Dirección RRHH

PLAN DE CAPACITACION GENERAL 2014								
PROGRAMAS DE CAPACITACION	**TEMARIO**	**OBJETIVO**	**Tipo de Capacitación**	**PROVEEDOR**	**Duración en Horas de la Capacitación**	**Costo Capacitación**	**Alcance**	**Responsable**
PROGRAMA DE FORMACION INTERNA	Taller optimización de los recursos en la empresa	Generar los conocimientos suficientes respecto al impacto que tiene la optimización de los recursos sobre los resultados finales del proceso productivo	Taller teórico práctico	Empresa	16 presenciales	Inversión promedio $ hora de trabajo hombre?	Monitores con alto potencial	Dirección de Producción
	Taller de actualizción en Fitopatologia	Actualizar a los colaboradores con alto potencial sobre los diferentes agentes fitopatógenos que afectan las especias cultivadas en Flores Canelón y las estrategias técnicas que se tienen para combatirlos.	Taller teórico	Empresa	16 presenciales	Inversión promedio $ hora de trabajo hombre?	Supervisores y monitores con alto potencial	Dirección de Producción
	Taller sobre el manejo de suelos	Fortalecer los conocimientos técnicos necesarios para el manejo integrado de suelos en Flores Canelón.	Taller teórico práctico	Empresa	16 presenciales	Inversión promedio $ hora de trabajo hombre?	Supervisores y monitores con alto potencial	Dirección de Producción
	Taller generación de reportes a través de la recolección y análisis de información	Fortalecer a los colaboradores en técnicas propias para recolección y análisis de la información que permita conocer el estado del proceso productivo de tal modo que facilite la toma de decisiones.	Taller teórico práctico	Empresa	16 presenciales	Inversión promedio $ hora de trabajo hombre?	Monitores con alto potencial	Dirección de Producción

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al aplicar la metodología definida en este trabajo en el diseño de un plan de sucesión para la empresa FLORES CANELON, utilizando un modelo de competencias, se puedo establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores; se definieron cuatro posibles sucesores reales para el cargo de supervisor de producción y se generó el plan de formación y desarrollo para superar las brechas de competencias, que les permitirán a futuro desempeñarse exitosamente en la posición claves que van a suceder.

Debido a que el modelo de competencias es la base para identificación y desarrollo del talento, es importante revisar, y, si es necesario actualizar continuamente el mismo, para asegurar que éste, esté en línea con las definiciones estratégicas de la organización y se refleje adecuadamente en el perfil individual de las posiciones claves. Por otro lado, las evaluaciones de competencias tienen que ser periódicas y consistentes con los intereses de los potenciales sucesores y los de la organización, para asegurar el compromiso con el desarrollo y la retención de éste talento. Esto implica, tener responsabilidades bien delimitadas e incorporar el concepto de auto-desarrollo de las competencias como obligación primaria del empleado y no de la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

Es responsabilidad de la empresa el definir estrategias que le permitan retener al personal de alto desempeño, como un proceso continuo y de largo plazo, que fomente una cultura de reconocer la demostración de rendimiento superior.

Para llevar a cabo una evaluación global del plan propuesto se deberá tener en cuenta hacer un seguimiento, ya que es conveniente mantener una entrevista con el destinatario del plan de desarrollo. En esta entrevista se podrá recoger información acerca de cada una de las actividades previstas y realizadas (aspectos positivos y negativos, habilidades y conocimientos adquiridos, adecuación a los objetivos)

Finalmente, es conveniente realizar una evaluación global del plan de sucesión mediante una herramienta que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos para esto proponemos indicadores para medir cómo está funcionando el programa:

% puestos cubiertos que han sido ocupados con personas con planes de desarrollo individuales

$$\% \text{ Movilidad el Personal} = \frac{\text{Número de Promociones y/o Traslados}}{\text{Promedio de personal en el período}}$$

$$\text{\# Provisiones} = \frac{\text{Número de promociones}}{\text{Número de vacantes}}$$

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Chiavenato, Edilberto, Gestión del Talento Humano, Edit. Mc Graw Hill, 2009
- Grupo Harper & Lynch España. Planes de carrera y sucesión en la empresa. Madrid: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones SL, 1992.
- Henriquez, J; Calderon, V (2012). Diseño del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias que afectan su auditoria. Pensamiento & Gestión, (32), 54-82.

- Mago, R. (2007). La sucesión Gerencial: Uno de los grandes retos del siglo XXI (Spanish). Desates IESA. 12 (3), 9-11

- Martínez- Gonzales, D; Martinez, D; Zapata, M; Bermudez, M (2007). Estado del arte de la evaluación del desempeño. Tesis

- Mateos, Montse. “Estrategias para dejar la empresa en manos de los mejores empleados”. Expansión &Empleo, 08/10/2007.Valencia, M (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios Gerenciales, (96), 31-55.

- http://www.degerencia.com/articulo/planes_de_sucesion_no_los_confunda_con_los_planes_de_carrera consultado el 10 de noviembre de 2013

- http://aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-laboral/para-saber-con-quien-contar/ consultado el 23 de octubre de 2013

8. ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE BITACORA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE PRODUCCION EN FLORES CANELON SAS

REALIZADO POR: _____

FECHA DE REALIZACION: _____

CARGO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

TAREAS QUE CUMPLEN NORMALMENTE	CANTIDAD EN TIEMPO APROXIMADAMENTE (EN%)

ANEXO 2: MODELO DE ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE PRODUCCION EN FLORES CANELON SAS

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

PERSONA ENTREVISTADA:
CARGO:
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

II. DATOS SOBRE LA ENTREVISTA

ANALISTA:
FECHA DE REALIZACIÓN:

III. RESUMEN DEL PUESTO

Sintetice en pocas palabras la "finalidad" u "objetivo" del Puesto de Trabajo del Supervisor de Producción (PARA QUÉ se realizan las FUNCIONES)

III. FUNCIONES BÁSICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Describir las funciones básicas incluidas en el Puesto de Trabajo (dirigir, controlar, gestionar, etc.)

Nº	FUNCIONES BASICAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	

IV. MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Indicar, en cada caso, la frecuencia de utilización de cada medio o herramienta y las funciones para las que se emplea.

Nº FUNCION / TAREA	MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS	FRECUENCIA

V. CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN ACADÉMICA

Especificar el nivel de estudios y la especialidad que se precisa para poder desempeñar correctamente las funciones incluidas en el puesto.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Indicar qué conocimientos teórico-prácticos (cursos, seminarios, etc.), son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones incluidas en el puesto. Señale en cada caso, el nivel preciso siguiendo la escala: (1) conocimiento básico, (2) medio y (3) avanzado, así como las funciones que exigen dichos conocimientos.

Nº FUNCIÓN / TAREA	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	NIVEL

EXPERIENCIA PREVIA

Indicar la experiencia laboral previa necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones incluidas en el puesto y el tiempo mínimo de permanencia en cada puesto.

TIEMPO NECESARIO PARA PODER DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE EL PUESTO DE TRABAJO

Especificar el tiempo que necesitaría una persona que llega nueva al puesto de trabajo (con la Formación y la Experiencia citadas anteriormente) para que pueda desempeñar correctamente las funciones incluidas en el mismo.

DECISIONES

Indicar las decisiones más representativas que puede tomar el ocupante del puesto, señalando en cada caso si la propone: (1) a los miembros del equipo de trabajo; (2) a un superior; (3) o la toma él mismo.

RELACIONES HUMANAS

Señalar los puestos con que se relaciona más habitualmente el ocupante del puesto, especificando los motivos de dicha relación y la frecuencia de los contactos. Es preciso distinguir entre relaciones internas y externas a la Organización.

OBSERVACIONES

ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE PRODUCCION EN FLORES CANELON SAS

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

¿A quién supervisa usted en sus labores?

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?

¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?

¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

¿Qué equipo maneja como parte de sus actividades?

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

III. RELACIONES Y/O COMUNICACIÓN

Señalar aquellas relaciones de coordinación o comunicación que tenga el desempeño del puesto **dentro** de la organización

1. Internas

Señalar aquellas relaciones de coordinación o comunicación que tenga el desempeño del puesto **fuera** dela organización

2. Externas

OBSERVACIONES

ANEXO 5: MODELO DE CUESTIONARIOS DE EVALUACION 360°

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS - 2013

Flores Canelón

Diagnosticador Identificación	**NORA ACOSTA GOMEZ 1049372417**
Rol	**Autodiagnóstico**
Diagnosticado Identificación	**NORA ACOSTA GOMEZ 1049372417**

Digite la calificación:
A- Nunca (0% de las veces)
B- Rara vez
C- Algunas veces
D- Con cierta frecuencia (50% de las veces)
E- A menudo
F- Casi siempre
G- Siempre (100% de las veces y en todas las situaciones)
X- Si la pregunta no aplica

	Mis superiores, colegas, colaboradores y externos (clientes, proveedores, etc.) identifican altos niveles de calidad y consistencia en los trabajos que realiza.
	Realizo el trabajo con calidad.
	Difundo información relevante y pertinente a mis pares, colaboradores y personas de otras áreas involucradas.
	Trabajo de forma efectiva en situaciones donde la tensión es continua.
	Transmito mis ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada.
	Interpreto adecuadamente las necesidades del cliente y mis acciones son acordes con lo requerido, en cuanto a calidad y oportunidad.
	Impulso la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.
	Identifico los asuntos organizacionales más importantes en el corto y mediano plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas.
	Hago seguimiento a los clientes, les ofrezco información útil y les presto una atención oportuna y efectiva.
	Ajusto mi comportamiento, asumiendo una actitud de respuesta efectiva al cliente.
	Efectúo modificaciones en los procesos o en mis métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento.
	Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes para superar los parámetros de calidad, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento.
	En situaciones de presión controlo mis emociones y mantengo la calma, logrando tranquilizar a los que me rodean.
	Actúo con flexibilidad y actitud positiva en situaciones límite.
	Verifico que el mensaje que transmito haya sido comprendido correctamente por mis interlocutores.
	Entiendo las preocupaciones de los demás, modificando mi táctica de comunicación y ajustándome a la situación.
	Conozco los objetivos, políticas y estrategias de mi área, proceso o negocio.
	Mantengo actualizados a los clientes sobre los productos o servicios requeridos. Respondo a sus preguntas, quejas o problemas.
	Soluciono los problemas de los clientes con rapidez, involucrándome en su resolución.
	Me organizo adecuadamente para llevar a cabo mis tareas y cumplir los resultados de acuerdo con los parámetros establecidos.
	Identifico quienes son mis clientes y conozco sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Reconozco públicamente el mérito de los integrantes del equipo que trabajan bien, generando motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
	Pregunto y mantengo una comunicación abierta con el cliente sobre sus expectativas y nivel de satisfacción, y me preocupo porque el cliente también conozca la mias.
	Aplico mis conocimientos y experiencias para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones.
	Realizo preguntas y busco ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás.
	Fijo parámetros de respuesta al cliente en términos de tiempo, calidad y cantidad
	Comparto mi experiencia y conocimientos, y valoro el de los demás demostrando una actitud abierta a aprender de otros.
	Utilizo herramientas sencillas para asegurarme de cumplir con las tareas establecidas.
	En mi relación con los integrantes del equipo respeto sus opiniones y valoro los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos dentro de un ambiente de confianza y respeto.
	En situaciones críticas de la organización antepongo las necesidades colectivas frente a las individuales.
	Actúo de acuerdo con los objetivos definidos por la organización.

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS - 2013

flores Canelón

Diagnosticador Identificación	**NORA ACOSTA GOMEZ 1049372417**
Rol	**Autodiagnóstico**
Diagnosticado Identificación	**NORA ACOSTA GOMEZ 1049372417**

Digite la calificación: **A**- Nunca (0% de las veces) **B**- Rara vez **C**- Algunas veces **D**- Con cierta frecuencia (50% de las veces) **E**- A menudo **F**- Casi siempre **G**- Siempre (100% de las veces y en todas las situaciones) **X**- Si la pregunta no aplica

	Defino las prioridades de mi trabajo de acuerdo con los objetivos planteados.
	Priorizo el trabajo en función de los objetivos, actúo de acuerdo con las estrategias y metas propuestas.
	Me preocupo y reoriento mis acciones para mejorar el rendimiento y conseguir resultados (aún sin establecerme metas específicas).
	Respondo con tranquilidad ante una retroalimentación negativa.
	Emito opiniones relacionadas con las posibles soluciones a los problemas.
	Identifico la relación entre datos o inconsistencias en la información que manejo.
	Aplico mis conocimientos y experiencias para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones.
	Controlo las acciones y la agresividad por parte de otros, sin involucrarme, continuando mi actividad y manteniendo una actitud objetiva.
	Ajusto mis prioridades y actividades a las necesidades de la organización. Estoy dispuesto y actúo en pro del logro de los objetivos.
	Cuando la situación lo exige, me muestro dispuesto a colaborar con el cumplimiento de las responsabilidades de mis compañeros y apoyo las prioridades de mis superiores.

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS - 2013

flores Canelón

Diagnosticador Identificación	**EDWIN ERNESTO ESPINOSA NEUTA 80232613**
Rol	**Cliente**
Diagnosticado Identificación	**NORA ACOSTA GOMEZ 1049372417**

Digite la calificación: **A**- Nunca (0% de las veces) **B**- Rara vez **C**- Algunas veces **D**- Con cierta frecuencia (50% de las veces) **E**- A menudo **F**- Casi siempre **G**- Siempre (100% de las veces y en todas las situaciones) **X**- Si la pregunta no aplica

	Sus superiores, colegas, colaboradores y externos (clientes, proveedores, etc.) identifican altos niveles de calidad y consistencia en los trabajos que realiza.
	Difunde información relevante y pertinente a sus pares, colaboradores y personas de otras áreas involucradas.
	Transmite sus ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada.
	Interpreta adecuadamente las necesidades del cliente y sus acciones son acordes con lo requerido, en cuanto a calidad y oportunidad.
	Hace seguimiento a los clientes, les ofrece información útil y les presta una atención oportuna y efectiva.
	Ajusta su comportamiento, asumiendo una actitud de respuesta efectiva al cliente.
	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes para superar los parámetros de calidad, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento.
	Verifica que el mensaje que transmite haya sido comprendido correctamente por sus interlocutores.
	Entiende las preocupaciones de los demás, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación.
	Mantiene actualizados a los clientes sobre los productos o servicios requeridos. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.
	Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, involucrándose en su resolución.
	Identifica quienes son sus clientes y conoce sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Pregunta y mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre sus expectativas y nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas.
	Realiza preguntas y busca ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás.
	Fija parámetros de respuesta al cliente en términos de tiempo, calidad y cantidad

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS - 2013

flores Canelón

Diagnosticador	**PABLO JOSE FONSECA AMEZQUITA**
Identificación	**6768165**
Rol	**Jefe**
Diagnosticado	**NORA ACOSTA GOMEZ**
Identificación	**1049372417**

Digite la calificación:
A- Nunca (0% de las veces)
B- Rara vez
C- Algunas veces
D- Con cierta frecuencia (50% de las veces)
E- A menudo
F- Casi siempre
G- Siempre (100% de las veces y en todas las situaciones)
X- Si la pregunta no aplica

	Sus superiores, colegas, colaboradores y externos (clientes, proveedores, etc.) identifican altos niveles de calidad y consistencia en los trabajos que realiza.
	Realiza el trabajo con calidad.
	Difunde información relevante y pertinente a sus pares, colaboradores y personas de otras áreas involucradas.
	Trabaja de forma efectiva en situaciones donde la tensión es continua.
	Transmite sus ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada.
	Interpreta adecuadamente las necesidades del cliente y sus acciones son acordes con lo requerido, en cuanto a calidad y oportunidad.
	Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.
	Identifica los asuntos organizacionales más importantes en el corto y mediano plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas.
	Hace seguimiento a los clientes, les ofrece información útil y les presta una atención oportuna y efectiva.
	Ajusta su comportamiento, asumiendo una actitud de respuesta efectiva al cliente.
	Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento.
	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes para superar los parámetros de calidad, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento.
	En situaciones de presión controla sus emociones y mantiene la calma, logrando tranquilizar a los que lo rodean.
	Actúa con flexibilidad y actitud positiva en situaciones límite.
	Verifica que el mensaje que transmite haya sido comprendido correctamente por sus interlocutores.
	Entiende las preocupaciones de los demás, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación.
	Conoce los objetivos, políticas y estrategias de su área, proceso o negocio.
	Mantiene actualizados a los clientes sobre los productos o servicios requeridos. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.
	Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, involucrándose en su resolución.
	Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas y cumplir los resultados de acuerdo con los parámetros establecidos.
	Identifica quienes son sus clientes y conoce sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Reconoce públicamente el mérito de los integrantes del equipo que trabajan bien, generando motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
	Pregunta y mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre sus expectativas y nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas.
	Aplica sus conocimientos y experiencias para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones.
	Realiza preguntas y busca ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás.
	Fija parámetros de respuesta al cliente en términos de tiempo, calidad y cantidad
	Comparte su experiencia y conocimientos, y valora el de los demás demostrando una actitud abierta a aprender de otros.
	Utiliza herramientas sencillas para asegurarse de cumplir con las tareas establecidas.
	En su relación con los integrantes del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos dentro de un ambiente de confianza y respeto.
	En situaciones críticas de la organización antepone las necesidades colectivas frente a las individuales.
	Actúa de acuerdo con los objetivos definidos por la organización.

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS - 2013

flores Canelón

Diagnosticador Identificación	**ROSALBINA SANTANA MARTINEZ 20423486**
Rol	**Par Colega**
Diagnosticado Identificación	**NORA ACOSTA GOMEZ 1049372417**

Digite la calificación:
A- Nunca (0% de las veces)
B- Rara vez
C- Algunas veces
D- Con cierta frecuencia (50% de las veces)
E- A menudo
F- Casi siempre
G- Siempre (100% de las veces y en todas las situaciones)
X- Si la pregunta no aplica

	Sus superiores, colegas, colaboradores y externos (clientes, proveedores, etc.) identifican altos niveles de calidad y consistencia en los trabajos que realiza.
	Realiza el trabajo con calidad.
	Difunde información relevante y pertinente a sus pares, colaboradores y personas de otras áreas involucradas.
	Trabaja de forma efectiva en situaciones donde la tensión es continua.
	Transmite sus ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada.
	Interpreta adecuadamente las necesidades del cliente y sus acciones son acordes con lo requerido, en cuanto a calidad y oportunidad.
	Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.
	Identifica los asuntos organizacionales más importantes en el corto y mediano plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas.
	Hace seguimiento a los clientes, les ofrece información útil y les presta una atención oportuna y efectiva.
	Ajusta su comportamiento, asumiendo una actitud de respuesta efectiva al cliente.
	Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento.
	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes para superar los parámetros de calidad, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento.
	En situaciones de presión controla sus emociones y mantiene la calma, logrando tranquilizar a los que lo rodean.
	Actúa con flexibilidad y actitud positiva en situaciones límite.
	Verifica que el mensaje que transmite haya sido comprendido correctamente por sus interlocutores.
	Entiende las preocupaciones de los demás, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación.
	Conoce los objetivos, políticas y estrategias de su área, proceso o negocio.
	Mantiene actualizados a los clientes sobre los productos o servicios requeridos. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.
	Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, involucrándose en su resolución.
	Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas y cumplir los resultados de acuerdo con los parámetros establecidos.
	Identifica quienes son sus clientes y conoce sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Reconoce públicamente el mérito de los integrantes del equipo que trabajan bien, generando motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
	Pregunta y mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre sus expectativas y nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas.
	Aplica sus conocimientos y experiencias para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones.
	Realiza preguntas y busca ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás.
	Fija parámetros de respuesta al cliente en términos de tiempo, calidad y cantidad
	Comparte su experiencia y conocimientos, y valora el de los demás demostrando una actitud abierta a aprender de otros.
	Utiliza herramientas sencillas para asegurarse de cumplir con las tareas establecidas.
	En su relación con los integrantes del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos dentro de un ambiente de confianza y respeto.
	En situaciones críticas de la organización antepone las necesidades colectivas frente a las individuales.
	Actúa de acuerdo con los objetivos definidos por la organización.

Ciudad:	Hora:	Fecha:dd mm aaaa	Fecha ingreso:	Fecha diagnóstico:	Fec retr

DATOS DEL COLABORADOR

Nombres	Apellidos	Unidad Organizativa	Puesto

INSTRUCCIONES:

1. Seleccionar las competencias que impactan los resultados a desarrollar, máximo tres para un periodo de un año, en orden de prioridad de acuerdo a los resultados de la evaluación y a los retos d
2. Establecer las metas concretas a realizar en el día a día de trabajo y que permitan empezar a hacer algo diferente a lo que está haciendo actualmente. Es importante que esta acción sea Medible en el tiempo y ambiciosa.
3. Establecer las acciones que va a llevar a cabo, detallando los tiempos, entradas, entregables, duración, recursos, herramientas, personas, etc.
4. Definir el Socio de Compromiso. Este debe ser una persona de confianza y cercana en el diario vivir del trabajo. Puede ser el líder de proceso, un colega, un colaborador, ..alguien que pueda obs comportamientos y que pueda realizar seguimiento y dar retroalimentación constante.
5. Definir las fechas de seguimiento. Estas Fechas se acuerdan entre el colaborador y el Líder para la puesta en marcha del compromiso, el seguimiento al mismo y la evaluación final.

No.	Competencia	Actividades a realizar: compromisos		Padrino	Fecha
		Qué	Cómo		
1					
2					
3					

INSTRUCCIONES: De acuerdo a los resultados de su gestión de desempeño, evaluación de competencias y retos de su puesto:
1.Señalar las áreas de conocimiento que requiere fortalecer 2.Establecer el curso de formación que aplica para este aprendizaje

No.	Áreas de conocimiento	Curso de Formación	Fecha de cierre programada
1			
2			
3			