

**PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS EN CI. FRUITCOL LTDA.**

Catalina Bernal Sendoya.

Universidad De La Sabana.

2006

Resumen.

Este artículo trata el tema de las competencias, su importancia y en el modelo adecuado para la organización, teniendo en cuenta que no se busca implementarlo sino recomendarlo, por último se realizará una descripción de cada cargo con sus competencias respectivas y se identificará el área crítica; lo anterior se relacionará con la realidad organizacional con el fin de contextualizar la teoría e identificar de manera adecuada los aspectos anteriormente mencionados. De antemano se tiene claro que identificar las competencias de cada cargo en una organización recientemente creada, que debe luchar contra grandes empresas con larga tradición en el país y con otras extranjeras, no es una tarea fácil debido a su poca experiencia, sin embargo se tiene claro que esto es fundamental para lograr el éxito de CI. FRUITCOL LTDA. Y encaminarla a un modelo de gestión por competencias que le permitirá tener la capacidad de competir con las demás organizaciones que se dedican a la comercialización de frutas exóticas a nivel nacional e internacional.

Palabras clave:

Gestión por competencias.
Competencia organizacional.
Área crítica.
Descripción de cargos.
Competencia laboral.

Abstract.

The topic of this articulates will be the competences, their importance and in the appropriate pattern for the organization, keeping in mind that it is not looked for to implement it but recommending it, lastly will be carried out a description of each position with their respective competitions and the critical area will be identified; the above-mentioned will be related with the organizational reality with the purpose of mix the theory and to identify in an appropriate way the previously mentioned aspects. Ahead of time one has clear to identify the competitions of each position in a recently created organization that should fight against big companies with long tradition in the country and with other foreigners, it is not an easy task due to their little experience, however one has clear that this is fundamental to achieve the success of CI. FRUITCOL LTDA. And to guide it to an administration model for competitions that it will allow him to have the capacity to compete with the other organizations that are devoted to the commercialization of exotic fruits at national and international level.

Key Words:

Administration for competitions.
Organizational competition.
Critical area.
Description of positions.
Labor competition.

PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CI. FRUITCOL LTDA.

Por medio del siguiente artículo se pretende argumentar por que es necesario implementar el modelo de gestión por competencias en CI. FRUITCOL LTDA., identificar en esta nueva empresa el más adecuado, con el fin de encaminar a la organización en la implementación del modelo de gestión por competencias, se realizará la descripción de los cargos y se identificarán sus competencias respectivas, se identificará el área crítica de la organización y se identificarán las competencias organizacionales. La metodología aplicada permite conocer acerca de las competencias; a continuación se explicará la necesidad de la implementación del modelo teniendo en cuenta las implicaciones que tiene la globalización y el tratado de libre comercio en las organizaciones colombianas. De antemano se considera que para que esta nueva empresa sobreviva ante la constante competencia con empresas tanto extranjeras como nacionales debe tener en cuenta la implementación del modelo, además se considera importante realizar la descripción de los cargos y la identificación y graduación de las debidas competencias con el fin de facilitar el proceso de selección de personal y la evaluación de cada empleado.

Principalmente se considera importante entender por que nace la necesidad de tener empresas bajo el modelo de gestión por competencias, esto surge a raíz del incremento en la calidad de la formación, mejora de calificaciones de la población aspirante al los empleos, y el ajuste estructural entre la oferta y la demanda laboral, lo anterior quiere decir que a causa de la mejor preparación del personal las empresas empezaron a ver mejores resultados en su productividad, estos lograron aumentar la calidad y ofrecer a precios bajos, lo cual mejoro los resultados. Con el fin de contextualizar las competencias a la realidad de CI. FRUITCOL LTDA., se considera conveniente basarse en la definición de competencia laboral especificada por el SENA (1988), ya que es de esta entidad de donde

se extraerá el recurso humano requerido por la empresa; según el SENA la competencia laboral es “el conjunto de capacidades y habilidades cognoscitivas, socio afectivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee¹”, lo anterior nos aclara que el personal que se empleará en CI. FRUITCOL LTDA., se encuentra capacitado para hacer lo que saben de manera adecuada, es decir, no esta capacitado para desempeñarse de manera exitosa, por lo tanto a la hora de contratar a un sujeto es clave tener en cuenta sus potenciales y el tipo de capacitación que requiere para explotar sus competencias diferenciadoras.

Antes de exponer como se implementa el modelo de gestión por competencias se considera importante desplegar un poco más acerca de las competencias en si, la competencia laboral es considerada la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. La modernización de las condiciones de vida en el trabajo, obligan a centrarse más en las posibilidades del individuo, en la capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concreto y evolutivo, lo que aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. (Administración, un enfoque basado en las consecuencias. Hellrieger. Don., 1999. pp. 3- 39).

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos

¹ SENA, Dirección de Formación Profesional, Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de Mertens, L - Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR/OIT - CONOCER. Montevideo, 1988.

personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores; sin embargo no existe una definición única, es por esto que cada organización debe realizar su propia definición o elegir una de las que ya esta creada con el fin de que esta se adapte a la realidad organizacional y a las necesidades de esta.

Las competencias identifican ante todo resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones; no se refieren a puestos de trabajo, ni a conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos. Lo dinámico es central respecto a las competencias. Los puestos de trabajo están cambiando y la literatura consultada y las experiencias conocidas muestran que un concepto importante es la idea de movilizar las competencias. Esta idea puede tener una doble perspectiva: la personal, correspondiente a cada trabajador poniendo en movimiento sus propios recursos, y la organizacional, en el sentido de la organización laboral movilizando las competencias de su fuerza de trabajo. En este ámbito Montero (1996) reconoció que si bien «la escolaridad y la formación profesional garantizan, en principio, una base de conocimientos, la competencia se adquiere a lo largo de la vida profesional en la medida en que esos conocimientos son movilizados y aplicados en la práctica», sin embargo cabe resaltar que en el caso particular de CI. FRUITCOL LTDA. no es posible contratar empleados con competencias potenciales ya que aún no se cuenta con la opción de capacitación, actualmente es indispensable contratar empleados que tengan sus competencias desarrolladas al máximo o que terminen de desarrollarlas con la practica laboral.

La competencia es fundamental tanto en el presente de los trabajadores, como en sus posibilidades de movilidad horizontal y vertical, con ascensos o cambios de trabajo. Los certificados de la educación formal y de la formación profesional no siempre reflejan capacidades reales de las personas para desempeños competentes posteriores. Más aún,

según los países e incluso según la institución de que se trate dentro de un determinado país, el certificado puede estar más cerca o más lejos de reflejar la realidad de lo que la persona conoce y lo que la persona sabe hacer, con lo que conoce para poder actuar. Lo anterior mente expuesto es importante tenerlo en cuenta a la hora de identificar las competencias y de crear las expectativas del modelo de gestión por competencias

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la opinión de la autora frente a este artículo consiste en que para implementar el modelo de gestión por competencias en una organización es necesario seguir con un proceso de tres pasos principales, el primer paso es buscar identificar las competencias, este proceso consiste en que a partir de una actividad de trabajo o de un trabajador exitoso se identifiquen las competencias necesarias para desarrollar dicha actividad de manera satisfactoria y exitosa, lo anterior se puede conseguir a partir de tres modelos diferentes: análisis conductista, análisis funcionalista y análisis constructivista, todos estos como base de la competencia laboral.

El análisis conductista surge en Estados Unidos en los años veinte a partir de la necesidad de mejorar la capacitación ofrecida a la población ya que David McClelland un profesor de psicología de la universidad de Harvard argumentó que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño, el trabajo ni el éxito en la vida y que además se discriminaba a las minorías étnicas en el mercado laboral. Propuso buscar otro tipo de variables (competencias) que pudieran pronosticar algún grado de éxito (Competencia Laboral: sistemas surgimiento y modelos. Mertens, L. (1998). pp 11).

A partir de esta propuesta se comenzaron a identificar los atributos de los diplomáticos exitosos por medio de entrevistas acerca de su comportamiento en determinadas circunstancias, en momentos críticos, con el fin de que estos narraran la situación y la acción. Más adelante los mismos estudios fueron aplicados a los empleados exitosos de las organizaciones con el fin de identificar sus competencias.

Para este enfoque las competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de auto imagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando y considera que el desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y lo define como alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización por lo anterior se entiende que las competencias son aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre.

Para el modelo conductista, las competencias tienen un orden jerárquico establecido: motivación y personalidad pertenecen al nivel de la subconsciencia; auto imagen y rol social están en el nivel de la consciencia, y las habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada uno de las competencias (Competencia Laboral: sistemas surgimiento y modelos. Mertens, L. (1998). pp 11).

Por último cabe recordar que el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

El modelo funcionalista tiene su base en la escuela de pensamiento Funcionalista de Inglaterra. Tuvo orígenes en la intención de mejorar los sistemas de capacitación en el país. Este método ha tomado como fundamento metodológico la teoría de sistemas sociales, en este orden de ideas este método no se refiere al sistema en si, sino busca comprender la relación entre sistemas y entorno, o sea la diferencia existente entre estos dos; lo anterior ya que se considera que la organización no puede funcionar en un sistema cerrado sino como una interacción entre el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales, por esto la función de cada individuo dentro de la organización debe

entenderse como un subsistema dentro del gran sistema de la empresa.

El valor explicativo del método funcional consiste en apelar entre causalidad entre estrategia de solución y resultados, simultáneamente el conocimiento de la causalidad se evidencia en la comparación entre las diferentes relaciones existentes entre problema, resultado y solución

En conclusión, se trata de un método comparativo, y su introducción sirve para abrir lo existente a una mirada de trescientos sesenta grados a posibilidades alternas, va mas allá de la simple continuación de la producción; llevando lo anterior a las competencias, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

El último método a tener en cuenta en este artículo, es el modelo constructivista creado por Bertrand Schwartz; este modelo nació en Francia y alude a aclarar las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación; el constructivismo crea la competencia a partir del principio de darle igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades incluyendo el análisis a las personas de menor nivel educativo ya que considera que esta población es capaz de crear, es autónoma y responsable, cuentan con una capacidad efectiva que relaciona el saber y el hacer, el modelo afirma que la capacitación colectiva aporta significativamente a la mejora de resultados, ofrece investigación participante y esto beneficia tanto a empleados como a la organización, reconoce que los empleados aprenden saberse complejos sin necesidad de dominar conocimientos básicos y por último considera que los empleados son útiles al identificar competencias y condiciones de trabajo; por las anteriores razones el modelo constructivista

considera que es positivo involucrar al personal menos capacitado en el proceso de identificación de competencias.

De los métodos anteriormente expuestos el que se aconseja tener en cuenta en cuenta para la implementación del modelo de gestión por competencias es el conductista ya que es el que se considera más conveniente y efectivo, el investigador tiene la firme creencia que es más conveniente fijar las competencias de cada puesto teniendo en cuenta al personal exitoso.

El segundo paso para implementar el modelo de gestión por competencias es la normalización de las competencias, es decir, se debe realizar una descripción precisa de cada competencia por medio de un proceso de estandarización, de tal manera que la competencia quede identificada y descrita con un procedimiento en común con el fin de facilitar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Por ultimo se deben certificar las competencias, esto implica dar constancia de cada competencia demostrada ya que esto permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber que requieren en su empresa y a las entidades que realizan capacitación les facilita elaborar su currículo. Si se siguen los pasos anteriormente mencionados de manera rigurosa es posible que CI. FRUITCOL LTDA., comience a contratar personal competente y a establecer un modelo de gestión por competencias bien estructurado que brinde los mejores resultados y así se puedan enfrentar sin temor a las grandes compañías internacionales y nacionales con las cuales se encuentra compitiendo.

El establecer el modelo de gestión por competencias no solo se busca con el fin de sobrevivir en un mercado globalizado, esto también trae ventajas tanto para el trabajador como para la empresa. Para el trabajador y para la organización es muy positivo el hecho de saber lo que se espera de el empleado, ya que esto hace que sea mas eficiente y se encuentre mas motivado, además gracias al modelo de gestión por competencias, la

organización puede evaluar a sus empleados teniendo en cuenta su aporte a los objetivos, al empleado se le permite aprovechar sus habilidades laborales en diferentes campos de la organización, lo cual beneficia a las dos partes, la evaluación a los empleados será mas objetiva, permite la aceleración de promoción y motiva para realizar capacitación además de la toma de dediciones, este modelo también permite a la organización explorar la principal fuente de diferenciación competitiva (recursos humanos), facilita el procedimiento de selección de personal ya que esta se basa en capacidades demostradas y por ultimo permite implementar políticas de remuneración en incentivos mas justos para ambos lados.

A continuación se expondrá otro aspecto que es necesario tomar en cuenta para la implementación del modelo de gestión por competencias. Principalmente debe tenerse clara la misión y la visión de la organización, la misión se refiere a la razón de ser, a la razón social de la organización y la visión hace referencia a hacia donde va la organización. En segundo lugar se identifican las competencias por la máxima dirección de la empresa. En tercer lugar se realiza la prueba de competencias con el grupo de ejecutivos. En cuarto lugar se validan las competencias y por último se diseña el proceso de recursos humanos por competencias.

Además de mejorar la calidad y lograr producir a bajo costo, el modelo de gestión por competencias implica mejorar la comunicación entre empleados y altos rangos de la organización, implica una participación consultiva en la que el trabajador es tenido en cuenta para la toma de dediciones, lo cual incrementa la productividad y facilita la identificación de competencias en la organización. En una organización basada en el modelo de gestión por competencias todos los trabajadores deben tener conocimiento acerca de todo el proceso por el que pasa el producto final y deben ser capaces de trabajar en equipo con el fin de mejorar el producto cada día más, es posible que esta habilidad de

comunicación interna sea el elemento diferenciador que le de éxito a la organización.

Teniendo en cuenta que se trata de una organización recién creada y con poco personal empleado no es posible implementar completamente el modelo de gestión por competencias, es por esto que se busca dejar una guía a CI. FRUITCOL LTDA., con el fin de que tengan las herramientas para lograrlo en un futuro, sin embargo se logró adelantar gran parte del proceso, este artículo incluye la descripción de los cargos, la identificación de las competencias de cada uno de ellos con su respectiva graduación, la identificación del área crítica y por último la identificación de las competencias organizacionales.

Según Urrea y Cols (1998), en Colombia existen mitos falsos que llevarían a pensar que en sus organizaciones no se puede implementar un modelo de gestión por competencias, se considera importante desmentirlos con el fin de confirmar que si es posible lograrlo. En primer lugar se cree que hay una importante falta de liderazgo, esto, si fuera cierto, afectaría seriamente el proceso para implementar el modelo en cuestión ya que nadie se atrevería a implementarlo y mucho menos a desarrollarlo, sin embargo durante la historia del país se ha demostrado una gran capacidad de liderazgo para crear empresas, para presionar el estado, adaptar tecnologías, para generar modalidades híbridas y peculiares de gestión en las organizaciones y la fuerza de trabajo. Otro mito falso que afectaría a una organización al querer ser competente es la creencia de que en Colombia tendemos al provincialismo, desde el siglo XX el contacto con el exterior es lo que ha estimulado a los individuos a crear empresa, además es precisamente en el exterior donde los grandes empresarios preparan a sus herederos para que manejen sus organizaciones. El modelo de gestión por competencias implica necesariamente una buena capacidad de innovación y existe el mito que en nuestro país hay incapacidad para innovar, pero esto no es cierto ya que a partir del siglo XX los empresarios colombianos han demostrado gran habilidad para conocer, seleccionar y adaptar tecnologías extranjeras a las particularidades

locales. Lo anterior permite aclarar el panorama y mostrar que Colombia es un país completamente capacitado para tener organizaciones basadas en el modelo de gestión por competencias.

En conclusión es indispensable establecer el modelo de gestión por competencias si se quiere que CI. FRUITCOL LTDA., sobrevivir ante grandes compañías internacionales que vienen a competir cada vez más a nuestro país y con las que además se encontrará en el extranjero cuando comience a exportar. Se llegó a la conclusión de que es posible implementar el modelo por que se cuenta con el recurso humanos necesario para lograrlo, a pesar de que la calidad de la formación en el país no es la mejor, se cuenta con personas dispuestas a capacitarse y a ofrecer los mejores resultados, otro punto a favor es que Colombia es un país que cuenta con un capital humano con capacidad de liderazgo, con miras al exterior, con posibilidades de capacitar a sus empresarios en países mas desarrollados con el fin de aprender temas relacionados con las organizaciones que las mantengan en la vanguardia del mundo actual y por ultimo, Colombia es un país con gran capacidad innovadora, sin embargo no se puede dejar a un lado que como CI FRUITCOL LTDA. Es una organización con tampoco tiempo de creación y con tampoco personal a su disposición, aún no se encuentra preparada para implementar completamente el modelo, es por eso que este articulo propone preparar a la organización para que lo implemente en un futuro no muy lejano.

En una entrevista realizada a Simons Anholt (Alonso, V. Gestión, (2004). 52-57) se tomaron en cuenta aspectos importantes a la hora de exportar productos nacionales al exterior, este tema se considera relevante para este artículo ya que CI. FRUITCOL LTDA., es una empresa colombiana que pretende comercializar tanto a nivel nacional como internacional frutas exóticas; de la entrevista se rescataron los siguientes puntos: El principal aspecto a tener en cuenta es que el desarrollo de marcas globales es una

poderosas herramientas para el crecimiento de una organización, esto suena difícil de conseguir, pero no es así, con la colaboración de todos es posible lograrlo. La primera condición para conseguir este cometido es que el país transmita una imagen positiva ante el mundo, lo cual se logra por medio de la producción de productos de excelente calidad, por medio de los contactos con las potencias mundiales, en el caso colombiano con Estados Unidos, y de la imagen que nuestros compatriotas dejen en los países extranjeros. Para nadie es un secreto que Colombia no tenía hace unos años la mejor imagen ante el mundo, sin embargo se está mejorando; esta imagen negativa puede tomarse también como un punto a favor ya que Colombia es un país reconocido a nivel mundial y esto facilita cambiar la imagen del mismo e introducir productos nacionales a mercados extranjeros, para esto es necesario adquirir reputación de honestidad, transparencia, relación valor-precio, eficiencia, buena infraestructura de transporte, sistema político confiable y régimen impositivo justo.

Como se mencionó anteriormente conseguir una Marca-país es un esfuerzo que deben realizar tanto el gobierno como el sector privado, se requiere de un esfuerzo mixto, y vale la pena comprometerse con esta causa ya que esto traería beneficios para toda la población incluyendo a CI. FRUITCOL LTDA., la empresa en cuestión.

Con el fin de incursionar con éxito en mercados extranjeros, los exportadores pueden valerse de aspectos de su propia historia que sean atractivos y exóticos para el mercado, esto logra sensibilizar a los compradores y familiarizarlos con el producto.

Es importante que la marca de CI. FRUITCOL LTDA., sea reconocida en el mercado ya que estudios han revelado que las marcas ayudan a tomar decisiones rápidas y esto es asociado más al país de origen que a su propia marca. Para conquistar mercado extranjero se pueden tomar diferentes caminos, el primero es vender a los compatriotas que habitan allí con el fin de que estos lo difundan; el segundo, apuntar a mercados con los que

hay un lazo cultural o lingüístico; o finalmente y de manera mas asertiva, desembarcar con un producto en el mercado percibido como la capital mundial en su categoría por ejemplo, perfumes en Paris, esta estrategia es una poco mas compleja pero es mas efectiva a la hora de posesionar una marca. Otra forma de llegar al cliente es producir un producto dirigido a compradores jóvenes con ganas de consumir productos exóticos y diferentes a los que sus padres consumen, esta población es un blanco fácil para introducir productos en lugares remotos. Es clave tener en cuenta que para triunfar en la exportación los dueños de la misma deben ser personas con espíritu emprendedor, apasionados y enamorados de su producto y su industria, característica con la cual cuentan los dueños de CI FRUITCOL LTDA.

A continuación se describirá CI. FRUITCOL LTDA., con el fin de contextualizar la organización a la cual se encaminará a la implementación del modelo de gestión por competencias por medio de la descripción de los cargos, la identificación del área crítica y la identificación y graduación de las competencias de cada cargo; en primera instancia el nombre comercial de la empresa es CI. FRUITCOL LTDA., y su objeto social es la comercialización de productos a nivel nacional e internacional.

Sus objetivos estratégicos están divididos en las diferentes áreas, las cuales serán mencionadas a continuación ya que es necesario tenerlos en cuenta al momento de definir las competencias de cada cargo: los del área financiera consisten principalmente en mantener un capital de trabajo positivo que permita a la empresa operar y obtener flujos de caja mensuales que representen en valores netos el 5% de las ventas, aproximadamente \$1'000.000; hacer buen uso de los excedentes en los flujos de caja obtenidos y lograr una rentabilidad alta en las inversiones temporales que estos conlleven, esta rentabilidad debe superar el 10% de la inversión anual.

En el área de mercado los objetivos consisten en aumentar la participación de CI. FRUITCOL LTDA., a un 10% en el mercado nacional de exportación de la fruta exótica hacia el año 2006, ampliando su mercado de la mano de sus canales de distribución, y del resultado de las estrategias implementadas en ese lapso. Lo anterior en cifras más representativas significa crecer de 4000 Kg. mensuales a 7000 Kg. a los tres primeros años; y generar nuevos circuitos de distribución a partir del tercer año de operación introduciendo el producto en el mercado norteamericano y asiático logrando una cobertura mínima del 5% de este mercado.

En el área de producción los objetivos son implementar desde el segundo año de operación las normas de calidad, que permitan a la compañía cumplir con las especificaciones necesarias para dar confianza y lograr reconocimiento por parte de los clientes, aumentando la cuota de mercado Bogotano anualmente en un 0.0003%; e incrementar la productividad de los procesos lo que permitirá reducir costos operativos año tras año, esta disminución en costos representara un 3% anual y será prioritario todos los años alcanzarlo.

CI. FRUITCOL LTDA., se centra en la estrategia de enfoque con Diferenciación, la cual reduce el campo de acción de la organización y lo centra a un nicho de mercado específico, donde obtendrá una participación importante antes de entrar en la etapa de crecimiento ampliando su mercado.

La cadena de la fruta exótica genera beneficios innumerables en el departamento de cundinamarca, y a nivel nacional, este proyecto justifica su existencia en que la actualidad existen pocas exportadoras generando precios altos para los compradores internacionales y compra de fruta exótica a precios bajos a los campesinos, aparte de esto la producción no es en su totalidad limpia y hay necesidades por satisfacer en el exigente mercado europeo.

Esta fruta se puede comercializar a través de varios subproductos como la pulpa, la fruta deshidratada, cubierta con chocolate, mermelada, diversos postres y frutas azucaradas decorativas, entre los comestibles; por otra parte las características físicas de la uchuva le han dado un uso curativo y medicinal en la industria farmacéutica.

En cuanto al impacto económico que generara CI. FRUITCOL LTDA. Se puede empezar enumerando el crecimiento económico nacional que genera la industria exportadora, esto genera crecimientos y beneficios para la economía de manera que el gobierno se interesa permanentemente en la incentivación de las exportaciones, las exportaciones aportan al país una balanza comercial positiva, una fortalecimiento del peso frente a monedas extranjeras y una igualdad en las tasas de interés a nivel mundial.

Estos resultados permiten ver que el hecho de abrir mas mercado tanto en Holanda como en el resto de la comunidad es viable de acuerdo a la novedad de este producto y esto sin mencionar los subproductos que también pueden llegar a estos mercados con mayor facilidad por el tiempo de duración., esto genera para Colombia una gran oportunidad de empleo en el área de producción agrícola de frutas exóticas.

El impacto a nivel regional genera beneficios a todo el sector agrícola, pues se genera un movimiento de esta industria, haciendo inversiones en ella, y generando una rotación de moneda en este sector, la compra de fruta a productores campesinos de la región genera estabilidad laboral para varias familias. Los empleados que necesita CI. FRUITCOL LTDA., son en su mayoría y preferencia habitantes Bogotá y su zona de influencia, los empleos directos que generara en un principio son 5 empleados, los cuales estarán ligados al proceso de producción. Por otro lado los empleos indirectos que genera la empresa serán aproximadamente de 10 personas quienes son los campesinos productores de fruta los cuales se dedican especialmente a la producción de fruta exótica.

Las implicaciones sociales, además de la generación de empleo se pueden encaminar al aprendizaje y a la incentivación de la creación de empresas, sin duda alguna los productores al ver el modo de operar de los exportadores querrán a su turno crear una empresa de exportar frutas.

El impacto ambiental de la exportación de fruta exótica a Europa es de gran beneficio para la región y para el país en general, en este caso CI. FRUITCOL LTDA., trabaja y encamina sus esfuerzos hacia la compatibilidad con el medio, se busca un desarrollo sostenible en todos los aspectos y desde la busca de los insumos apropiados con cero porcentaje de impacto ambiental hasta la venta de un producto terminado biodegradable.

Para la consecución de una producción limpia y un producto terminado con conciencia ambiental se debe implementar un programa de educación en los proveedores con el fin de generar desde el inicio una cadena de producción limpia y encaminada a un desarrollo sostenible.

La estructura organizacional de CI. FRUITCOL LTDA. se encuentra estructurada bajo un análisis DOFA que se encuentra especificado de la siguiente manera.

Debilidades: 1. Ser una compañía nueva en el mercado y con poco reconocimiento internacional. 2. Tecnología baja para la puesta en marcha del proyecto. 3. Capital inicial restringido para la inversión en el proyecto. 4. Falta de experiencia en mercados europeos. Para afrontar de manera adecuada cada una de las debilidades antes descritas se deben establecer planes de acción para mejorar en cada uno de esos aspectos.

El ser una compañía nueva nos da más capacidad de innovar en nuevos mercados y ofrecer productos con un valor agregado, no nos hemos casado con ningún producto así que hay un buen campo de acción.

El asesoramiento por parte de consultores externos nos dará la capacidad y el

conocimiento de tecnologías que podemos aplicar al proceso productivo a medida del crecimiento de la empresa.

Aprovechamiento de entidades gubernamentales como Mincomex o Proexport para conocer más los mercados internacionales y poder llegar con productos competitivos.

Oportunidades: 1. En los supermercados nacionales se puede distribuir y comercializar la fruta de segunda categoría 2. Comercialización de conservas de uchuva pulpa de uchuva y uchuva deshidratada. 3. Crecimiento de países consumidores, aumento de países en Unión Europea, mercado asiático y norteamericano. 4. Facilidad de acceso a fuentes de financiación avaladas por el gobierno colombiano. 5. La cercanía con Norteamérica y la entrada de la fruta exótica a Estos países, disminuyen los fletes. Hay un mercado nacional grande que no se ha explotado de la manera adecuada y existen nichos de mercado que se pueden desarrollar.

Los subproductos de la uchuva a nivel mundial tienen un mercado atractivo y se puede construir un mercado nuevo con estos productos.

La eliminación de barreras comerciales entre países y la proliferación de acuerdos y tratados comerciales internacionales brindan oportunidades únicas en nuevos mercados.

Hacer uso de las fuentes de financiación existentes con el fin de crecer en el mercado de las frutas exóticas y trascender como empresa a ámbitos internacionales.

Fortalezas: 1. Conocimiento de la producción y los cuidados de la fruta en todo su proceso. 2. Tener a la uchuva colombiana como la mejor y la más apetecida. 3. Ubicación estratégica en el municipio de Chía, cerca de productores de fruta con fácil y rápido acceso al Aeropuerto el Dorado. 4. Ofrecer un valor agregado en el empaque y en el conjunto del producto (producto ecológico). 5.

El establecerse en Colombia nos da mayor acceso a frutas exóticas demandadas en todo el mundo. El hacer uso de cada una de estas fortalezas mencionadas anteriormente le

brindaran a CI. FRUITCOL un puesto privilegiado en el mercado y haciendo un buen uso de sus recursos se establecerá como empresa líder en el mercado de frutas exóticas en Colombia.

Amenazas: 1. Aparición de las plagas, hongos y bacterias que tienen alta incidencia en el cultivo. 2. Aparición de otros productos que sustituyan el cultivo de fruta exótica. 3. Desmotivación en los productores ya que no está vendiendo su producto a un buen precio en el mercado debido a la sobre oferta nacional. 4. Aparición de muchos competidores en el mercado a tal punto de saturarlo y entrar en guerras de precios que no se soporten. 5. Desmotivación de empleados por situaciones adversas a la industria. Crear una cadena de abastecimiento sólida que permita asegurar la producción y la atención de pedidos internacionales. Crear una cultura organizacional adecuada y establecer políticas de remuneración adecuadas, buscando la estabilidad laboral y el buen clima organizacional.

Hacer uso de técnicas naturales y con conciencia ambiental que permitan un mejor desarrollo de cultivo y una mayor motivación en el campesino productor de la uchuva.

En CI. FRUITCOL LTDA. existe cuatro niveles jerárquicos, en el primer nivel jerárquico se encuentra el gerente general de la empresa, este en un principio es uno de los dos emprendedores, este cargo será ejercido durante un periodo de un año, será establecido según las determinaciones a las que lleguen los emprendedores.

En el segundo nivel jerárquico se encuentra el gerente administrativo y financiero, este cargo le ofrece un continuo apoyo a la gerencia general y está en constante supervisión de las áreas de mercadeo, finanzas y producción.

En el tercer nivel jerárquico se encuentra la secretaria, quien además de ser el puente entre el área gerencial y el área de operaciones debe apoyarlos a ambos para el desarrollo exitoso de sus objetivos.

En un cuarto nivel jerárquico se encuentran dos operarios, cada uno de estos estará encargado de una sección específica (selección, empaque y embalaje), cabe anotar en este aparte que estos operarios apoyaran a sus compañeros de trabajo en las funciones que disponga el proceso de producción en su momento.

El objetivo general de CI. FRUITCOL LTDA., es comercializar frutas exóticas a nivel nacional e internacional, en este proceso propenderá por el crecimiento, rentabilidad y sostenimiento de la empresa.

Sus objetivos sociales son ser una empresa generadora de bienestar en Bogotá y su zona de influencia, en esta comunidad se generara en el primer año cinco empleos directos los cuales mejoran la calidad de vida de cinco familias de la región y establecer una identidad en la comunidad hacia el producto creando lazos con campesinos productores y asegurándoles ingresos económicos por la producción de sus tierras. En este proceso se generaran diez empleos indirectos en el primer año de operación y se mejorara la calidad de vida de estas personas.

En cuanto a los objetivos económicos: pretende crecer a un ritmo anual de ventas del 30% en el primer año y en los años siguientes hasta el quinto año un crecimiento del 10% anual, en este proceso se generaran beneficios económicos a todos los agentes vinculados a la empresa (stakeholders), además de generar un crecimiento económico de la comunidad a través de la inversión que se realiza en el proyecto, en la etapa pre operativa se generara empleo temporal el cual estará vinculado a el proceso de adecuación de la planta.

Los objetivos Ambientales consisten en que en la planta de selección empaque y envío se utilicen productos para el proceso de empaclado que sean reciclables tanto en Colombia como en el país de destino, generando un estudio previo de los materiales a utilizar de acuerdo a el ciclo de vida de el producto después de el consumo e inducir al

campesino a generar una producción más limpia, reduciendo los márgenes de contaminación en las áreas de cultivo, como las emisiones de gases al medio ambiente por parte de la maquinaria agroindustrial, y reducir el uso de agroquímicos como los pesticidas, evitando la degeneración de las propiedades fisicoquímicas de las tierras aptas para cultivo.

De acuerdo con la revisión de la revisión teórica y la contextualización de la organización, la pregunta de este artículo se orienta a cómo encaminar a CI. FRUITCOL LTDA. Para que se cree basada en un modelo de gestión por competencias.

El objetivo general del presente artículo consiste en Encaminar a CI. FRUITCOL LTDA. Para que se cree basada en un modelo de gestión por competencias.

Los objetivos específicos del artículo consisten en realizar una revisión teórica acerca del modelo de gestión por competencias, realizar una revisión acerca de cómo se aplica el modelo de gestión por competencias en una organización creada recientemente, identificar el área crítica de CI. FRUITCOL LTDA., identificar las competencias organizacionales, realizar una descripción de los cargos de la organización, e identificar y graduar las competencias requeridas por los cargos de la organización.

Justificación

La investigación se realizará con el fin de encaminar la aplicación del modelo de gestión por competencias en CI. FRUITCOL LTDA., una organización que se encuentra en proceso de formación. Se pretende realizar la descripción de los cargos, identificar las competencias de cada uno de estos, identificar las competencias organizacionales y el área crítica de la organización, con el fin de que en un futuro no muy lejano sea posible y mas sencillo implementar el modelo de gestión por competencias en esta organización ya que se considera importante, tanto para el investigador como para los directivos de la

organización, que la empresa sea exitosa y competitiva, tanto en el mercado nacional como internacional, en todos sus aspectos.

Adicional a lo anterior se tiene en cuenta que actualmente se debe contar con el ISO 9000 el cual brinda la certificación de que se están manejando los estándares de calidad necesarios en la producción de los diferentes productos, y basados en el modelo de competencias será una tarea sencilla conseguirlo; es necesario contar con esta aprobación ya que CI. FRUITCOL LTDA., es una organización que pretende exportar sus productos y para este fin debe contar con la certificación mencionado anteriormente.

MÉTODO.

Participantes.

Para la elaboración del presente artículo se contó con la participación del gerente general, el gerente administrativo y financiero, la secretaria y los dos operarios de CI. FRUITCOL LTDA. Los dos gerentes provienen de estrato seis, su rango de edad esta entre los 25 y los 27 años de edad y pertenecen al género masculino. Los pertenecen a una población especial, son dos hombres de estratos 1 y 2, cuyo rango de edad se encuentra entre los 18 y los 25 años, y la secretaria es una mujer perteneciente a estrato 3, que tiene 21 años de edad. Esta población fue seleccionada ya que se trata de los ocupantes de los puestos de la organización a la cual se le encaminará a la implementación del modelo de gestión por competencias, por lo tanto se consideró pertinente realizar un análisis del cargo de cada uno de ellos con el fin de identificar las competencias que requiere cada uno y.

Instrumentos.

Para el desarrollo de este artículo se utilizó la entrevista semi-estructurada y discusión con los dos cargos altos de la organización, el primero con el fin de realizar la descripción de los cargos e identificar las competencias requeridas para desarrollar cada uno de ellos; el segundo con el fin de identificar las competencias que caractericen la organización y su área crítica. Adicional a lo anterior se utilizó un formato con el fin de realizar una descripción completa de los requerimientos de cada cargo.

Procedimiento.

Para identificar las competencias organizacionales se siguió el siguiente procedimiento: En primer lugar se realizó una reunión con los gerentes de la organización y exposición de diferentes competencias encontradas en el diccionario de comportamientos de Martha Alles. En dicha reunión se les presentaron varias opciones de competencias, cada una con varias definiciones, lo anterior con el fin de que los sujetos, basados en sus

expectativas y experiencias, seleccionaran tres competencias que debían caracterizar a CI. FRUITCOL y que ellos mismos crearan su propia definición de cada competencia.

Para realizar la identificación del área crítica de la organización se siguió el siguiente procedimiento: Se realizó una discusión con los dos cargos superiores de la organización con el fin de identificar cual era el área más importante y de la cual dependía directamente el éxito de la organización.

Para realizar la descripción de los cargos se siguió el siguiente procedimiento: En primer lugar se selecciono un formato que tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con el desarrollo del cargo con el fin de realizar una mejor selección de personal; en segundo lugar se realizó una reunión con los gerentes de la empresa con el fin de llenar el formato con la información adecuada; por último se identificaron las competencias organizacionales por parte de los gerentes.

Para identificar las competencias de cada puesto y su graduación, se siguió el siguiente procedimiento: En primer lugar se realizó una observación de los cargos y de la forma de proceder de los empleados, la observación fue realizada en conjunto entre los gerentes y la investigadora; en segundo lugar se realizó la descripción de resultados obtenidos por los empleados en momentos críticos; en tercer lugar se realizaron las entrevistas a los gerentes con el fin de identificar y graduar las competencias, en este punto también se tomo como referente el diccionario de comportamientos de Martha Alles; por último se normalizaron las competencias por medio de una descripción precisa de cada de cada.

RESULTADOS.

A continuación se planteará la descripción de los cargos de CI. FRUITCOL LTDA., gerente general, gerente administrativo y financiero, secretaria y operario de planta; para cada cargo se identificaron las competencias con su respectiva graduación. A partir del resultado de este artículo, la organización puede empezar a encaminarse en un modelo de gestión por competencias y a una selección de personal mas acertada.

Después de exponer varias competencias a los gerentes de la organización se concluyo que las competencias organizacionales que identifican a CI. FRUITCOL LTDA. son: 1. Visión a futuro, 2. Búsqueda de la excelencia, y 3. Orientación al servicio; se llego a esta conclusión ya que los gerentes, después de una discusión de treinta minutos concluyeron que estas eran las competencias que debían caracterizar a la organización en cuestión. (Ver anexo 1.)

Como se menciona en el artículo la empresa en cuestión es una comercializadora de frutas exóticas, es decir, es una empresa que se encarga de realizar contactos tanto con distribuidores como con compradores con el fin de realizar un “puente” entre estos dos y distribuir el producto que los unos tienen disponible para los otros. En este orden de ideas, lo que CI. FRUITCOL LTDA. hace como empresa es comprar la materia prima lista para consumir, empacarla con su logo personal, almacenarla y distribuirla a los consumidores nacionales e internacionales, por lo tanto el área crítica de esta organización es los **contactos comerciales**, área de la cual se encuentra encargado el gerente general. Se consideran los contactos comerciales el área crítica de la organización ya que si esto falla, la empresa desaparece, en cambio si el resto de áreas fallan la organización tiene más posibilidades de repararlas en un tiempo prolongado.

En cuanto a la descripción de los cargos, gerente general, gerente financiero y administrativo, secretaria y operario se hallaron los siguientes datos: datos de posición en

la estructura organizacional, los aspectos organizativos, la formación requerida para ocupar el cargo, la experiencia requerida para ocupar el cargo, el tipo de responsabilidades que el empleado debe asumir con su entorno social, las características del entorno social en el cual se debe involucrar el empleado, los aspectos ejecutivos, el contenido del puesto de trabajo, los requerimientos y objetivos del puesto de trabajo, las competencias conductuales requeridas por el cargo y el perfil motivacional del puesto. (Ver anexo 2).

Se identificaron y se graduaron las competencias de los cargos de gerente general, gerente administrativo y financiero, secretaria y operario después de ocho jornadas de dos horas cada una y de una discusión con los gerentes de una hora por cargo para identificar, definir y graduar las competencias de cada uno de ellos; los resultados encontrados fueron:

1. Gerente general: Lealtad y sentido de pertenencia, iniciativa, establecimiento y mantenimiento de relaciones comerciales, liderazgo y perseverancia.
2. Gerente administrativo y financiero: Liderazgo, pensamiento estratégico, empowerment, relaciones públicas y orientación a los resultados.
3. Secretaria: Dinamismo-energía, iniciativa-autonomía, orientación al cliente interno y externo, tolerancia a la presión y responsabilidad.
4. Operario: Capacidad de aprender, productividad, alta adaptabilidad-flexibilidad, responsabilidad y trabajo en equipo. (Ver anexo 3).

DISCUSIÓN.

El presente artículo describió cada uno de los cargos existentes en CI. FRUITCOL LTDA., identificó las competencias de cada uno y sus respectivas graduaciones con el fin de encaminar a la organización hacia un modelo de gestión por competencias y facilitar el proceso de selección y evaluación de personal al apoyarse de la información brindada.

Por medio de la revisión bibliográfica realizada al comienzo del artículo se concluyó que CI. FRUITCOL LTDA. Es una organización recientemente creada que además de cumplir con las condiciones necesarias para encaminarla hacia un modelo de gestión por competencias, lo requiere si pretende lograr sus metas. Sin embargo el artículo no solo pretende lograr este fin, también pretende facilitar el proceso de selección de personal y la evaluación de los mismos ya que permite que tanto el empleado como la organización sepan lo que se espera de cada cual en el área de resultados.

Para la realización de la descripción de los cargos se utilizó un formato simple de diligenciar pero que contiene todos los aspectos relevantes a la hora de describir completamente un cargo, el formato permite tanto contratar al personal ideal como evaluarlo en un futuro bajo los mismos criterios que toma en cuenta como lo son, el desenvolvimiento en el entorno social, las responsabilidades, las competencias conductuales y por último el perfil motivacional.

Las competencias se identificaron a partir de una reunión con los gerentes de la organización, para la definición de cada una y su respectiva graduación se tomó como base el diccionario de comportamientos de Matha Alles, el procedimiento consistió en mostrar diferentes competencias para que los gerentes determinaran cuáles eran las requeridas por cada cargo, a continuación se procedió a enseñarles las definiciones planteadas por la autora y que estos las adaptaran a su realidad organizacional; finalmente se realizó el mismo procedimiento para la graduación de cada competencia. En este proceso se tomaron

algunas competencias exactamente como las propone la autora ya que coincidían los criterios de los gerentes, sin embargo otras fueron modificadas y adaptadas a las necesidades de CI. FRUITCOL LTDA.

Lo anterior, como ya se ha expuesto en este artículo, se realizó con el fin de orientar la organización a un modelo de gestión por competencias ya que se considera importante a la hora de lograr sus objetivos de manera exitosa sobresaliendo en un mercado tan competitivo como el actual. Se espera que esto sea de gran ayuda para CI. FRUITCOL LTDA. Y que puedan darle el uso que se pretende.

Al encontrar el apoyo y compromiso en los gerentes de la organización fue posible que se llevara a cabo de manera exitosa la meta establecida en un comienzo, se logró identificar las competencias organizacionales, identificar el área crítica, describir cada uno de los cargos e identificar las competencias de cada uno con su respectiva graduación, con el fin de encaminar a CI. FRUITCOL LTDA. a la implementación de un modelo de gestión por competencias. Se detecta una gran confianza por parte de la organización en relación con la implementación del modelo de gestión por competencias.

Referencias.

- Alonso, V. (2004). Herramientas para el desarrollo. *Gestión*, Vol 7, No2, pp 52-57.
- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Buenos Aires, (pp 30-350). Argentina: Granica.
- Buenahora, M. (2000). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias. *Aquichan*, Vol 2, No 2, pp 40-48.
- Cooper, R. (2000). Energía. (pp. 97-125)
- Hellrieger. Don. (1999). Administración, un enfoque basado en las consecuencias. (pp. 3- 39)
- Mertens, L. (1998). Competencia Laboral: sistemas surgimiento y modelos. Cap 3, sistemas de competencia laboral: modelos analíticos.
- SENA, Dirección de Formación Profesional, Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral, Bogotá, 2002.
- Schein, E. (2000). Dinámica de la carrera empresarial. Cap 2, Desarrollo individual. (pp. 1-58)
- Urrea. Cols. (1998). Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Cap 2 (pp. 41-80).

Anexo 1.

Competencias organizacionales:

1. Visión a futuro: Capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva, optimista y orientándose a la consecución de metas. Se deben conocer claramente las tendencias del mercado; tener metas bien establecidas; perseverar en alcanzarlas y utilizar la prospectiva (creación de escenarios) con el fin de encaminar a la empresa al escenario deseado.

2. Búsqueda de la excelencia: Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Esto implica realizar un trabajo cada día mejor, aún si se tienen que asumir más trabajo, no estar satisfecho con las cosas como están, buscar mejorarlas y no aceptar la mediocridad.

3. Orientación al servicio: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Se debe tener un trato cordial y amable con los clientes; interesarse por el cliente como persona; preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas y realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes.

Anexo 2.

Descripción del cargo de gerencia general:

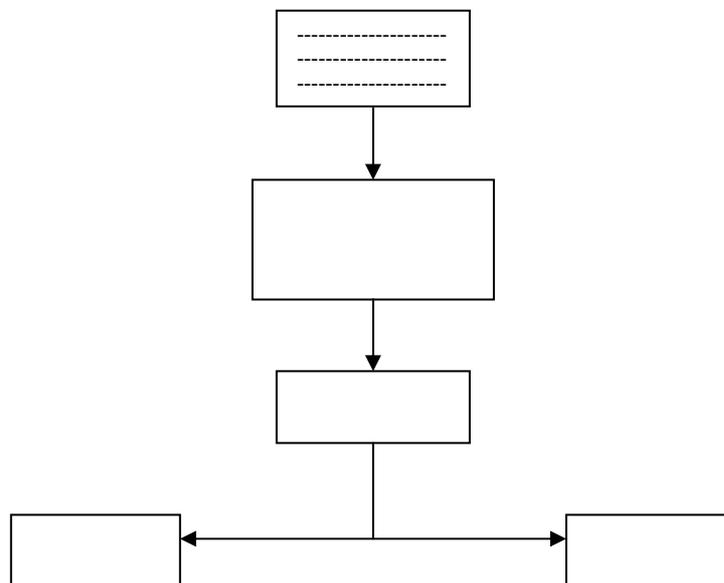
Nombre del puesto: Gerente general.

Unidad de trabajo: Gerencia.

Fecha de la descripción: 4 de Abril de 2006.

Nombre del analista: Catalina Bernal Sendoya.

1. Datos de posición en la estructura.



Localización geográfica: Bogotá – Cundinamarca.

Numero de ocupantes: Uno

2. Aspectos organizativos.

Horario:

Horario habitual: De 8am a 6pm.

Jornada: Continua

Turno: Fijo

Dedicación especial: Si.

Viajes:

Frecuencia: Cada tres meses.

Destinos: Nacionales e internacionales.

Medio de transporte: Avión. Coche propio

Retribución bruta total anual:

Veinticuatro millones de pesos, \$24.000.000

3. Formación.

Bachillerato superior y formación profesional en el área de comercio.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Media especialización.

Idiomas requeridos: Ingles.

Nivel requerido: Dominio alto para la interacción profesional.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia en comercialización de alimentos a nivel nacional y conocimiento de comercialización de alimentos a nivel internacional por un tiempo de un año como mínimo. La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

5. Responsabilidad.

FINALIDAD				
TIPO	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
Superiores.	0	0	0	0
Colegas.	3	3	1	3
Colaboradores.	1	2	3	3
Clientes.	3	3	2	3
Proveedores.	2	1	3	3

Nota: La frecuencia se encuentra numerada de 0 a 3, siendo 0 frecuencia; 1 frecuencia baja; 2 frecuencia media, 3 frecuencia alta.

Mando: Cuenta con tres subordinados directos.

Característica del trabajo de los subordinados: Dos operarios que se encargan de recibir la materia prima, empacarla, almacenarla y prepararla para la distribución. Una secretaria que se encarga de apoyar al equipo gerencial en sus actividades.

6. Características del entorno social.

Con respecto a los clientes más frecuentes.	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo.	Con respecto a los proveedores más importantes.
<p>El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL Ltda es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto el gerente se encontrara con individuos de su mismo estrato y de su mismo nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación amistosa y cordial en la cual tanto gerente como cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>Los clientes con los que debe tener relaciones el gerente son individuos con experiencia en el negocio que demandan un alto nivel de responsabilidad, respeto y puntualidad por parte del gerente que los atiende, por lo tanto de estas tres características por parte del gerente depende el mantenimiento y satisfacción del cliente.</p> <p>Para la atención al cliente el gerente debe desplazarse a su establecimiento si este lo requiere con una actitud agradable buscando siempre satisfacerlo, o por el contrario debe estar preparado para recibirlo en su oficina y atenderlo de la mejor manera logrando que el cliente se sienta en su espacio.</p> <p>El horario de atención ofrecido por la empresa es de 8^am a 5pm.</p>	<p>La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>El gerente debe participar en las actividades extralaborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>El gerente debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>La oficina del gerente se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL Ltda son sujeto de un nivel sociocultural mas bajo que el gerente, por lo tanto este debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy cordial por medio de la cual se logre un “gana-gana” entre las partes.</p> <p>Los proveedores son individuos con experiencia en el negocio, por lo tanto el gerente debe informarse de todo lo relacionado con la fruta a la hora de tener un encuentro con el proveedor</p> <p>Al igual que con los clientes, el gerente debe estar dispuesto a visitar al proveedor en su punto de venta o a recibirlo en su oficina haciéndolo sentir cómodo.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 5pm, el gerente debe estar dispuesto a recibir materia prima en cualquier momento.</p>

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: El gerente debe tomar dediciones de alta importancia que afectan a todos los niveles de la organización tanto interna como externamente.

Frecuencia: Muy alta.

Importancia: Muy importante.

Responsabilidad patrimonial: Muy alta.

Responsabilidad por seguridad personal: Muy baja.

8. Contenido del puesto de trabajo.

Objetivo del puesto:

Planear, organizar, dirigir y controlar la organización encaminándola a hacia el crecimiento la rentabilidad y la solidez. En cuanto al área comercial, el gerente debe aumentar la cartera de clientes y así mismo la participación en el mercado, generar relaciones comerciales duraderas que permitan dar prestigio a la empresa.

Áreas de resultados esperados.	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados.
Crecimiento en las ventas.	Ampliación de la red de distribución.
Rotación de cartera.	Negociación “gana gana” con los clientes.
Motivación a subalternos.	Garantizar un clima organizacional adecuado.
Aumento de productividad.	Reducción de costos y aumento en la calidad tanto del producto como del servicio.

Requerimientos de cobertura del puesto de trabajo.

1. Requerimientos objetivos del puesto de trabajo.

Edad mínima: 26 años

Edad máxima: 45 años.

Nacionalidad preferida: Colombia ya que el objetivo social de la organización se encuentra relacionado con apoyar al talento humano de nuestro país, además se considera que en Colombia se cuenta que personal capacitado para desempeñar el cargo de manera exitosa.

Edad preferida: Entre 27 y 30 años.

Sexo preferido: No relevante.

Procedencia geográfica aceptable: No relevante

Procedencia geográfica no aceptable: No relevante

Estado civil aceptable: Soltero/a ya que el puesto implica viajes y una alta disponibilidad de tiempo y entrega.

2. Aspectos organizativos.

Disponibilidad: Si, se requiere de un individuo con especial dedicación y mas en la actualidad que la empresa se encuentra en crecimiento.

Permiso de conducir: Se requiere de categoría 04 ya que en ocasiones tendrá que dirigirse a diferentes lugares en automóvil.

Vehículo propio: Si es preciso ya que deberá dirigirse a diferentes lugares en su automóvil propio.

Retribución aproximada bruto anual: Veinticuatro millones de pesos, \$ 24.000.000.

3. Formación.

Bachillerato superior y formación profesional en el área de comercio.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Media especialización.

Idiomas requeridos: Ingles.

Nivel requerido: Dominio alto para la interacción profesional.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia en comercialización de alimentos a nivel nacional y conocimiento de comercialización de alimentos a nivel internacional por un tiempo de un año como mínimo. La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

5. Responsabilidad.

Tipo y frecuencia de las relaciones interpersonales:

Con superiores: actualmente el cargo de gerente no cuenta con superiores ya que se encuentra ocupado por uno de los socios.

Con colaboradores: Las relaciones interpersonales que el gerente debe establecer con sus colegas son bastante amplias y profundas, por un lado este es el líder de la organización por lo tanto debe procurar mantener una relación buena con todos los miembros de esta, por lado, la organización lucha por tener un clima adecuado y para lograr este fin es necesario que los altos mandos tengan un contacto directo y cordial con los cargos medios y bajos; por último es importante tener en cuenta que el gerente es el responsable de controlar a los subalternos de manera que estos se sientan apoyados y no vigilados y además convencerlos de que trabajan en la mejor organización, hacerlos parte de esta para aumentar el sentido de pertenencia.

Con colegas: La relación con sus colegas (socios) deber ser bastante buena ya que el gerente es el encargado de informar, colaborar y convencerlos de que esta tomando las dediciones adecuadas para lograr la misión y la visión de la organización, las relaciones interpersonales entre estos sujetos debe ser estrecha ya que deben trabajar en equipo en pro de el éxito de la empresa.

Con proveedores: el gerente debe tener una relación comercial buena con los proveedores, es necesario que genere confianza pero a la vez autoridad con el fin de que los negocios sean justos con ambas partes.

Mando: Cuenta con tres subordinados directos.

Característica del trabajo de los subordinados: Dos operarios que se encargan de recibir la materia prima, empacarla, almacenarla y prepararla para la distribución. Una secretaria que se encarga de apoyar al equipo gerencial en sus actividades.

6. Características del entorno social.

Para adaptarse al jefe inmediato.	Para adaptarse a los clientes más	Para adaptarse a los colegas y	Para adaptarse a los proveedores
--	--	---------------------------------------	---

	frecuentes.	compañeros de trabajo.	más importantes.
<p>El puesto de gerente no cuenta con jefe inmediato ya que es el cargo más alto de la organización y actualmente se encuentra ocupado por uno de los socios de la empresa.</p>	<p>El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL Ltda es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto el gerente se encontrara con individuos de su mismo estrato y de su mismo nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación amistosa y cordial en la cual tanto gerente como cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>Los clientes con los que debe tener relaciones el gerente son individuos con experiencia en el negocio que demandan un alto nivel de responsabilidad, respeto y puntualidad por parte del gerente que los atiende, por lo tanto de estas tres características por parte del gerente depende el mantenimiento y satisfacción del cliente.</p> <p>Para la atención al cliente el gerente debe desplazarse a su establecimiento si este lo requiere con una actitud agradable buscando siempre satisfacerlo, o por el contrario debe estar preparado para</p>	<p>La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>El gerente debe participar en las actividades extralaborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>El gerente debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>La oficina del gerente se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>Los proveedores mas importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL Ltda son sujeto de un nivel sociocultural mas bajo que el gerente, por lo tanto este debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy cordial por medio de la cual se logre un “gana gana” entre las partes.</p> <p>Los proveedores son individuos con experiencia en el negocio, por lo tanto el gerente debe informarse de todo lo relacionado con la fruta a la hora de tener un encuentro con el proveedor</p> <p>Al igual que con los clientes, el gerente debe estar dispuesto a visitar al proveedor en su punto de venta o a recibirlo en su oficina haciéndolo sentir cómodo.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 5pm, el gerente debe estar dispuesto a recibir materia prima en cualquier momento.</p>

	recibirlo en su oficina y atenderlo de la mejor manera logrando que el cliente se sienta en su espacio. El horario de atención ofrecido por la empresa es de 8am a 5pm.		
--	--	--	--

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: El gerente debe tomar dediciones de alta importancia que afectan a todos los niveles de la organización tanto interna como externamente.

Frecuencia: Muy alta, teniendo en cuenta que se trata del gerente de la organización se tiene claro que es él quien debe tomar cualquier decisión trascendental para la organización y para sus miembros.

Importancia: Muy importante, el gerente tomas las decisiones mas importantes de la organización, en él recae la responsabilidad del éxito o el fracaso de la misma.

Patrimonio o alcance económico: Muy alto, de las decisiones que tome el gerente depende el aumento o el fin del patrimonio adquirido por la organización.

Alcance para la seguridad de las personas/bienes: A pesar de ser el gerente el responsable de establecer las políticas de seguridad de la organización, el responsable directo es el encargado de cada área.

8. Competencias conductuales.

No	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO.
1	Disciplina.	5
2	Sensibilidad organizacional.	4
3	Persuasión.	5
4	Sensibilidad interpersonal.	4
5	Energía.	5
6	Identificación directiva.	5
7	Toma de decisiones.	5
8	Capacidad de análisis.	5

9	Escucha.	4
10	Comunicación oral.	4
11	Espíritu emprendedor.	5
12	Tolerancia al estrés.	5
13	Decisión.	5
14	Atención al detalle.	4
15	Planificación.	5
16	Organización.	5

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

9. Perfil motivacional requerido por el puesto.

ELEMENTOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL	GRADO DE REQUERIMIENTO
Necesidad de logro.	5
Necesidad de afiliación.	5
Necesidad de influencia.	5
Grado de auto confianza.	5
Grado de compromiso profesional.	5
Expectativas de promoción.	1
Expectativas de desarrollo profesional.	3

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

10. Resumen De conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo.

El candidato para ocupar el puesto de gerente debe ser una persona dispuesta a ofrecer una dedicación especial a la organización ya que esta se encuentra en proceso de crecimiento y requiere de atención especial para comenzar a gestionar exitosamente; debe contar con alta disponibilidad de tiempo ya que este cargo requiere de viajes esporádicos de aproximadamente cada tres meses además de las visitas a proveedores y clientes que se salgan del horario de oficina; el ocupante del cargo debe contar con carro propio ya que la organización no tiene aún la capacidad para brindarle uno con el que pueda cumplir con sus tareas.

La experiencia requerida por el cargo es ser bachiller con experiencia de mínimo un año en comercialización nacional de alimentos y conocimientos en comercialización

internacional de alimentos; debe tener un dominio de inglés que le permita relacionarse a nivel profesional.

Durante el desarrollo de sus tareas, el gerente deberá relacionarse con proveedores, clientes, colegas y subalternos de manera respetuosa, amable y familiar logrando que las relaciones interpersonales sean sólidas, transparentes y duraderas.

La persona que ocupe el cargo debe contar con habilidades para la planeación, organización, dirección, control y toma de decisiones asertivas ya que de esto depende el buen funcionamiento de la organización; debe aumentar la cartera de clientes, aumentar la participación en el mercado y generar relaciones comerciales. Para lograr los objetivos del cargo, el individuo debe contar con competencias conductuales como disciplina, sensibilidad organizacional, persuasión, sensibilidad interpersonal, energía, identificación directiva, toma de decisiones, capacidad de análisis, escucha, comunicación oral, espíritu emprendedor, tolerancia al estrés, decisión, atención al detalle, planificación y organización.

Descripción del cargo de gerente administrativo y financiero:

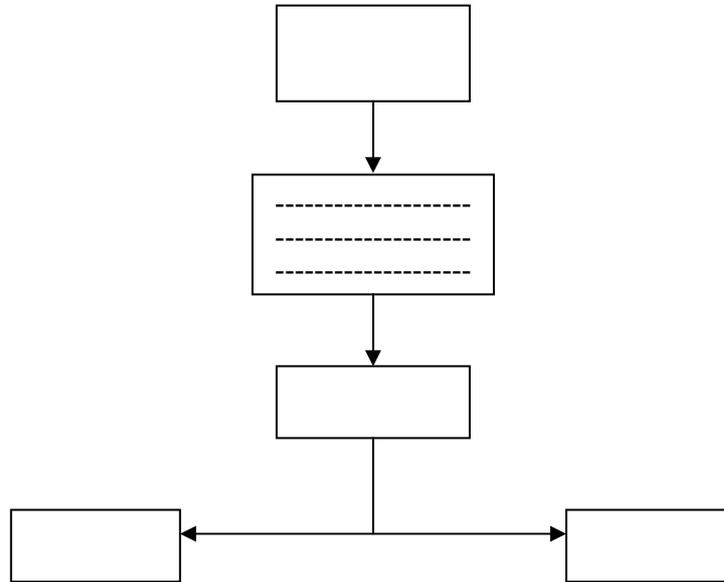
Nombre del puesto: Gerente financiero y administrativo.

Unidad de trabajo: Gerencia.

Fecha de la descripción: 6 de Abril de 2006.

Nombre del analista: Catalina Bernal Sendoya.

1. Datos de posición en la estructura.



Localización geográfica: Bogotá – Cundinamarca.

Numero de ocupantes: Uno

2. Aspectos organizativos.

Horario:

Horario habitual: De 8am a 2pm.

Jornada: Medio tiempo.

Turno: Fijo

Dedicación especial: Si

Viajes:

Frecuencia: Cada tres meses.

Destinos: Nacionales e Internacionales.

Medio de transporte: Avión. Coche

Retribución bruta total anual:

Doce millones de pesos, \$12.000.000

3. Formación.

Bachillerato superior y formación profesional en el área administrativa y financiera.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Media especialización.

Idiomas requeridos: Ingles.

Nivel requerido: Dominio alto para la interacción comercial y profesional.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia en administración financiera a nivel nacional y conocimiento de comercialización de alimentos a nivel internacional por un tiempo de un año como mínimo. La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

5. Responsabilidad.

FINALIDAD				
TIPO	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
Superiores.	3	3	2	2
Colegas.	3	3	1	3
Colaboradores.	1	2	3	3
Clientes.	3	3	2	3
Proveedores.	2	1	3	3

Nota: La frecuencia se encuentra numerada de 0 a 3, siendo 0 frecuencia; 1 frecuencia baja; 2 frecuencia media, 3 frecuencia alta.

Mando: Cuenta con tres subordinados directos.

Característica del trabajo de los subordinados: Dos operarios que se encargan de recibir la materia prima, empacarla, almacenarla y prepararla para la distribución. Una secretaria que se encarga de apoyar al equipo gerencial en sus actividades.

6. Características del entorno social.

Con respecto a los clientes más frecuentes.	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo.	Con respecto a los proveedores más importantes.
El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL LTDA., es de estratos 4, 5 y 6, por lo	La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por	Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL LTDA son sujeto de un

<p>tanto el gerente se encontrara con individuos de su mismo estrato y de su mismo nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación amistosa y cordial en la cual tanto gerente como cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>Los clientes con los que debe tener relaciones el gerente son individuos con experiencia en el negocio que demandan un alto nivel de responsabilidad, respeto y puntualidad por parte del gerente que los atiende, por lo tanto de estas tres características por parte del gerente depende el mantenimiento y satisfacción del cliente.</p> <p>Para la atención al cliente el gerente debe desplazarse a su establecimiento si este lo requiere con una actitud agradable buscando siempre satisfacerlo, o por el contrario debe estar preparado para recibirlo en su oficina y atenderlo de la mejor manera logrando que el cliente se sienta en su espacio.</p> <p>El horario de atención ofrecido por la empresa es de 8^am a 5pm.</p>	<p>que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>El gerente debe participar en las actividades extra laborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>El gerente debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>La oficina del gerente se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>nivel sociocultural mas bajo que el gerente, por lo tanto este debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy cordial por medio de la cual se logre una negociación “ganana” entre las partes.</p> <p>Los proveedores son individuos con experiencia en el negocio, por lo tanto el gerente debe informarse de todo lo relacionado con la fruta a la hora de tener un encuentro con el proveedor</p> <p>Al igual que con los clientes, el gerente debe estar dispuesto a visitar al proveedor en su punto de venta o a recibirlo en su oficina haciéndolo sentir cómodo.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 5pm, el gerente debe estar dispuesto a recibir materia prima en cualquier momento.</p>
---	---	---

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: El gerente debe tomar dediciones de alta importancia que afectan a todos los niveles de la organización tanto interna como externamente.

Frecuencia: Muy alta.

Importancia: Muy importante.

Responsabilidad patrimonial: Muy alta.

Responsabilidad por seguridad personal: Muy baja.

8. Contenido del puesto de trabajo.

Objetivo del puesto:

Planear, organizar, dirigir y controlar la organización encaminándola a hacia el crecimiento la rentabilidad y la solidez. En cuanto al área administrativa y financiera, el gerente debe aumentar el número de clientes y así mismo la participación en el mercado, generando relaciones comerciales duraderas que permitan dar prestigio a la empresa.

Áreas de resultados esperados.	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados.
Crecimiento en las ventas.	Ampliación de la red de distribución.
Rotación de cartera.	Negociación “gana - gana” con los clientes.
Motivación a subalternos.	Garantizar un clima organizacional adecuado.
Aumento de productividad.	Reducción de costos y aumento en la calidad tanto del producto como del servicio.

Requerimientos de cobertura del puesto de trabajo.

1. Requerimientos objetivos del puesto de trabajo.

Edad mínima: 26 años

Edad máxima: 45 años.

Nacionalidad preferida: Colombia ya que el objetivo social de la organización se encuentra relacionado con apoyar al talento humano de nuestro país, además se considera que en Colombia se cuenta con personal capacitado para desempeñar el cargo de manera exitosa.

Edad preferida: Entre 27 y 30 años.

Sexo preferido: No relevante.

Procedencia geográfica aceptable: No relevante

Procedencia geográfica no aceptable: No relevante

Estado civil aceptable: Soltero/a ya que el puesto implica viajes y una alta disponibilidad de tiempo y entrega.

2. Aspectos organizativos.

Disponibilidad: Si, se requiere de un individuo con especial dedicación y mas en la actualidad, que la empresa se encuentra en crecimiento.

Permiso de conducir: Se requiere de categoría 04 ya que en ocasiones tendrá que dirigirse a diferentes lugares en automóvil.

Vehículo propio: No es relevante ya que los viajes que realiza los hará acompañado del gerente general, adicional a lo anterior, la mayor parte del tiempo debe pasarlo en la empresa.

Retribución aproximada bruto anual: Doce millones de pesos, \$ 12.000.000.

3. Formación.

Bachillerato superior y formación profesional en el área de comercio.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Media especialización.

Idiomas requeridos: Ingles.

Nivel requerido: Dominio alto para la interacción profesional.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia en administración financiera a nivel nacional y conocimiento de comercialización de alimentos a nivel internacional por un tiempo de un año como mínimo. La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

5. Responsabilidad.

Tipo y frecuencia de las relaciones interpersonales:

Con superiores: actualmente el cargo de gerente administrativo y financiero no cuenta con superiores ya que se encuentra ocupado por uno de los socios.

Con colaboradores: Las relaciones interpersonales que el gerente administrativo y financiero debe establecer con sus colegas son bastante amplias y profundas, por un lado este es un líder de la organización por lo tanto debe procurar mantener una relación buena con todos los miembros de esta, por otro lado, la organización lucha por tener un clima adecuado y para lograr este fin es necesario que los altos mandos tengan un contacto directo y cordial con los cargos medios y bajos; por último es importante tener en cuenta que el gerente es el responsable de controlar a los subalternos de manera que estos se sientan apoyados y no vigilados y además convencerlos de que trabajan en la mejor organización, hacerlos parte de esta para aumentar el sentido de pertenencia.

Con colegas: La relación con sus colegas (socios) debe ser bastante buena ya que el gerente es el encargado de informar, colaborar y convencerlos de que esta tomando las dediciones adecuadas para lograr la misión y la visión de la organización, las relaciones interpersonales entre estos sujetos debe ser estrecha ya que deben trabajar en equipo en pro de el éxito de la empresa.

Con proveedores: El gerente administrativo y financiero debe tener una relación comercial buena con los proveedores, es necesario que genere confianza pero a la vez autoridad con el fin de que los negocios sean justos con ambas partes.

Mando: Cuenta con tres subordinados directos.

Característica del trabajo de los subordinados: Dos operarios que se encargan de recibir la materia prima, empacarla, almacenarla y prepararla para la distribución. Una secretaria que se encarga de apoyar al equipo gerencial en sus actividades.

6. Características del entorno social.

Para adaptarse al jefe inmediato.	Para adaptarse a los clientes más frecuentes.	Para adaptarse a los colegas y compañeros de trabajo.	Para adaptarse a los proveedores más importantes.
--	--	--	--

<p>El puesto de gerente administrativo no cuenta con jefe inmediato ya que este se encuentra ocupado por uno de los socios de la empresa.</p>	<p>El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL LTDA es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto el gerente administrativo se encontrara con individuos de su mismo estrato y de su mismo nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación amistosa y cordial en la cual tanto gerente como cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>Los clientes con los que debe tener relaciones el gerente son individuos con experiencia en el negocio que demandan un alto nivel de responsabilidad, respeto y puntualidad por parte del gerente que los atiende, por lo tanto de estas tres características por parte del gerente depende el mantenimiento y satisfacción del cliente.</p> <p>Para la atención al cliente el gerente debe desplazarse a su establecimiento si este lo requiere con una actitud agradable buscando siempre satisfacerlo, o por el contrario debe estar preparado para recibirlo en su oficina y atenderlo de la mejor manera logrando que el cliente se sienta en su espacio.</p> <p>El horario de atención ofrecido por la empresa es de 8am a 5pm.</p>	<p>La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>El gerente administrativo debe participar en las actividades extra laborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>El gerente debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>La oficina del gerente se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL LTDA son sujeto de un nivel sociocultural mas bajo que el gerente, por lo tanto este debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy cordial por medio de la cual se logre un “gana - gana” entre las partes.</p> <p>Los proveedores son individuos con experiencia en el negocio, por lo tanto el gerente debe informarse de todo lo relacionado con la fruta a la hora de tener un encuentro con el proveedor</p> <p>Al igual que con los clientes, el gerente debe estar dispuesto a visitar al proveedor en su punto de venta o a recibirlo en su oficina haciéndolo sentir cómodo.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 5pm, el gerente debe estar dispuesto a recibir materia prima en cualquier momento.</p>
---	--	---	---

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: El gerente administrativo y financiero debe tomar dediciones de alta importancia que afectan a todos los niveles de la organización tanto interna como externamente.

Frecuencia: Muy alta, teniendo en cuenta que se trata del gerente administrativo de la organización se tiene claro que es él quien debe tomar cualquier decisión trascendental para la organización y para sus miembros.

Importancia: Muy importante, el gerente financiero y administrativo toma las decisiones mas importantes en las áreas a las que se encuentra adscrito de la organización, en él recae la responsabilidad del éxito o el fracaso de las mismas.

Patrimonio o alcance económico: Muy alto, de las decisiones que tome el gerente financiero depende el aumento o el fin del patrimonio adquirido por la organización.

Alcance para la seguridad de las personas/bienes: A pesar de ser el gerente administrativo y financiero es responsable de establecer las políticas de seguridad de la organización, el responsable directo es el encargado de cada área de la mano con el gerente general.

8. Competencias conductuales.

No	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO.
1	Disciplina.	5
2	Sensibilidad organizacional.	4
3	Persuasión.	5
4	Sensibilidad interpersonal.	4
5	Energía.	5
6	Identificación directiva.	5
7	Toma de decisiones.	5

8	Capacidad de análisis.	5
9	Escucha.	4
10	Comunicación oral.	4
11	Espíritu emprendedor.	5
12	Tolerancia al estrés.	5
13	Decisión.	5
14	Atención al detalle.	4
15	Planificación.	5
16	Organización.	5

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

9. Perfil motivacional requerido por el puesto.

ELEMENTOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL	GRADO DE REQUERIMIENTO
Necesidad de logro.	5
Necesidad de afiliación.	5
Necesidad de influencia.	5
Grado de auto confianza.	5
Grado de compromiso profesional.	5
Expectativas de promoción.	1
Expectativas de desarrollo profesional.	3

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

10. Resumen De conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo.

El candidato para ocupar el puesto de gerente administrativo y financiero debe ser una persona dispuesta a ofrecer una dedicación especial a la organización ya que esta se encuentra en proceso de crecimiento y requiere de atención especial para comenzar a gestionar exitosamente; debe contar con moderada disponibilidad de tiempo ya que este cargo requiere de viajes esporádicos de aproximadamente cada tres meses además de la presencia de medio tiempo en la organización que permita desarrollar sus funciones y acompañamiento a los demás miembros de manera adecuada; no es necesario que el ocupante del cargo cuente con carro propio ya que a pesar de que la organización no tiene aún la capacidad para brindarle uno con el que pueda cumplir con sus tareas, este recurso lo debe brindar el gerente general, con el que debe trabajar de la mano.

La experiencia requerida por el cargo es ser bachiller con experiencia de mínimo un año en administración de empresas nacionales y conocimientos en administración financiera internacional; debe tener un dominio de inglés que le permita relacionarse a nivel profesional.

Durante el desarrollo de sus tareas, el gerente administrativo y financiero deberá relacionarse con proveedores, clientes, colegas y subalternos de manera respetuosa, amable y familiar logrando que las relaciones interpersonales sean sólidas, transparentes y duraderas.

La persona que ocupe el cargo debe contar con habilidades para la planeación, organización, dirección, control y toma de decisiones asertivas ya que de esto depende el buen funcionamiento de la parte financiera y administrativa; debe mejorar los índices financieros manteniendo una razón corriente estable, una rotación de cartera que permita liquidez a la empresa y en términos administrativos debe procurar el buen ambiente laboral, la administración de la información y la motivación de los empleados. Las características que puede llegar a desarrollar son: sensibilidad organizacional, persuasión, sensibilidad interpersonal, energía, identificación directiva, toma de decisiones, capacidad de análisis, escucha, comunicación oral, espíritu emprendedor, tolerancia al estrés, decisión, atención al detalle, planificación y organización.

Descripción del cargo de secretaria:

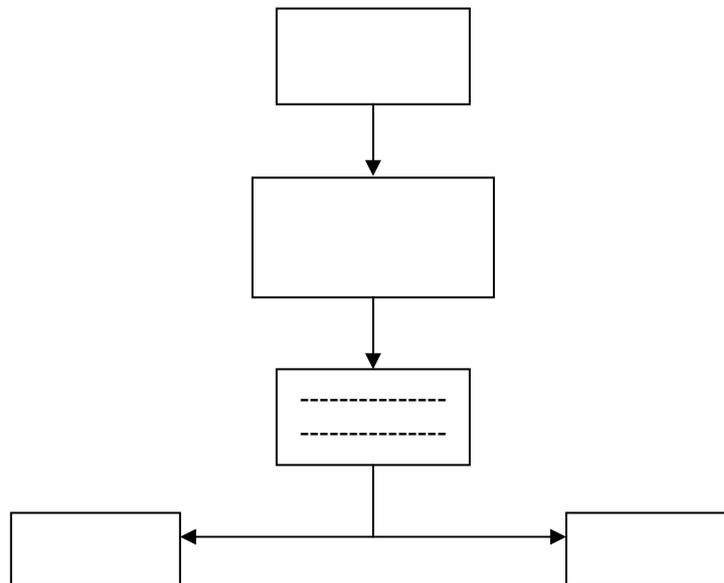
Nombre del puesto: Secretaria de gerencia.

Unidad de trabajo: Secretariado.

Fecha de la descripción: 10 de Abril de 2006.

Nombre del analista: Catalina Bernal Sendoya.

1. Datos de posición en la estructura.



Localización geográfica: Bogotá – Cundinamarca.

Numero de ocupantes: Uno

2. Aspectos organizativos.

Horario:

Horario habitual: De 8am a 6pm, con una hora de almuerzo.

Jornada: Continua

Turno: Fijo

Dedicación especial: No

Viajes:

Frecuencia: Meno de cada mes.

Destinos: Locales.

Medio de transporte: Bus. Coche.

Retribución bruta total anual:

Cinco millones de pesos, \$5'000.000

3. Formación.

Bachillerato superior y formación técnica en secretariado.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Sin especialización.

Idiomas requeridos: Español.

Nivel requerido: pleno dominio en conversación técnica de negocio.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia en secretariado computarizado y conocimientos contables, manejo de archivos documentales y conocimientos básicos en negociación.

La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

5. Responsabilidad.

FINALIDAD				
TIPO	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
Superiores.	3	3	0	0
Colegas.	0	3	2	2
Colaboradores.	0	3	2	2
Clientes.	0	3	0	3
Proveedores.	2	3	0	3

Nota: La frecuencia se encuentra numerada de 0 a 3, siendo 0 frecuencia; 1 frecuencia baja; 2 frecuencia media, 3 frecuencia alta.

Mando: No cuenta con subordinados directos.

6. Características del entorno social.

Con respecto a los clientes más frecuentes.	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo.	Con respecto a los proveedores más importantes.
El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL LTDA es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto la secretaria se	La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de	Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL LTDA son sujeto de un nivel sociocultural superior

<p>encontrara con individuos de un estrato socioeconómico superior al igual que el nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación cordial en la cual tanto la secretaria como el cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>Los clientes con los que debe tener relaciones la secretaria son individuos con experiencia en el negocio que demandan un alto nivel de responsabilidad, respeto y puntualidad por parte de esta en su atención, por lo tanto de estas tres características depende el mantenimiento y satisfacción del cliente.</p> <p>Para la atención al cliente la secretaria debe estar preparada para recibirlo en su oficina y atenderlo de la mejor manera logrando que el cliente se sienta en su espacio.</p> <p>El horario de atención ofrecido por la empresa es de 8am a 5pm.</p>	<p>pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>La secretaria debe participar en las actividades extra - laborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>Esta debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>El puesto que ocupa la secretaria se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>al de la secretaria, por lo tanto esta debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy cordial por medio de la cual logre que el proveedor siempre quede satisfecho.</p> <p>Los proveedores son individuos con experiencia en el negocio, por lo tanto la secretaria debe informarse de todo lo relacionado con la fruta a la hora de tener una conversación con el proveedor.</p> <p>Al igual que con los clientes, la secretaria debe estar dispuesta a atenderlos haciéndolos sentir cómodos.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 6pm, la secretaria debe estar dispuesta a trabajar horas extras.</p>
---	---	--

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: La secretaria debe tomar decisiones de muy baja importancia, decisiones que no afectan significativamente a la organización, ya que estas decisiones estarán supervisadas siempre por los gerentes.

Frecuencia: Muy baja.

Importancia: Muy poco importante.

Responsabilidad patrimonial: Baja.

Responsabilidad por seguridad personal: Muy baja.

8. Contenido del puesto de trabajo.

Objetivo del puesto:

Generar soporte al trabajo efectuado por los gerentes, ayudar a mantener la documentación al día y bien organizada, tener en cuenta el manejo adecuado que se le debe dar a las cuentas de la empresa para ser el enlace con los contadores al momento de trabajar con ellos, estar informada y poner al tanto a los gerentes de las acciones de los empleados y de cualquier otra situación que se presente en la empresa, y demás responsabilidades del cargo.

Áreas de resultados esperados.	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados.
Manejo de documentación.	Organización adecuada de archivo físico y virtual.
Solicitud de cotizaciones.	Mas cotizaciones mas criterio para toma de decisiones.
Control a Operarios.	Control de horarios y labores realizadas.
Aumento de eficiencia.	Mas experiencia = mas eficiencia.

Requerimientos de cobertura del puesto de trabajo.

1. Requerimientos objetivos del puesto de trabajo.

Edad mínima: 20 años

Edad máxima: 30 años.

Nacionalidad preferida: Colombia ya que el objetivo social de la organización se encuentra relacionado con apoyar al talento humano de nuestro país, además se considera que en Colombia se cuenta con personal capacitado para desempeñar el cargo de manera exitosa.

Edad preferida: Entre 23 y 25 años.

Sexo preferido: No relevante.

Procedencia geográfica aceptable: No relevante

Procedencia geográfica no aceptable: No relevante

Estado civil aceptable: Soltero/a ya que el puesto implica un sueldo reducido.

2. Aspectos organizativos.

Disponibilidad: Si, se requiere de un individuo con especial dedicación y mas en la actualidad que la empresa se encuentra en crecimiento.

Permiso de conducir: No relevante

Vehículo propio: No.

Retribución aproximada bruto anual: Cinco millones de pesos \$ 5'000.000.

3. Formación.

Bachillerato superior y formación técnica en secretariado.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Sin especialización.

Idiomas requeridos: Español.

Nivel requerido: pleno dominio en conversación técnica de negocio.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia en secretariado computarizado y conocimientos contables, manejo de archivos documentales y conocimientos básicos en negociación. La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

5. Responsabilidad.

Tipo y frecuencia de las relaciones interpersonales:

Con superiores: El cargo de secretaria cuenta con dos superiores los cuales le delegan responsabilidades importantes, la secretaria debe manejar información confidencial y realizar tareas delicadas con la misma.

Con colaboradores: Las relaciones interpersonales que la secretaria debe establecer con sus colegas son bastante amplias y profundas, por un lado esta es la representante de los líderes de la organización por lo tanto debe procurar mantener una relación

buena con todos los miembros de esta, por otro lado, la organización lucha por tener un clima adecuado y para lograr este fin es necesario que tanto los altos mandos como los medios tengan un contacto directo y cordial entre ellos; por último es importante tener en cuenta que la secretaria es la responsable de supervisar el control emitido por los superiores a los subalternos de manera que estos se sientan apoyados y no vigilados y además convencerlos de que trabajan en la mejor organización, hacerlos parte de esta para aumentar el sentido de pertenencia.

Con colegas: La relación con sus colegas debe ser bastante buena ya que la secretaria es la encargada de comunicar información y colaborar para que los demás empleados sepan que se están tomando las dediciones adecuadas para lograr la misión y la visión de la organización, las relaciones interpersonales entre estos sujetos debe ser estrecha ya que deben trabajar en equipo en pro de el éxito de la empresa.

Con proveedores: La secretaria debe tener una relación buena con los proveedores, es necesario que genere confianza con el fin de que los negocios sean justos con ambas partes.

Mando: No cuenta con subordinados directos.

6. Características del entorno social.

Con respecto a los clientes más frecuentes.	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo.	Con respecto a los proveedores más importantes.
<p>El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL LTDA es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto la secretaria se encontrara con individuos de un estrato socioeconómico superior al igual que el nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación cordial en la cual tanto la secretaria como el cliente se</p>	<p>La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan</p>	<p>Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL LTDA son sujeto de un nivel sociocultural superior al de la secretaria, por lo tanto esta debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy cordial por medio de la cual logre que el proveedor siempre quede satisfecho.</p>

<p>sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>Los clientes con los que debe tener relaciones la secretaria son individuos con experiencia en el negocio que demandan un alto nivel de responsabilidad, respeto y puntualidad por parte de esta en su atención, por lo tanto de estas tres características depende el mantenimiento y satisfacción del cliente.</p> <p>Para la atención al cliente la secretaria debe estar preparada para recibirlo en su oficina y atenderlo de la mejor manera logrando que el cliente se sienta en su espacio.</p> <p>El horario de atención ofrecido por la empresa es de 8am a 5pm.</p>	<p>los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>La secretaria debe participar en las actividades extra laborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>Esta debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>El puesto que ocupa la secretaria se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>Los proveedores son individuos con experiencia en el negocio, por lo tanto la secretaria debe informarse de todo lo relacionado con la fruta a la hora de tener una conversación con el proveedor.</p> <p>Al igual que con los clientes, la secretaria debe estar dispuesta a atenderlos haciéndolos sentir cómodos.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 6pm, la secretaria debe estar dispuesta a trabajar horas extras.</p>
---	--	--

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: La secretaria debe tomar decisiones de muy baja importancia, decisiones que no afectan significativamente a la organización, ya que estas decisiones estarán supervisadas siempre por los gerentes.

Frecuencia: Baja.

Importancia: Muy poco importante.

Patrimonio o alcance económico: Muy bajo.

Alcance para la seguridad de las personas/bienes: Muy baja.

8. Competencias conductuales.

No	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO.
1	Disciplina.	5
2	Sensibilidad organizacional.	3
3	Persuasión.	1
4	Sensibilidad interpersonal.	3
5	Energía.	5
6	Identificación directiva.	3

7	Toma de decisiones.	1
8	Capacidad de análisis.	4
9	Escucha.	5
10	Comunicación oral.	5
11	Espíritu emprendedor.	5
12	Tolerancia al estrés.	5
13	Decisión.	3
14	Atención al detalle.	5
15	Planificación.	2
16	Organización.	5

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

9. Perfil motivacional requerido por el puesto.

ELEMENTOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL	GRADO DE REQUERIMIENTO
Necesidad de logro.	5
Necesidad de afiliación.	3
Necesidad de influencia.	3
Grado de auto confianza.	5
Grado de compromiso profesional.	5
Expectativas de promoción.	5
Expectativas de desarrollo profesional.	3

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

10. Resumen De conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo.

El sujeto debe tener experiencia en secretariado computarizado y conocimientos contables, manejo de archivos documentales y conocimientos básicos en negociación. La experiencia debe encontrarse en un nivel muy desarrollado.

La experiencia requerida por el cargo es ser bachiller con experiencia de mínimo un año en secretariado; debe tener un dominio de conceptos comerciales y contables que le permita relacionarse a nivel profesional.

Durante el desarrollo de sus tareas, deberá relacionarse con proveedores, clientes, colegas y subalternos de manera respetuosa, amable y familiar logrando que las relaciones interpersonales sean sólidas, transparentes y duraderas.

La persona que ocupe el cargo debe contar con habilidades para la organización ya que de esto depende el buen funcionamiento de la organización. Para lograr los objetivos del cargo, el individuo debe contar con competencias conductuales como disciplina, capacidad de análisis, escucha, comunicación oral, tolerancia al estrés, atención al detalle y organización.

Descripción del cargo de operario:

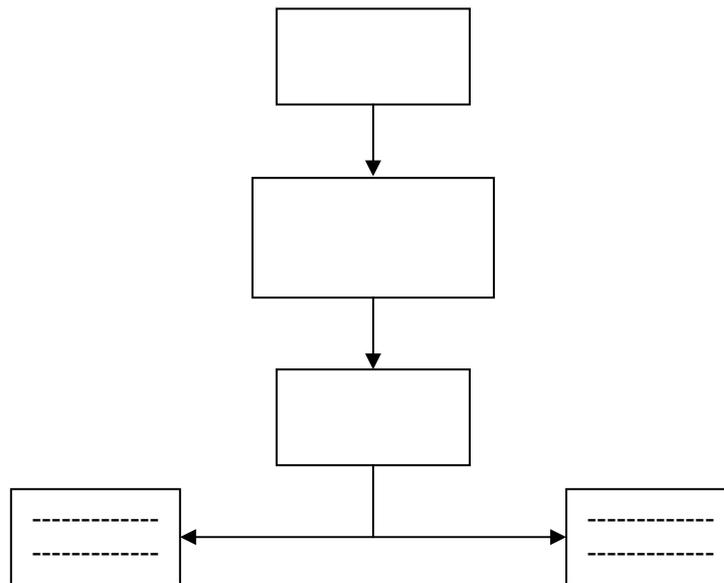
Nombre del puesto: Operario de planta.

Unidad de trabajo: Producción.

Fecha de la descripción: 1 de Mayo de 2006.

Nombre del analista: Catalina Bernal Sendoya.

1. Datos de posición en la estructura.



Localización geográfica: Bogotá – Cundinamarca.

Numero de ocupantes: Dos

2. Aspectos organizativos.

Horario:

Horario habitual: De 8am a 6pm, con una hora de almuerzo.

Jornada: Continua

Turno: Fijo

Dedicación especial: No

Viajes:

Frecuencia: Menos de cada mes.

Destinos: Locales.

Medio de transporte: Bus. Coche.

Retribución bruta total anual:

Cuatro millones trescientos mil pesos, \$4'300.000

3. Formación.

Enseñanza primaria. Perito mercantil-graduado social.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Sin especialización.

Idiomas requeridos: Español.

Nivel requerido: Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia de mínimo 6 meses como trabajador en área de producción con tolerancia a la monotonía, respeto de autoridad y acatamiento de las órdenes sin subordinación.

5. Responsabilidad.

FINALIDAD				
TIPO	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
Superiores.	3	3	0	0
Colegas.	3	3	1	1
Colaboradores.	3	3	1	1
Clientes.	0	3	0	0
Proveedores.	0	3	0	0

Nota: La frecuencia se encuentra numerada de 0 a 3, siendo 0 frecuencia; 1 frecuencia baja; 2 frecuencia media, 3 frecuencia alta.

Mando: No cuenta con subordinados directos.

6. Características del entorno social.

Con respecto a los clientes más frecuentes.	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo.	Con respecto a los proveedores más importantes.
<p>El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL LTDA. es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto el operario se encontrará con individuos de un estrato socioeconómico superior al igual que el nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación cordial y de respeto en la cual tanto el operario como el cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>El operario tiene una relación poco frecuente y porco cercana con el cliente, esta se limita únicamente a suministrarle el producto; sin embargo esta relación exige respeto y puntualidad por parte de este en su atención,</p> <p>El horario de atención al cliente ofrecido por la empresa es de 8am a 5pm.</p>	<p>La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>El operario debe participar en las actividades extralaborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>Este debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>El puesto que ocupa el operario se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL LTDA. son sujeto de un nivel sociocultural superior al de el operario, por lo tanto este debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy respetuoso por medio de la cual logre que el proveedor siempre quede satisfecho.</p> <p>Al igual que con los clientes, el operario tiene una relación limitada, esta consiste únicamente en estar listo para recibir el producto a la hora acordada.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 6pm, el operario debe estar dispuesto a trabajar oras extras en casos en que los proveedores necesiten entregar el producto.</p>

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: El operario no debe tomar decisiones de importancia para la organización.

Frecuencia: Muy baja.

Importancia: Muy poco importante.

Responsabilidad patrimonial: Baja.

Responsabilidad por seguridad personal: Muy baja.

8. Contenido del puesto de trabajo.

Objetivo del puesto:

Llevar a cabo las instrucciones dadas en la parte de producción para que esta sea acorde a lo planeado, mantener el puesto de trabajo en perfecto estado de limpieza y orden, prestar colaboración al equipo de producción y a todas las áreas de la empresa cuando su trabajo y ayuda sea requerida.

Áreas de resultados esperados.	Situaciones críticas para alcanzar estos resultados.
Efectividad	Obtención de resultados
Eficiencia.	Hacer mas con menos
Trabajo en equipo	Corresponsabilidad con el área y compañeros

Requerimientos de cobertura del puesto de trabajo.

1. Requerimientos objetivos del puesto de trabajo.

Edad mínima: 18 años

Edad máxima: 35 años.

Nacionalidad preferida: Colombia ya que el objetivo social de la organización se encuentra relacionado con apoyar al talento humano de nuestro país, además se considera que en Colombia se cuenta con personal capacitado para desempeñar el cargo de manera exitosa.

Edad preferida: Entre 22 y 26 años.

Sexo preferido: No relevante.

Procedencia geográfica aceptable: No relevante

Procedencia geográfica no aceptable: No relevante

Estado civil aceptable: No relevante.

2. Aspectos organizativos.

Disponibilidad: No se requiere de un individuo con especial dedicación para desempeñar el cargo, únicamente es necesario que cumpla a cabalidad con su horario de trabajo y este dispuesto a trabajar algunas veces horas extra.

Permiso de conducir: No relevante.

Vehículo propio: No.

Retribución aproximada bruto anual: Cuatro millones trescientos mil pesos \$ 4'300.000.

3. Formación.

Enseñanza primaria. Perito mercantil-graduado social.

Grado de desarrollo de estos conocimientos: Sin especialización.

Idiomas requeridos: Español.

Nivel requerido: Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales.

4. Experiencia.

El sujeto debe tener experiencia de mínimo 6 meses como trabajador en área de producción con tolerancia a la monotonía, respeto de autoridad y acatamiento de las órdenes sin subordinación.

5. Responsabilidad.

Tipo y frecuencia de las relaciones interpersonales:

Con superiores: El cargo de operario cuenta con dos superiores los cuales le delegan responsabilidades importantes, el operario debe manejar la materia prima y realizar tareas delicadas con la misma, por lo tanto debe realizar su trabajo de la mejor

manera posible con el fin de ofrecer buenos resultados a sus superiores y mantener una buena relación con los mismos.

Con colaboradores: Las relaciones interpersonales que el operario debe establecer con sus colegas son bastante amplias y profundas, por un lado esta es el encargado de manipular la materia prima y su calidad por lo tanto debe procurar mantener una relación buena con todos los miembros de esta para contar con su apoyo en situaciones críticas, por otro lado, la organización lucha por tener un clima adecuado y para lograr este fin es necesario que tanto los altos mandos como los medios y los bajos tengan un contacto directo y cordial entre ellos.

Con colegas: La relación con sus colegas deber ser bastante buena ya que el operario debe contar con el apoyo de sus superiores y a su vez comunicarle a estos sus necesidades y las del producto del que es responsable. Las relaciones interpersonales entre estos sujetos deben ser estrechas ya que deben trabajar en equipo en pro del éxito de la empresa.

Con proveedores: El operario debe tener un trato cordial y respetuoso con los proveedores ya que estos también reflejan la imagen de la organización.

Mando: No cuenta con subordinados directos.

6. Características del entorno social.

Con respecto a los clientes más frecuentes.	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo.	Con respecto a los proveedores más importantes.
<p>El tipo de clientes a los que esta dirigido el producto de CI. FRUITCOL LTDA. es de estratos 4, 5 y 6, por lo tanto el operario se encontrará con individuos de un estrato socioeconómico superior al igual que el nivel educativo.</p> <p>Con los clientes se busca establecer una relación</p>	<p>La empresa busca que el entorno en el que se desenvuelven los empleados sea familiar, se lucha por que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo caractericen a sus empleados, por lo anterior el ambiente que se vive es de amistad y compañerismo en el que todos los</p>	<p>Los proveedores más importantes con los que cuenta CI. FRUITCOL LTDA. son sujeto de un nivel sociocultural superior al de el operario, por lo tanto este debe aprender a relacionarse con estos de manera comercial pero siempre muy respetuoso por medio de la cual logre que</p>

<p>cordial y de respeto en la cual tanto el operario como el cliente se sientan a gusto y confiando el uno en el otro.</p> <p>El operario tiene una relación poco frecuente y porco cercana con el cliente, esta se limita únicamente a suministrarle el producto; sin embargo esta relación exige respeto y puntualidad por parte de este en su atención,</p> <p>El horario de atención al cliente ofrecido por la empresa es de 8am a 5pm.</p>	<p>miembros de la organización se preocupan los unos por los otros y siempre buscan el bien común.</p> <p>El operario debe participar en las actividades extralaborales creadas por la organización con el fin de mantener la unidad y la igualdad entre sus miembros.</p> <p>Este debe compartir y preocuparse por el bienestar integral de los miembros de la organización comprendiendo que trabaja con seres humanos.</p> <p>El puesto que ocupa el operario se encuentra situada en la planta por lo tanto debe compartir con el resto de empleados cotidianamente.</p>	<p>el proveedor siempre quede satisfecho.</p> <p>Al igual que con los clientes, el operario tiene una relación limitada, esta consiste únicamente en estar listo para recibir el producto a la hora acordada.</p> <p>A pesar de que se busca establecer un horario de 8am a 6pm, el operario debe estar dispuesto a trabajar horas extras en casos en que los proveedores necesiten entregar el producto.</p>
--	--	---

7. Aspectos ejecutivos.

Toma de decisiones: El operario no debe tomar decisiones trascendentales para la organización.

Frecuencia: Muy baja.

Importancia: Muy poco importante.

Patrimonio o alcance económico: Muy bajo.

Alcance para la seguridad de las personas/bienes: Muy baja.

8. Competencias conductuales.

No	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO.
1	Disciplina.	5
2	Sensibilidad organizacional.	5
3	Persuasión.	1
4	Sensibilidad interpersonal.	3
5	Energía.	5
6	Identificación directiva.	3
7	Toma de decisiones.	1

8	Capacidad de análisis.	2
9	Escucha.	5
10	Comunicación oral.	3
11	Espíritu emprendedor.	3
12	Tolerancia al estrés.	5
13	Decisión.	1
14	Atención al detalle.	5
15	Planificación.	4
16	Organización.	5

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

9. Perfil motivacional requerido por el puesto.

ELEMENTOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL	GRADO DE REQUERIMIENTO
Necesidad de logro.	5
Necesidad de afiliación.	5
Necesidad de influencia.	3
Grado de auto confianza.	5
Grado de compromiso profesional.	3
Expectativas de promoción.	2
Expectativas de desarrollo profesional.	2

Nota: La escala esta realizada de la siguiente manera, 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio; 4: medio alto; y 5: alto.

10. Resumen De conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo.

El candidato para ocupar el puesto de operario debe tener experiencia de mínimo 6 meses como trabajador en área de producción con tolerancia a la monotonía, respeto de autoridad y acatamiento de las órdenes sin subordinación. El operario debe manejar la materia prima y realizar tareas delicadas con la misma, por lo tanto debe realizar su trabajo de la mejor manera posible con el fin de ofrecer buenos resultados a sus superiores y mantener una buena relación con los mismos.

Su trabajo es muy específico y se debe especializar en el, tiende a ser monótono en el proceso de producción pero cuando se relaciona con otras áreas puede cambiar esa monotonía.

La experiencia requerida por el cargo es ser bachiller con experiencia de mínimo 6 meses en producción, adicional a esto debe procurar buenas relaciones interpersonales con el fin de trabajar con el equipo de producción de la manera adecuada.

Anexo 3.

Competencias que requiere el cargo de gerente general:

Lealtad y sentido de pertenencia: Se refiere a defender y promulgar los intereses de la organización donde se labora como si fueran propios. Implica anteponer los intereses organizacionales a los intereses propios y sentirse orgullosos de formar parte de dicha organización.

Graduación:

100%: Siempre trabajo en pro de los intereses organizacionales, cumpliendo y haciendo cumplir las normas establecidas por esta y velando por el buen funcionamiento tanto de la organización como de sus miembros. Desempeño de funciones con amor y de manera exitosa motivando a los compañeros de trabajo en pro del logro de los intereses organizacionales. Dentro de la organización se le otorga mayor importancia a las necesidades organizacionales que a las personales logrando actuar siempre en pro de esta; se debe proponer y participar en actividades que involucren al personal y compartir con estos los intereses de la empresa.

75%: Trabajo en pro de los intereses organizacionales, cumpliendo y haciendo cumplir las normas establecidas por esta y velando por el buen funcionamiento tanto de la organización como de sus miembros. Desempeño mis funciones con amor y de manera exitosa motivando a mis compañeros de trabajo en pro del logro de los intereses organizacionales. Dentro de la organización le otorgo mayor importancia a las necesidades organizacionales que a las personales logrando actuar siempre en pro de esta; propongo y

participo en actividades que involucren al personal y comparto con estos los intereses de la empresa.

50%: Algunas veces trabajo en pro de los intereses organizacionales, cumpliendo y haciendo cumplir las normas establecidas por esta y velando por el buen funcionamiento tanto de la organización como de sus miembros. Desempeño mis funciones de la forma esperada comunicando a mis compañeros de trabajo la importancia de trabajar en pro del logro de los intereses organizacionales. Algunas veces le otorgo mayor importancia a las necesidades organizacionales que a las personales intentando actuar en beneficio de esta; de vez en cuando propongo y participo en actividades que involucren al personal y comparto de manera poco frecuente con estos los intereses de la empresa.

Competencia no desarrollada: Por lo general no trabajo en pro de los intereses organizacionales, no me preocupo por cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por esta y no me interese ni por el buen funcionamiento tanto de la organización como de sus miembros. No desempeño mis funciones de la forma esperada ni comunicando a mis compañeros de trabajo la importancia de trabajar en pro del logro de los intereses organizacionales. Por lo general no le otorgo mayor importancia a las necesidades organizacionales que a las personales y ni me esfuerzo por actuar en beneficio de esta; casi nunca propongo y participo en actividades que involucren al personal y no me interesa compartir con estos los intereses de la empresa.

Iniciativa: Predisposición a actuar de forma proactiva y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Graduación:

100%: En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas. Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada. Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares. Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas. Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando alternativas para su rápida solución. Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su tarea.

75%: Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo. Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias. Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente. Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores. Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.

50%: Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante. En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo. Cuenta con abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos. Sabe reorganizar su tarea en tiempo esperado, frente a algún problema menor que se haya presentado. Cuando nadie puede aportar una solución frente a algún cambio que impacte

sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resuelve dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras.

Competencia no desarrollada: No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas. Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo. Es vacilante al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo, por lo cual éste finalmente requiere de una solución más compleja de la que podría haberse aplicado al momento de su aparición. Demora su accionar frente a pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de una larga cadena de consultas. No se siente cómodo trabajando si no cuenta con un respaldo incondicional que tome las decisiones y brinde la solución ante la aparición de un problema.

Establecimiento y mantenimiento de relaciones comerciales: La relación con el cliente se establece por medio de la aplicación de habilidades de comunicación que permitan lograr un conocimiento profundo del cliente y sus necesidades, requiere de un trato cordial en el cual se transmita seguridad y confianza del producto que se ofrece. Para mantener el cliente en la organización se debe ofrecer puntualidad, acompañamiento, mejoramiento constante en la calidad del producto y un excelente servicio al cliente.

Graduación:

100%: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas. Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés. Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieren. Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.

75%: Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas. Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos. Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las que se le establecen. Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.

50%: En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización. También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la compañía. Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales. Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.

Competencia no desarrollada: Le cuesta establecer relación con redes complejas de personas. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales. Tiene dificultad para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura que lo guíe. Solo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Liderazgo: Es la capacidad de llevar a un equipo de trabajo de la mano para cumplir las metas propuestas, esto en los casos de búsqueda de nuevos clientes y una adecuada creación de estrategias para que el equipo de trabajo lo logre, se debe crear una imagen personal ante los subalternos y colaboradores excelente para que estos sigan el mismo camino.

Graduación:

100%: Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción. Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo. Fija objetivos, los transmite

claramente, realiza su seguimiento y da acompañamiento y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía. Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, todo esto en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo. Es confiable, y un referente que genera lealtad. Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores organizacionales.

75%: Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo. Escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. Suele ser buscado para que brinde consejo. Maneja el cambio orientado en el breve plazo. Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.

50%: Fija objetivos para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia. Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida trayectoria. Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

Competencia no desarrollada: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras metas planteadas y hacer un seguimiento. No es tomado como referencia ni se valora su consejo. Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de terminar sus proyectos. Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores. No percibe ni las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.

Perseverancia: Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito determinado y no desfallecer hasta conseguirlo. La perseverancia implica insistir, persistir hasta lograr el objetivo y estar altamente motivado intrínsecamente para lograr el fin de manera exitosa.

Graduación:

100%: Insiste en sus acciones hasta lograr su propósito y no desfallece hasta conseguirlos, más allá de las dificultades que pueden presentarse. Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos, incluso cuando los resultados iniciales son negativos o desalentadores. Realiza seguimiento paso a paso de los proyectos a su cargo, para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para alcanzar los objetivos. Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, aplicando su conocimiento, experiencia y criterio. Esta altamente motivado, por aspectos internos, a lograr sus metas y objetivos, e impulsa a su gente en el mismo sentido. Sabe cuando renunciar; continúa en el desarrollo de un objetivo hasta que no resulta razonable insistir con él. Ejecuta sus tareas de manera cuidadosa; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados.

75%: Permanece largo tiempo en una actividad y/o persiguiendo un objetivo bajo cualquier circunstancia. Demuestra alta insistencia en la consecución de sus objetivos, realizando repetidos intentos para lograrlos. Posee una fuerte disciplina personal, que le permite lograr lo que se propone más allá de los obstáculos. Mantiene elevado y constante el nivel de energía aplicado a la realización de sus metas.

50%: Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados, y trabaja en ellos con firmeza y dedicación. Insiste en el logro de los objetivos, trabajando con ritmo y energía estables. Mantiene una actitud positiva, aún ante dificultades. Supera actitudes contrarias u oposicionistas, apelando a respuestas fundamentadas, objetivas y estrictas.

Competencia no desarrollada: realiza algunos intentos para superar los obstáculos, pero se da por vencido con facilidad. Renuncia a un objetivo o tarea ante la más mínima dificultad. Se esfuerza poco por lograr los resultados esperados. Cambia sus opiniones y sus propuestas permanentemente. Tiene escasa motivación para el logro de sus objetivos. Su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo. Le cuesta responder a objeciones o planteos negativos; abandona sus ideas originales y adopta rápidamente otros puntos de vista, sin realizar un adecuado análisis de las consecuencias.

Perfil de competencias

COMPETENCIA \ NIVEL	1	2	3	4	5
Lealtad y sentido de pertenencia.				*	
Iniciativa.			*		
Establecimiento y mantenimiento de relaciones comerciales.					*
Liderazgo.	*				
Perseverancia.		*			

Nota: El perfil de competencia se encuentra puntuado dependiendo de la importancia requerida para el cargo, de igual forma se considera que todas las competencias son indispensables para el desarrollo del mismo; siendo 1 el menos importante y 5 el más importante a la hora de desempeñarse en el puesto.

Competencias que requiere el cargo de gerente administrativo y financiero:

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás. Establecer claramente directrices, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas o asociaciones. Manejar el cambio para asegurar

competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Graduación.

100%: Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción. Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo. Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía. Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo. Es confiable, y un referente que genera lealtad. Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

75%: Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo. Escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. Suele ser buscado para que brinde consejo. Maneja el cambio orientado en el breve plazo. Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.

50%: Fija objetivos para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su expertise. Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia. Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

Competencia no desarrollada: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras metas planteadas y hacer un seguimiento. No es tomado como referencia ni se valora su consejo. Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de terminar sus proyectos. Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores. No percibe ni las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.

Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Graduación.

100%: Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos. Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aún en situaciones restrictivas. Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.

75%: Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.

Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones. Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.

Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.

Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

50%: Esta atento a los cambio en el entorno. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone. Puede adecuarse a los cambio de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios en situaciones favorables. Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrán ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.

Competencia no desarrollada: Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada. Suele estar atrasado en el mercado respecto a la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento. Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocio. Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo –formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

Empowerment: Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo general deben representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, y quieran contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran

sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y facilitar el uso eficiente de los equipos.

Graduación:

100%: Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo en todos sus colaboradores, y vela por que estos sean, a su vez, custodios del conocimiento y desarrollo de su propia gente. Proporciona formación y/o experiencia en el trabajo, que sirve para desarrollar o adquirir nuevas capacidades y habilidades, y estimula a su gente a trabajar con las mismas herramientas en cada equipo, con la finalidad de desarrollar al conjunto del personal. Motiva a la gente y logra generar un alto sentido de compromiso y la responsabilidad. Estimula la participación y la autonomía personal, incentivando la contribución permanente de la gente, su creatividad e innovación y su capacidad de tomar riesgos con respaldo y asumir posiciones de liderazgo. Brinda coaching permanente a su gente para el desarrollo de sus propias habilidades de empowerment. Es un referente en materia de empowerment. Fomenta el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización. Estructura sus equipos de trabajo para que funcionen con eficiencia y calidad, y capacita a los líderes para que desarrollen equipos inteligentes.

75%: Valora la capacidad de las personas a su cargo, y les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos, sin desacreditar a nadie. Fomenta el aprendizaje y la formación vinculados a los objetivos del negocio en todos sus colaboradores. Entrena sobre la base del trabajo, para que su gente desarrolle nuevas capacidades y habilidades. Se preocupa por ayudar a la gente a adquirir un adecuado sentido del compromiso y la responsabilidad. Estimula la participación y contribución de la gente, en la medida de sus posibilidades, con el fin de desarrollar su creatividad e innovación y su capacidad de trabajar con relativa autonomía.

50%: Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas con un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se puede realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas al respecto. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás. Espera de sus colaboradores que trabajen con compromiso y responsabilidad, tal como él mismo lo hace, aunque puede tener dificultades para motivarlos adecuadamente en situaciones críticas. Confía en la efectividad de los equipos de trabajo, y trata de estimular a su gente para que desarrolle las habilidades necesarias para trabajar en ellos, y liderarlos.

Competencia no desarrollada: No delega responsabilidad en su gente; supervisa todo directamente. Desconfía de las habilidades y responsabilidad de su personal, lo que promueve su desmotivación y falta de autonomía y compromiso. Obstaculiza o impide la participación creativa y la asunción de posiciones de liderazgo entre sus colaboradores; desea tener control sobre todo. Considera que el trabajo en equipo no siempre es adecuado, o eficaz, o suficientemente veloz, por lo que tiende a fomentar la competitividad o el individualismo en sus grupos de trabajo. No brinda feedback sobre la base de los comportamientos, y suele hacer valoraciones más personales que sobre el desempeño. Se desentiende del desarrollo de las capacidades de su equipo, considerando que se trata de una responsabilidad personal que cada cual debe asumir, o bien no reparando el ello.

Relaciones públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.

Graduación:

100%: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas. Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés. Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieren. Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.

75%: Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas. Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos. Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las que se le establecen. Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.

50%: En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización. También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la compañía. Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales. Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.

Competencia no desarrollada: Le cuesta establecer relación con redes complejas de personas. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales. Tiene dificultad para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura que lo guíe. Solo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de la importancia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la

capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Graduación:

100%: Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. Brinda apoyo y da ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con velocidad a las necesidades de los clientes. Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia.

75%: Fija para sí y los otros los parámetros da alcanzar y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de s desempeño. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. Se preocupa en forma explícita de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del propio y de sus colaboradores.

50%: Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. Comunica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados. Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

Competencia no desarrollada: Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficacia. Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados. Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina. Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen. Es resistente a los cambios en procesos o servicios, aunque comprenda que está orientado a la mejora de los resultados.

Perfil de competencias

COMPETENCIA	NIVEL	1	2	3	4	5
Liderazgo				*		
Pensamiento estratégico.						*
Empowerment.			*			
Relaciones públicas.		*				
Orientación a los resultados.					*	

Nota: El perfil de competencia se encuentra puntuado dependiendo de la importancia requerida para el cargo, de igual forma se considera que todas las competencias son indispensables para el desarrollo del mismo; siendo 1 el menos importante y 5 el más importante a la hora de desempeñarse en el puesto.

Competencias que requiere el cargo de secretaria:

Dinamismo-energía: Es la habilidad para trabajar duro en las situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en corto espacio de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

Graduación:

100%: Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda un mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas. Motiva a todos aquellos involucrados cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad,

logra muy buenos resultados tanto de sí como de su entorno. Propone alternativas creativas para hacer frente a períodos de aumento en el nivel de actividad o la reducción de los plazos estipulados. Puede trabajar con subalternos, pares o superiores, sintiéndose cómodo y siendo efectivo en todos los casos. Sabe redistribuir su tiempo y reorganizar el de su equipote trabajo con rapidez, cuando surge algún imprevisto. Es reconocido y tomado como ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, comprometiéndose con similar nivel de exigencia y siendo igualmente exitoso con cada una de ellas, transmitiendo esta actitud al resto d la organización.

75%: Está siempre dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios con el objetivo de hacer frente a nuevas exigencias o condiciones que afectan su jornada habitual. Se organiza si dificultad ante cambios en las pautas de trabajo o en los plazos establecidos inicialmente. Mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios de compañeros de tarea. Evalúa atinadamente prioridades cuando surge algún cambio inesperado que demanda mayor dedicación en alguna tarea respecto a las otras. Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común.

50%: Esta dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas. Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo. Toma en cuenta sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados. Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo. Abandona sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y sus tiempos.

Competencia no desarrollada: Muestra disgusto frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia en relación con sus tareas. Se desorganiza si se siente presionado por el tiempo pautado al inicio de la tarea asignada. Su desempeño disminuye notablemente se cambia su jefe directo o debe reportar y/o recibir directivas de alguien con quien habitualmente no trata. Se excusa en toda situación que requiera la extensión de su jornada de trabajo. Tiene bajo rendimiento o se desorganiza en las tareas siempre que se produce un cambio inesperado en los tiempos p pautas definidos, obstaculizando el desarrollo del proyecto en el cual se encuentra involucrado.

Iniciativa-autonomía: Implica rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin espera a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la responsabilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Graduación:

100%: En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas. Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de de la jornada. Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares. Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas. Esta muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando alternativas para su rápida solución. Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su tarea.

75%: Siempre esta predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo. Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias. Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente. Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores. Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.

50%: Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante. En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo. Cuanta con abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos. Sabe reorganizar su tarea en tiempo esperado, frente a algún problema menor que se haya presentado. Cuando nadie puede aportar una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resuelve dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras.

Competencia no desarrollada: No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas. Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo. Es vacilante al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo, por lo cual éste finalmente requiere de una solución más compleja de la que podría haberse aplicado al momento de su aparición. Demora su accionar frente a pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de una larga cadena de consultas. No se siente cómodo trabajando si no cuenta con un respaldo incondicional que tome las decisiones y brinde la solución ante la aparición de un problema.

Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear actividad. Se la diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Graduación:

100%: Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes. Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad. Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos. Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocio y contemplando necesidades que los propios clientes no habían identificado.

75%: Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción. Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose en cumplir en tiempo y calidad. Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las veces los errores de sus compañeros. En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas y atinadas. Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación.

50%: Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean. Establece vínculos

poco cordiales con sus clientes, a quienes atiende “de favor”. Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando se salen de los estándares habituales. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.

Competencia no desarrollada: Esta siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención. Impone lo que a él le parece que el otro está necesitando, dejándolo disconforme. Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio. Todos se quejan por su inadecuación y demora cuando debe entregar lo solicitado. Se conduce con malos modos a quienes requieren de su cooperación, perjudicando la imagen de toda la empresa.

Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Graduación:

100%: Resuelve muy eficientemente sus tareas aún cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. Actúa con flexibilidad en situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos. Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados. Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada. Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

75%: Reacciona con predisposición y voluntad para sacar el trabajo adelante a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de su trabajo.

50%: Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual. Maneja sin inconveniente varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces. Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior (o por las circunstancias) para la entrega del trabajo asignado. En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad. Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.

Competencia no desarrollada: Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar. Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo. Es inflexible y obcecado en el momento de aceptar cambios en el curso habitual de desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados. Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo. Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos

entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área.

Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Graduación:

100%: Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas. Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo ante las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.

75%: Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignada, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. Atiende gustosamente a las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados. Critica su desempeño atinadamente y se autoerige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.

50%: Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado. En general, solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla. Le cuesta establecer prioridades en la gama de las

tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato. Logra comprometerse en los proyectos en los que participa, y cumple con su parte. Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.

Competencia no desarrollada: Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados. Divide con falta de criterio lo urgente y lo importante, no cumpliendo los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas. Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega. Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente. Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales. Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

Perfil de competencias

COMPETENCIA	NIVEL	1	2	3	4	5
Dinamismo.			*			
Iniciativa.				*		
Orientación al cliente, interno y externo.					*	
Tolerancia a la presión.						*
Responsabilidad.		*				

Nota: El perfil de competencia se encuentra puntuado dependiendo de la importancia requerida para el cargo, de igual forma se considera que todas las competencias son indispensables para el desarrollo del mismo; siendo 1 el menos importante y 5 el más importante a la hora de desempeñarse en el puesto.

Competencias que requiere el cargo de operario:

Capacidad de aprender: Esta asociada a la asociación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos

cognoscitivos al repertorio de conductas habituales, y a la adaptación de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Graduación:

100%: Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos. Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad, e implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto de su grupo. Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos. Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.

75%: Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo. Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo. Valora a su entorno y escucha tanto a sus pares como superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto a algún tema. Alienta a su entorno a actualizarse constantemente. Es pragmático frente a nuevas formas de proceder y nueva información disponible, distinguiendo con facilidad aquello que es viable aplicar con eficacia en la práctica, de aquello netamente abstracto por ser teórico. Valora tanto la capacitación como aquello que puede aprovechar del entorno, para encontrar nuevas herramientas o conceptos en su trabajo.

50%: Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. Es abierto a escuchar y contemplar deferentes alternativas de acción. Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas. Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas. Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.

Competencia no desarrollo: No se preocupa por incorporar nuevos modelos de desarrollar y mejorar su trabajo. Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica. Es inflexible cuando se le propone algún cambio frente a sus herramientas habituales de trabajo. Le desagrade concurrir a cursos de capacitación. Obstaculiza su propia tarea y las de su entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos. Cuestiona y resalta siempre las desventajas cuando algún par o superior propone un modo nuevo de trabajo que plantee nuevos conceptos o diferentes formas de ver de las cosas.

Productividad: Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo esperado, alcanzándolos exitosamente. No espera que sus superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Graduación:

100%: Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grande desafíos. Se autoerige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario. Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto a la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad

principal de la organización que integra. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

75%: Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos. Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición. Es objetivo y atinado en la autoevaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final. Acepta con gusto trabajos que pueden resultar un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en el cumplimiento de objetivos superiores a los esperados.

50%: Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos. Toma en cuenta, en el abordaje de su trabajo, el objetivo que se espera que cumpla al finalizarlo. Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior. Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior. Si cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.

Competencia no desarrollada: Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea. Se conduce con escaso criterio a la auto evaluación de su trabajo, el cual generalmente no alcanza estándares de desempeño adecuados. Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado el él por sus superiores. Se conforma con los resultados de su trabajo sin alcanzar nunca logros importantes. Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.

Alta adaptabilidad-flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades,

nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Graduación:

100%: Está atento a las necesidades cambiantes del contexto. Propone variedad de acciones creativas y atinadas. Lidera el cambio antes que los otros en la organización. Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de una situación compleja e imprevista. Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.

75%: Visualiza rápidamente la necesidad de un cambio. Propone acciones atinadas. Lidera el cambio dentro de la organización o grupo en el que actúa. Atiende las necesidades del contexto cuando éstas impactan directamente en su área de trabajo. Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas. Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados.

50%: Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas. Implementa rápidamente las propuestas de la organización ante una situación compleja. Reacciona adecuadamente ante innovaciones, ateniéndose a directivas dadas. Acepta sugerencias sin problemas, y las pone en práctica en tiempo y forma. Está abierto al coaching, pudiendo revisar sus conocimientos y cambiarlos si es necesario.

Competencia no desarrollada: Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a una crisis o situación difícil, si aportar alternativas. Se aferra a los paradigmas conocidos. Mantiene una actitud rígida e impenetrable en su modo de trabajo

habitual. Obstaculiza el accionar de su equipo defendiendo antiguos paradigmas que hacen inadecuado el trabajo de su área. No acepta cambios una vez fijados los objetivos. Se desorganiza en su trabajo, siendo ineficiente frente a cambios inesperados o muy innovadores. Se paraliza frente a las novedades, sin lograr identificar sus causas.

Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Graduación:

100%: Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas. Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que puede quedarle para dedicarse a otras actividades. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo ante las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.

75%: Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. Propone modalidades alternativas de trabajo en por del cumplimiento del proyecto o tarea asignada, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. Atiende gustosamente a las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados. Critica su desempeño atinadamente y se autoerige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.

50%: Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.

En general, solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla. Le cuesta establecer prioridades en la gama de las tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato. Logra comprometerse en los proyectos en los que participa, y cumple con su parte. Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.

Competencia no desarrollada: Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados. Divide con falta de criterio lo urgente y lo importante, no cumpliendo los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas. Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega. Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente. Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales. Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

Trabajo en equipo: Es la actividad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Graduación:

100%: Orienta fácilmente el esfuerzo de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos organizacionales. Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el

área cumpla con su tarea superando los objetivos planeados. Antepone los intereses del grupo a los personales, brindando tiempo extra de su jornada, aportando sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo a realizar. Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto. Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.

75%: Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentando el intercambio para mejorar la calidad de las decisiones y del trabajo a realizar. Visualiza las fortalezas de sus compañeros de acuerdo con el proyecto que se esté trabajando grupalmente en su área, y logra orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo común. Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos. Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrarias. Propicia siempre el diálogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área.

50%: Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. Es abierto a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con ellos para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del sector. Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas. Mantiene su nivel de rendimiento en las tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas que lo habitual. Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y, si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras.

Competencia no desarrollada: Trabaja aislado de su equipo de trabajo, proveyéndolo de la información una vez que finalizó su tarea o su participación en el mismo. No valora el intercambio de ideas; generalmente participa en forma silenciosa de

las reuniones de su área. Cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad para colaborar con su equipo. Prioriza los trabajos que se le pide que realice en forma individual, y deja en segundo plano las tareas que le demandan intercambio de información o reuniones con el equipo. Obstaculiza con una actitud desvalorizada el momento de intercambio y análisis de ideas; siempre esta apurado por terminar su parte.

Perfil de competencias

COMPETENCIA	NIVEL	1	2	3	4	5
Flexibilidad-alta adaptabilidad.				*		
Capacidad para aprender.		*				
Productividad.						*
Responsabilidad.			*			
Trabajo en equipo.					*	

Nota: El perfil de competencia se encuentra puntuado dependiendo de la importancia requerida para el cargo, de igual forma se considera que todas las competencias son indispensables para el desarrollo del mismo; siendo 1 el menos importante y 5 el más importante a la hora de desempeñarse en el puesto.