

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: ASOCIACIÓN
COLOMBIANA DE PEQUEÑOS INDUSTRIALES

LADY JOHANNA ASTUDILLO CERÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: ASOCIACIÓN
COLOMBIANA DE PEQUEÑOS INDUSTRIALES

LADY JOHANNA ASTUDILLO CERÓN

TRABAJO DE GRADO

DIRECTORA
MÓNICA GARCÍA SOLARTE
DOCENTE FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

Nota de Aceptación

Evaluador

DEDICATORIA

A dos personas que me han dado todo sin reserva alguna, papá y mamá.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme fortaleza todos los días de mi vida,

A mi madre por su comprensión e incondicional apoyo,

A mi padre por su constante respaldo y confianza,

A la docente Mónica García Solarte, quien con su conocimiento aportó a mi aprendizaje,

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en mi proceso de formación, amigos, compañeros y docentes,

A ACOPI SECCIONAL VALLE, organización que permitió este trabajo,

Y finalmente a la institución que hizo posible mi formación profesional:

Mi Universidad del Valle.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCION.....	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Formulación del Problema	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICACION	18
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	20
1.4.1 Observación.....	23
1.4.2 Cuestionario.....	23
1.4.3 Entrevistas	24
2. MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1 MARCO TEORICO	26
2.1.1 Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	28
2.1.2 Gestión por Competencias.....	32

2.1.3	Diccionario por Competencias	46
2.1.4	Manual de Funciones por Competencias	49
2.1.5	Evaluación del Desempeño Basado en Competencias	58
2.2	MARCO CONTEXTUAL.....	67
2.2.1.	Reseña Histórica de ACOPI SECCIONAL VALLE.....	67
2.2.5	Políticas	72
2.2.6	Normas	73
2.2.7	Composición de la Organización.....	74
3.	DESARROLLO	79
3.1	SITUACIÓN ACTUAL	79
3.2	PLAN DE ACCIÓN.....	79
3.2.1	Fase 1: Identificación y Análisis de los cargos existentes.....	80
3.2.2	Fase 2: Diccionario de Competencias	98
3.2.3	Fase 3. Presentación del Formato de Perfil por Competencias	109
3.2.4	Fase 4: Manual de Funciones por Competencias.....	111
3.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI SECCIONAL VALLE	153
3.3.1	Formato Evaluación de Desempeño por Competencias 180°	155
3.2	FORMULACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ACOPI SECCIONAL VALLE	163

4.	CONCLUSIONES.....	179
5.	RECOMENDACIONES	181
6.	BIBLIOGRAFIA.....	184
	ANEXOS.....	191

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema global por competencias.....	32
Figura 2. Modelo de iceberg.....	35
Figura 3. Relación entre conocimientos y competencias.....	39
Figura 4. Pasos necesarios para la implementación de un sistema.....	41
Figura 5. Criterios efectivos para definir competencias.....	41
Figura 6. El diccionario.....	47
Figura 7. Macro-procesos de la gestión del talento humano.....	50
Figura 8. La evaluación del desempeño dentro de la GRH.....	61
Figura 9. Relación entre subsistemas.....	61
Figura 10. Evaluación de desempeño por competencias.....	63
Figura 11. Organigrama ACOPI SECCIONAL VALLE.....	65
Figura 12. Nuevo Organigrama ACOPI SECCIONAL VALLE.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa.....	22
Tabla 2. Resultados esperados del área de gestión humana según resultados de la investigación.....	29
Tabla 3. Elementos de las competencias.....	39
Tabla 4. Adquisición de competencias gerenciales.....	45
Tabla 5. Competencias cardinales, generales o genéricas.....	48
Tabla 6. Competencias específicas en el nivel: ejecutivo, intermedio e inicial....	49
Tabla 7. Competencias transversales comunes a todas las titulaciones.....	50
Tabla 8. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos.....	53
Tabla 9. Clasificación de acuerdo a su ámbito de aplicación.....	55
Tabla 10. Comparación de métodos de evaluación.....	65
Tabla 11. Definiciones de assessment center.....	66
Tabla 12. Cargos actuales en ACOPI SECCIONAL VALLE.....	74
Tabla 13. Identificación del cargo Director ejecutivo.	81
Tabla 14. Identificación del cargo Contador.	83
Tabla 15. Identificación del cargo Auxiliar administrativo y contable.....	85
Tabla 16. Identificación del cargo Asistente de dirección.....	87
Tabla 17. Identificación del cargo Vigilante.....	89
Tabla 18. Identificación del cargo Conserje.....	90
Tabla 20. Identificación del cargo Director de proyectos.....	92
Tabla 21. Identificación del cargo Asesor de proyectos.....	93

Tabla 22. Identificación del cargo Auxiliar de proyectos.....	94
Tabla 23. Identificación del cargo Gestor de comunicaciones y publicidad.....	95
Tabla 24. Identificación del cargo Directora comercial de sistemas de gestión...	96
Tabla 25. Identificación del cargo Directora comercial.....	97
Tabla 26. Modificación a funciones del cargo Contador.....	112
Tabla 27. Modificación a funciones del cargo asis. administrativo y contable....	113
Tabla 28. Modificación a las denominaciones de los cargos.....	115
Tabla 29. Competencias específicas Contador.....	168
Tabla 30. Competencias específicas Auxiliar Administrativo y Contable.....	169
Tabla 31. Competencias específicas Asistente de dirección.....	170
Tabla 32. Competencias específicas, vigilante.....	171
Tabla 33. Competencias específicas conserje.....	172
Tabla 34. Competencias específicas, Mensajero.....	173
Tabla 35. Competencias específicas, Director de proyectos	174
Tabla 36. Competencias específicas, Gestor de comunicación y publicidad ...	175
Tabla 37. Competencias específicas, asesor de proyectos.....	176
Tabla 38. Competencias específicas, Auxiliar de proyectos.....	177
Tabla 39. Competencias específicas, Director comercial.....	178
Tabla 40. Competencias específicas, Coordinadora comercial.....	179

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario descripción de cargos.....	192
Anexo 2. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Director ejecutivo.	197
Anexo 3. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Contador.....	199
Anexo 4. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo auxiliar Administrativo y Contable.....	202
Anexo 5. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Asistente de Dirección	206
Anexo 6. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Vigilante.....	210
Anexo 7. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Conserje.....	214
Anexo 8. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Mensajero.....	217
Anexo 9. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Director de proyectos.....	220
Anexo 10. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Gestor de comunicación y publicidad.....	224
Anexo 11. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Asesor de Proyectos.....	228
Anexo 12. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Auxiliar de Proyectos.....	232
Anexo 13. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Director Comercial.....	235
Anexo 14. Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE, Cargo Coordinadora Comercial.....	238

ÍNDICE DE FORMATOS

	Pág.
Formato 1 Perfil por competencias	110
Formato 2. Manual de Funciones por Competencias: Cargo Director Ejecutivo.	118
Formato 3. Manual de Funciones por Competencias, Cargo Contador	120
Formato 4. Manual de funciones por competencias, cargo Auxiliar administrativo y contable	123
Formato 5. Manual de funciones por competencias, cargo Asistente de dirección.....	126
Formato 6. Manual de funciones por competencias, cargo Vigilante	129
Formato 7. Manual de funciones por competencias, cargo conserje	131
Formato 8. Manual de funciones por competencias, cargo mensajero.	133
Formato 9. Manual de funciones por competencias, cargo Director de proyectos.....	135
Formato 10. Manual de funciones por competencias, cargo Gestor de comunicación y publicidad.....	138
Formato 11. Manual de funciones por competencias, cargo Asesor de proyectos.....	141
Formato 12. Manual de funciones por competencias, cargo Auxiliar de proyectos.....	144
Formato 13. Manual de funciones por competencias, cargo Directora comercial.....	147

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo muestra el proceso de construcción del manual de funciones por competencias, al igual que la evaluación de desempeño por competencias adelantado en la organización llamada ACOPI SECCIONAL VALLE; gremio promueve la asociatividad y el fortalecimiento empresarial de la región, trabajando en beneficio de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

Inicialmente se realiza el planteamiento del problema que es la base para este proyecto y se plantean el objetivo general y los específicos. Seguidamente se realiza una descripción de la metodología a utilizar para generar soluciones, y se desarrollan conceptos acerca de las herramientas que se pueden utilizar para dar respuesta a la problemática abordada. Luego se realiza una descripción de la empresa, donde se destacan puntos de su direccionamiento estratégico como, la visión, misión y normas que la rigen. Se muestra después la respuesta al problema mediante el plan de acción, donde se desarrollan las herramientas, manual de funciones, evaluación de desempeño por competencias. Para el manual de funciones se realiza un cuestionario que arroja información importante de los cargos; y de donde se parte para realizar los perfiles de los cargos y establecer las competencias, habilidades de los mismos. Para determinar las competencias de ACOPI, se diseña un diccionario por competencias, que contiene las competencias tanto Cardinales (de la organización), como Específicas (propias de cada puesto). En la evaluación de desempeño por competencias, se pretende conocer además de su desempeño laboral de los empleados, las necesidades de capacitación o entrenamiento, y se determina el potencial del evaluado. Finalmente se relacionan las conclusiones establecidas luego del análisis de la situación de la empresa, y las recomendaciones sugeridas con el objetivo de realizar mejoras en la organización, así como la bibliografía consultada y anexos correspondientes.

INTRODUCCION

En el presente trabajo escrito se presentan cinco capítulos de la siguiente manera: en el capítulo uno, se muestra el problema de investigación, donde se describe la situación actual en la organización y los elementos que la caracterizan, en este caso la necesidad de diseñar un manual de funciones por competencias y la evaluación del desempeño por competencias de los empleados de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, organización gremial multisectorial que representa y defiende los derechos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. A lo largo de este capítulo, también se establecen los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos y se sustenta el porqué del presente trabajo dentro de la organización. Finalmente se define el tipo de estudio y método de investigación a utilizar y se define la utilización de instrumentos investigativos, lo que permite recoger y analizar información detallada sobre cómo la organización lleva a cabo sus funciones, esto con el fin de ordenar las labores que cada cargo debe cumplir para mejorar el logro sus objetivos y metas de la organización.

En el segundo capítulo se muestra el marco referencial que contiene tanto el marco teórico como el contextual. En primer lugar, se presentan conceptos sobre la gestión del talento humano por competencias, se define el término de competencias al igual que la gestión por competencias; posteriormente se presentan conceptos de diccionario por competencias, manual de funciones por competencias y evaluación de desempeño por competencias. Dentro del marco contextual, se muestra la historia de la organización al igual que su composición organizacional, su misión, visión, normas y políticas que están establecidas.

El tercer capítulo, corresponde a la aplicación de la teoría en la práctica organizacional, es decir, contiene el plan de acción y sus fases de desarrollo en ACOPI SECCIONAL VALLE. En primer lugar se encuentra la información tomada de los cargos, que a su vez contiene las funciones, el objetivo de cada puesto de trabajo y unas competencias o habilidades que los mismos empleados mencionan que requiere su cargo. Seguidamente se encuentra el formato para los perfiles de los cargos, cuyo contenido consta de: una descripción, donde se pide información acerca de la denominación del cargo, el jefe inmediato y subordinados si los hay. También se encuentra el organigrama de la empresa mostrando la ubicación del puesto de trabajo, la misión del cargo, las funciones y las competencias tanto cardinales como específicas. Finalmente se encuentra el desarrollo de todos los perfiles en el formato diseñado. El segundo tema a tratar es la evaluación del desempeño por competencias, que inicia por la presentación del formato de

evaluación 180°, y que continua con la formulación de los esquemas de evaluación para cada cargo.

El cuarto y quinto capítulo son respectivamente las conclusiones y las recomendaciones para la empresa acerca de temas como: manual de funciones, evaluación del desempeño y su aplicación; y temas que no son propiamente del área que aborda el trabajo, pero que se consideran pueden impactar positivamente la organización. Finalmente se muestra la bibliografía utilizada a lo largo de la presente investigación, al igual que anexos de los temas tratados.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, (denominada en algunos apartados como ACOPI SECCIONAL VALLE o brevemente ACOPI) es una entidad sin ánimo de lucro que representa y defiende los derechos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas colombianas (en adelante Mipymes), promoviendo la Política de Producción y Consumo Sostenible, considerando las particularidades de su sector. Fue fundada en Bogotá en 1951 y a nivel nacional un año más tarde. A la fecha cuenta con una Presidencia Nacional y 18 Regionales. ACOPI SECCIONAL VALLE, fomenta el fortalecimiento empresarial de la región por medio de actividades de representatividad y el ofrecimiento del portafolio de servicios. Esta organización está conformada por cuatro (4) áreas funcionales, Financiera, Proyectos, Administrativa y Sistemas de Gestión. ACOPI es una asociación que se ubica en el tipo de forma empresarial asistencialista.

La organización hoy dispone de una Asamblea General conformada por cinco (5) personas, trece (13) empleados directos, un (1) estudiante en pasantía. Los cargos que se encuentran son: Director ejecutivo, Contador Público, Auxiliar administrativo, Director de proyectos, Gestor de comunicación y publicidad, Director comercial, Director comercial de Sistemas de gestión y calidad, Asesor de proyectos, auxiliar de proyectos, Asistente de dirección, Vigilante, Conserje, Mensajero.

Actualmente no existe una definición documentada de cargos ni perfiles; lo que genera con frecuencia que funciones que se asumen de un cargo, se desempeñen por otro colaborador y como consecuencia no haya responsabilidad de las mismas, ya que al momento de revisar quienes o quién es responsable, no se sabe dar respuesta, lo que dificulta el cumplimiento de tareas y políticas que estén establecidas. En algunas áreas se evidencia que la autoridad y dependencia no se ajustan con las funciones que se realizan. Los procesos que se llevan a cabo en la entidad son informales, las actividades y roles que se deben cumplir pueden

variar diariamente y anexarse a un cargo en un momento dado según las circunstancias. Igualmente los procesos como selección de personal, no están documentados; lo que implica que cuando se requiere un nuevo colaborador estas funciones son asumidas por el área administrativa, puntualmente por el Director ejecutivo, que de manera espontánea han ido descubriendo las funciones de los puestos y los procesos que se deben realizar según las necesidades y requerimientos de la organización. Pese a que se trata de una entidad con objetivos diferentes a una organización con ánimo de lucro, no deja de ser una empresa y por ende necesitar un orden y unos lineamientos en cuanto al alcance de cada puesto de trabajo. En referencia a la medición del desempeño, no presenta mecanismos de evaluación claros de desempeño individual ni de eficacia en cuanto al logro de los objetivos. Por todo lo anterior, existe un riesgo de contratar personal cuyo perfil no corresponda al puesto de trabajo, por ende se generen fallas, procesos deficientes, servicios no competitivos, pérdidas de clientes y no se realice de manera efectiva el alcance de las metas planteadas.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta del manual de funciones por competencias y la evaluación del desempeño por competencias, dificulta la ejecución y medición de los cargos en ACOPI, afectando la calidad de los servicios que ofrece la organización. Por tal razón se necesitan establecer estas herramientas que permitan desarrollar y fortalecer el desempeño de los colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Manual de funciones por competencias y formular el proceso de evaluación del desempeño por competencias en la organización ACOPI Seccional Valle.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y analizar los cargos existentes en ACOPI SECCIONAL VALLE.
- Diseñar el diccionario de competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE.
- Identificar las competencias genéricas y específicas de cada cargo y delinear los perfiles de cargos por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE.
- Determinar el proceso para la evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE.

1.3 JUSTIFICACION

Actualmente la tecnología y la información son dos elementos que juegan un papel muy significativo para las empresas, pero cuando todas ellas tienen al alcance dichos elementos se hace necesario buscar un elemento diferenciador que permita a las organizaciones generar una estrategia que le sea distintiva y que se pueda traducir en ventajas competitivas.

El campo de la Gestión del talento humano, se afianza cada vez más como un área estratégica que le puede aportar muchos beneficios tanto a la empresa como a los empleados si se establece una relación gana-gana, cuando se toman en cuenta tanto las necesidades y expectativas de los trabajadores como las de la empresa, y se trabaja para desarrollar el liderazgo y el talento de las personas. La importancia de las competencias para las organizaciones radica en la integración de la gestión humana en torno a las competencias, cuando la estrategia de la Gestión humana se alinea con la estrategia de la organización y se configuran todos los elementos hacia una misma meta. Para que dicha alineación suceda, al interior de la empresa debe existir un orden y unos lineamientos en cuanto al alcance de cada puesto de trabajo; por lo que se hace primordial revisar las características de cada puesto, con el fin de sentar los requisitos necesarios para un desempeño con altas probabilidades de éxito, lo que implica también analizar y

determinar tanto las actividades que se realizan en el mismo, como las competencias que debe cumplir la persona para ejecutarlo satisfactoriamente.

Los manuales de funciones por competencias y la evaluación del desempeño por competencias, son una base fundamental cuando se quiere buscar una manera para que las personas aporten más de lo establecido, no por medición de cantidades de trabajo o en tiempo, sino desde el valor agregado que puedan aportar a sus actividades diarias. Estas herramientas permiten establecer y valorar las competencias que requieren los puestos de trabajo y la organización misma, actuando como filtros que hacen que la persona que ejecute el cargo tenga un rendimiento elevado, ya que desde el marco de las competencias estas pueden estar en la persona o se pueden desarrollar a través de capacitaciones constantes. Un manual de funciones por competencias se compone de competencias comunes para todos los cargos y para cada puesto de trabajo a su vez. Vargas describe un perfil por competencias como un “Conjunto de competencias y comportamientos asociados, que a su vez están vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados con los resultados que la organización pretende obtener e integrados con la gestión en las áreas económica, financiera, de marketing entre otras”¹. Del establecimiento del manual de funciones por competencias, se obtiene la base para la formulación de la evaluación de desempeño por competencias, cuyos beneficios que ofrece de utilizar un sistema de evaluación del desempeño por competencias están en que “además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo”².

El diseñar un Manual de funciones por competencias y establecer el proceso de la evaluación del desempeño por competencias, le permitirá a ACOPI mejorar la eficiencia en los procesos y por ende los servicios que ofrece, al igual que facilitar implementación de otros sistemas organizacionales como sistemas de calidad. También contribuye a la reducción conflictos entre las áreas (conflictos frecuentes por no saber quién hace cada tarea), marca responsabilidades fomentando así el orden y encaminando adecuadamente la selección de personal y los programas de capacitación que se requieran, al igual que la mejora del desempeño gracias a los resultados que se arrojen, se disminuye la incertidumbre de trabajador ya que

¹ VARGAS. Citado por LIMASCCA, Carmen. Los perfiles de cargo en la gestión por competencias [en línea]. 2005 [citado en 24 enero de 2013]. Disponible en internet: <<http://www.ilustrados.com/tema/7409/Perfiles-Cargo-Gestion-Competencias.html>>

² RODRIGUEZ, Liliana. La gestión de recursos humanos por competencias [en línea]. [citado en 23 enero de 2013]. Disponible en internet: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf>

no sabe que se espera de él. Estas herramientas son la base para que en un futuro la empresa se vincule en su totalidad a la gestión por competencias.

A través de la implementación de estas herramientas, se pueden evitar dificultades tales como el contratar a la persona equivocada, mantener una alta rotación de personal, personal poco comprometido e incorporar personal que no esté capacitado para el puesto o que si lo esté pero luego pierda el nivel y corregir los errores que se tengan como responsabilidades abiertas de forma en que se dupliquen los esfuerzos.

Finalmente y de acuerdo a los objetivos planteados, este trabajo permitirá a la organización ACOPI mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de sus clientes dado que el talento humano estará enfocado hacia la satisfacción de las necesidades a través del desarrollo y empleo de sus competencias.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Según Méndez “Investigar conduce al conocimiento y explicación de la realidad que el investigador en su experiencia personal (como individuo o miembro de un grupo) percibe de aquello que es objeto de su disciplina en un aspecto particular de la misma”³. Para este autor los aspectos metodológicos siguen puntos como Tipo de estudio, Método de investigación, Técnicas para la recolección de información y tratamiento de la información.

Para Hernández, “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”⁴

³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª edición. México, D.F. Editorial Limusa S.A. 2009. 35 p.

⁴HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5ª edición. México. McGraw-Hill. 2010. 4 p.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación se puede definir como una serie de actividades que se orientan a resolver problemas, generar soluciones donde se puede producir conocimiento de una realidad determinada. La investigación científica presenta dos enfoques cualitativo y cuantitativo.

Para determinar las diferencias entre los enfoques, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa

Cualitativa	Cuantitativa
Inicia descubriendo y delineando preguntas de Investigación	Parte de la recolección y el análisis de datos para resolver incógnitas
Aplica métodos de recolección de datos sin medición numérica	Se fundamenta en la medición numérica
Utiliza las descripciones y observaciones.	Utiliza la estadística para definir patrones de comportamiento
Resuelve preguntas: ¿por qué?, ¿cómo?	Resuelve preguntas: ¿cuántos?, ¿en qué medida?
Plantea interpretaciones que son originadas por el estudio de una realidad observada	Plantea interpretaciones que son externas a los datos

Fuente. Elaboración propia.

Siguiendo la línea de la clasificación del método científico, la investigación del presente trabajo se define como una investigación Cualitativa, donde se busca como resultado el diseño de un manual por competencias y la formulación de la evaluación del desempeño por competencias para ACOPI VALLE

Cuando se aborda el orden que plantea Méndez⁵ en cuanto a los aspectos metodológicos de una investigación, el tipo de estudio en la que está representada esta investigación es descriptivo, ya que es un proceso sistemático que permite especificar las características de una situación dada mientras

⁵MENDEZ, Op.cit., p.227-236

acontece y proporciona la interacción con los datos y las fuentes primarias⁶ que los originan.

Hernández⁷ plantea que el estudio descriptivo define propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; lo que indica que se deben identificar las características del problema, formas de conducta para establecer comportamientos puntuales y descubrir o comprobar la relación entre las anteriores variables.

Las etapas de la investigación descriptiva son⁸:

- “Definir en términos claros y específicos qué características se desean describir”.
- “Expresar cómo van a ser realizadas las observaciones; cómo los sujetos (personas, escuelas, por ejemplo) van a ser seleccionados de modo que sean muestra adecuada de la población; qué técnicas para observación van a ser utilizadas (cuestionarios, entrevistas u otras) y si se someterán a una pre-prueba antes de usarlas; cómo se entrenará a los recolectores de información”.
- “Recoger los datos”.
- “Informar pertinentemente los resultados”.

A continuación se mencionan algunos instrumentos que permiten realizar descripciones de una situación determinada logrando los datos directamente en el origen: Observación, Cuestionarios, Entrevistas.

⁶Entendiendo como Fuentes Primarias aquellas donde el investigador recoge directamente la información de su objeto de estudio.

⁷HERNÁNDEZ S., FERNANDEZ C., BAPTISTA L., Op.cit., p.80

⁸Serie Aprender a Investigar [en línea]. Colombia: INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ICFES, 1999 [citado en 30 de agosto de 2012]. Disponible en Internet:<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO_2/ICFES_1999_LA_INVESTIGACION.pdf>

1.4.1 OBSERVACIÓN

Técnica que se fundamenta en la utilización constante de los sentidos referidos a la búsqueda de los datos que se requieren para la solución de un problema de investigación. Con este método se complementaron algunos de los análisis de los puestos ya que se observa al ocupante del puesto en el ejercicio de sus funciones. Esta herramienta puede ser:

- Participante: cuando el investigador pertenece a la realidad que está siendo objeto de estudio.
- No participante. Cuando los hechos que se registran son tomados por agentes o elementos externos al investigador, una representación de esta forma de observación son las grabaciones de audio y video.

Para este trabajo puntualmente se utiliza la observación directa, ya que se visita frecuentemente la organización, realizando las anotaciones correspondientes en las que se refieren a la identificación del cargo, a los requisitos para su desempeño con el fin de conocer de una manera más amplia y global la temática de la investigación.

1.4.2 CUESTIONARIO

Es un documento en el que se recoge información teniendo como partida una serie de preguntas sobre un determinado aspecto y su formulación se hace a las personas que están relacionadas con el mismo. Para identificar y conocer de funciones, responsabilidades, conocimientos y niveles de desempeño en los puestos de trabajo del personal de ACOPI Seccional Valle, se utiliza este instrumento de recolección de la información, que a continuación se presenta y consta de:

- Identificación del cargo: Nombre del cargo, postulados, jefe inmediato, cargos a coordinar, área y objetivo del cargo.

- Responsabilidades y funciones del cargo: indicando la periodicidad con la que se realiza la función o actividad.
- Requisitos del cargo: Educación formal, no formal, experiencia y habilidades.

Las Ventajas y desventajas de utilizar cuestionarios se mencionan a continuación

Ventajas: facilitan la recopilación de información y no se necesitan muchas explicaciones ni una gran preparación para aplicarlos. Evitan la dispersión de la información, al concentrarse en preguntas de elección forzosa. En el ambiente de sistemas es fácil capturar, concentrar y obtener información útil a partir de las respuestas, mediante el uso de la computadora. Incluso se puede proyectar los datos y hacer gráficas. Hacen impersonal la aportación de respuestas; por lo tanto, en una auditoría ayudan a obtener información útil y confiable si se plantean bien las preguntas. Las desventajas son: Falta de profundidad en las respuestas y no se pueden ir más allá del cuestionario. Se necesita una buena elección del universo y de las muestras utilizadas. Pueden provocar la obtención de datos equivocados si se formulan deficientemente, las preguntas, si se distorsionan o si se utilizan términos ilegibles, poco usados o estereotipados⁹.

1.4.3 ENTREVISTAS

“La entrevista es un instrumento para obtener información relacionada con algún objetivo general o específico, desde una perspectiva teórica o práctica y desde un ámbito de acción y disciplina que produce por sí mismo un tipo de información y comunicación”¹⁰. Se basa en un cuestionario y puede ser aplicada a cualquier tipo o nivel de puesto si de recoger información de funciones y responsabilidades se trata; ofrece ventajas como la posibilidad de analizar y aclarar las dudas. Las preguntas deben ser claras y concretas para que las respuestas aporten información precisa sobre el tema indagado. Las entrevistas pueden ser:

⁹ AUDITORIA DE SISTEMAS. Ventajas y desventajas de los cuestionarios [en línea]. [citado en 31 agosto de 2012]. Disponible en internet: <<http://cuestionariosadmisistemas.blogspot.com/2010/11/ventajas-y-desventajas-de-los.html>>

¹⁰ Reeduca. Técnicas de evaluación [en línea]. España, 2009. [citado el 31 de agosto de 2012]. Disponible en internet:< <http://www.reeduca.com/registro-usuarios.aspx>>

- Individual: con cada empleado.
- Grupal: con varios empleados.

Durante todo el proceso de la investigación se hace necesario conocer opiniones e impresiones del personal para ser tenidos en cuenta en el desarrollo del mismo, y es por esto que en el desarrollo del presente trabajo, esta técnica se utiliza para obtener cierta información, y es a través de la cual la autora del presente trabajo aborda de forma directa y verbal a la Organización para obtener los primeros datos con algunos de los colaboradores a nivel tanto individual como grupal (Director ejecutivo, directora comercial de sistemas de gestión, Asistente administrativa).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

Diversos autores que se mencionan más adelante, plantean que la ventaja competitiva de las empresas de este siglo no se halla en sus recursos financieros, tecnológicos o naturales, sino que es posible dicha ventaja gracias a la gestión del talento humano que se lleve a cabo; es decir, el área se convirtió en un factor esencial para que la empresa logre altos niveles de competitividad, calidad y productividad.

La gestión humana se define como: “los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”¹¹. Dentro de esta área, se encuentran procesos como la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajos, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y la evaluación de la actuación de los empleados.

Alles¹² plantea que la función de Recursos Humanos ha cambiado dado que hoy se requieren:

- Empleados más competitivos.
- El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.

¹¹ GARCÍA Solarte, Mónica. MURILLO Vargas, Guillermo. GONZALEZ Campo, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. 1ra edición. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle. 2010. Pág. 13.

¹² ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2ª edición. Buenos aires: Granica, 2008. Pág. 27

- Recursos humanos deben crear valor, no reducir costos.
- Recursos humanos deben crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Los anteriores cambios se muestran a través de los perfiles que se demandan, tales como los requerimientos de nuevos conocimientos. Teniendo en cuenta esto, para las organizaciones se hace necesario introducir nuevos conceptos que permitan flexibilizar la dirección de los empleados y lograr así adecuarla a las necesidades de la empresa, donde dicha alineación genere el aumento de la capacidad de respuesta de la organización ante las exigencias del mercado hoy.

Entre los retos y tendencias de la gestión humana¹³ se encuentran:

- “[...] darle la importancia a las personas en la construcción de una ventaja competitiva sostenida. Debe generar valor a partir del trabajo de las personas”.
- “Preocuparse por los problemas críticos de la organización [...]”
- “[...] debe ser capaz de detectar las necesidades del cambio, establecer las condiciones para que las personas se adapten a dicho cambio [...]”
- “Buscar resultados acordes con los intereses y motivaciones de los diferentes Stakeholders de la organización: accionistas, directivos, trabajadores, sociedad”.

¹³CALDERON HERNÁNDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Competencias laborales de los gerentes de talento humana [en línea]. Bogotá: Revista Innovar, 2004. [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802308.pdf>>

Las investigaciones realizadas por Calderón y Naranjo sobre empresas con altos desarrollos en iniciativas como: capacitación, cambios en el sistema de remuneración, participación e involucramiento del personal con la organización, permitieron concluir que del área de Gestión humana se esperan resultados puntuales que se muestran a continuación:

Tabla 2. Resultados esperados del área de Gestión humana según resultados de la investigación.

Resultados esperados del área
1. Atraer candidatos potencialmente calificados.
2. Mantener los empleados deseables.
3. Garantizar que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo.
4. Desarrollar integralmente a las personas.
5. Mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando sus competencias, a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y aptitudes.
6. Elevar niveles de productividad.
7. Elevar niveles de calidad.
8. Mejorar clima laboral.
9. Impactar el desempeño de la organización, mediante el alineamiento de las prácticas de la gestión humana.

Fuente: CALDERON HERNÁNDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Competencias laborales de los gerentes de talento humana. 2004. Disponible en Internet:<<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802308.pdf>>

2.1.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Con los cambios en la gestión humana generados por factores como las nuevas tecnologías, la globalización y el replanteamiento de las organizaciones le ha implicado nuevos retos al área. Hoy muchas organizaciones tienen claro que su fuerza proviene de las personas que laboran en ella, por ende su clave para un funcionamiento exitoso está en lograr integrar un buen equipo de trabajo. “El

objetivo fundamental de la implantación de un sistema por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades, capacidades de cada persona”¹⁴.

La función de un director de recursos humanos está orientada a conservar y desarrollar el talento humano de la organización pese a los cambios que esta tenga, ante una crisis y en momentos de expansión; lo que ayuda a mantener la motivación en los equipos de trabajo y en la identificación de los mismos con la organización, para lo que es importante tener una visión a largo plazo, mantener un sistema de retribución y recompensas teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores. También es importante que se incorpore el conocimiento en cada puesto de trabajo y que sean escuchadas las propuestas de mejora de los trabajadores que por su saber hacer* pueden generar grandes aportes a los procesos de las empresas.

La relación entre trabajador – organización enfrenta elementos como el estrés, el miedo a perder el empleo, conflictos unipersonales por encontrar tiempo para crecer personalmente, como “rustout (desmotivación, aburrimiento)” como lo denomina Fernández¹⁵, constituyen bases para la configuración de grandes complicaciones en esta relación. “La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de los recursos humanos habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial”¹⁶. Por lo que se puede decir que contribuye con el desarrollo organizacional, ya que permite acoplar los subsistemas de la gestión de recursos humanos a los resultados globales que se trazan en la estrategia de la organización; permitiendo desarrollar, fortalecer y potencializar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas de cada puesto de trabajo. Este autor también plantea que la función de recursos humanos adopta un enfoque de creación de valor para los clientes internos y se integra en la planificación estratégica, facilitando la implementación de otros sistemas de gestión más globales.

¹⁴ Ernest&Young Consultores. Gestión por competencias: Manual del director de recursos humanos [en línea]. [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf >

*Serie de conocimientos prácticos que han sido adquiridos por el empleado.

¹⁵ FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación S.A., 2005. Pág. 8

¹⁶Ibid., p. 16

Gallego¹⁷ describe que para aplicar la gestión por competencias en cada proceso de la gestión humana se tiene que:

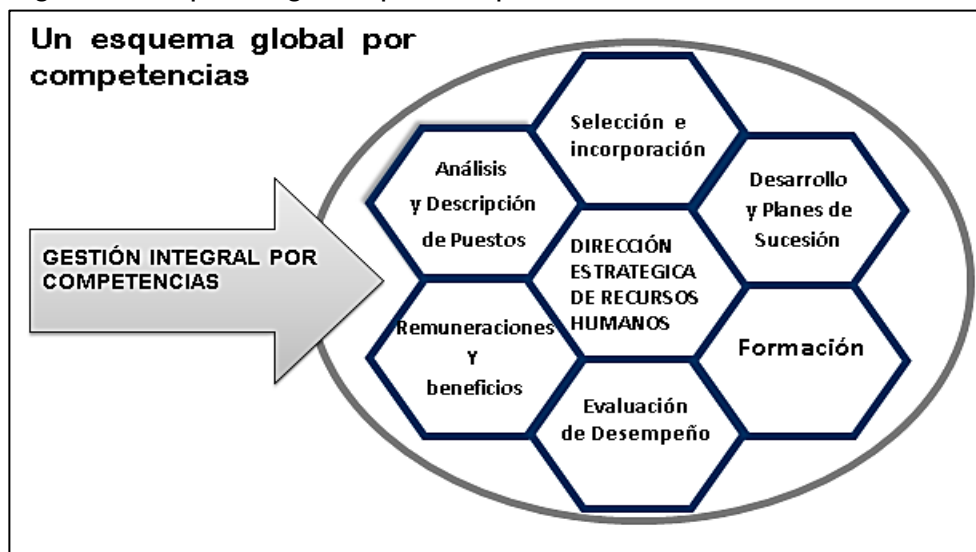
- Análisis y descripción de puestos: de este proceso depende en gran medida la implementación de los demás procesos de la gestión humana.
- Selección: parte de la delineación de los perfiles y descripciones de los puestos por competencias.
- Evaluación por competencias: los resultados de su aplicación son para conocer qué aspectos son débiles y cuales son fuertes, con el objetivo de conocer sobre que se debe capacitar, entrenar o rotar de puesto si se precisa. La medición de las competencias se puede llevar a cabo a través de herramientas como:
 - ❖ Assessment. Definida como una técnica que se puede emplear en casos donde sea factible una entrevista grupal, donde se utilicen pruebas como juegos de negocios, discusión en grupos, ejercicios de análisis entre otros.
 - ❖ Fichas de evaluación. Documento donde se realiza una autoevaluación o se escogen una serie de comportamientos cotidianos del accionar de la persona evaluada.
 - ❖ Evaluación del desempeño por competencias. Se realiza con relación al perfil del puesto de trabajo; se parte de aquí para definir las estrategias necesarias para la adecuación de la persona al puesto.
- Planes de carrera y sucesión. Se combinan los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar.
- Formación y Desarrollo de personas. Se da a través de la implementación de los programas de formación en competencias, con el que buscan mejoras

¹⁷ GALLEGO, Mery. Procesos de gestión humana basados en competencias [en línea]. 2007. [citado en 15 de septiembre de 2012]. Disponible en internet: < <http://www.arearh.com/rhh/procesosgestionhumana.htm>>

permanentes y promoción del conocimiento. Actividades y acciones que permiten a las personas desarrollar sus competencias.

- Evaluación del desempeño. Tiene en cuenta dos elementos; el entrenamiento de los evaluadores de desempeño por competencias y la Evaluación de 180° o de 360°.
- Compensaciones. Es la función más difícil en el área, está estrechamente relacionada con el personal su rendimiento, la visión y los valores empresariales que apoyan su rendimiento. Para esta actividad se debe tener en cuenta pasos como lo son: el análisis y la descripción de los puestos, la evaluación de los mismos, su clasificación, valores y escalas de salarios, y rango para cada puesto.
- Plan jóvenes profesionales. Los jóvenes deben tener las competencias que la empresa elija para su futuro como organización, donde los jóvenes deben tener una rotación por diferentes áreas con el objetivo de obtener una visión global de la empresa y un mayor compromiso.

Figura 1. Esquema global por competencias



Fuente. ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2008

2.1.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como plantea Llorens existen dos corrientes establecidas en la gestión de las competencias, el enfoque anglosajón y el francés

El enfoque anglosajón se centra en los contenidos del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización [...] el enfoque francés considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos, aptitudes, rasgos personales y experiencias laborales. La autora más representativa de esta corriente es Claude Lévy-Leboyer¹⁸

Para la definición de competencia se toma en primera medida la definición de McClelland¹⁹ (1973), quien “[...] por su parte pudo plantearse que los individuos que son evaluados en un proceso de selección para ocupar un puesto de trabajo, implicaba que ese desempeño excelente estaba ligado a una serie de características propias de la persona. Es decir, aspectos como: los conocimientos y habilidades, lo mismo que los rasgos, motivación y la auto-imagen, toman la acepción de características competenciales”. El aporte más representativo de este autor fue el construir una base y una revisión acerca de algunos componentes fundamentales para identificar y desarrollar las competencias; planteo que existen tres sistemas importantes de motivación humana:

- Logros como motivación. Donde mejorar implica tener un estándar que permita comparar bien sea interna o externamente las entradas y salidas, teniendo en cuenta el obtener una misma salida con menos trabajo o una mejor salida con el mismo trabajo.
- Poder como motivación. La motivación se asocia con actividades competitivas y asertivas permeadas por el interés de obtener y conservar el prestigio y la reputación.

¹⁸LLORENS GARCÍA, Ariadna. OLIVELLA NADAL, Jordi. LLINAS AUDETI, Javier. Análisis de las competencias profesionales y de las estructuras organizativas en el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación [en línea]. 2005 [citado 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet: <<http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/109.pdf>>

¹⁹McClelland (1973), citado por GUERRERO DÁVALOS, Cuauhtémoc. DEL TORO VALENCIA, Marcela. Educación en competencias y competencias laborales: Surgimiento de las competencias en el contexto organizacional, gubernamental y educativo [en línea]. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2010 [citado 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet: < <http://www.didactica.umich.mx/memorias/xiieudad/ponencias/8.pdf> >

- Pertinencia como motivación. Necesidad de estar con otro, compartir la información con otros.

Para Spencer y Spencer²⁰ “competencia es una característica subyacente²¹ en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar y/o performance superior en un trabajo o situación”. De lo anterior se puede inferir que las competencias están presentes y son observables a través del comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación dada. Para estos autores existen cinco tipos de competencias:

1. Motivación. Entendida como los intereses que una persona considera; lo que la llevan a ciertas acciones u objetivos.
2. Características. Características físicas y respuestas firmes a situaciones o información.
3. Concepto propio o de uno mismo. Corresponde a valores, actitudes, y la imagen propia de una persona.
4. Conocimiento. Información que las personas posean sobre determinadas áreas.
5. Habilidad. Capacidad de desempeñar determinada tarea física o mental.

²⁰ SPENCER, Lyle. SPENCER, Signe M. Citado por ALLES. Op. Cit., p.59.

²¹ Característica subyacente: definida como parte innata de la personalidad, que puede predecir el comportamiento de las personas en determinadas situaciones.

Spencer y Spencer²² presentan un modelo llamado el Modelo de Iceberg, donde se dividen las competencias entre Visibles o fáciles de detectar, como son las destrezas habilidades y conocimientos y las No visibles son difíciles de detectar y se encuentran el concepto sobre uno mismo y los rasgos de personalidad.

Figura 2. Modelo de iceberg



Fuente. Recursos y habilidades. Disponible en internet:<<http://www.rekursosyhabilidades.com/blog/?p=166>>

Finalmente estos autores clasifican las competencias de la siguiente manera:

- Competencias de logro y acción: Orientación al logro, Preocupación por el orden, calidad y precisión, Iniciativa, Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, Orientación al cliente.
- Competencias de influencia: Influencia e impacto, Construcción de relaciones, Conciencia organizacional

²² Ibid.p.63.

- Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, Dirección de personas, Trabajo en equipo y cooperación, Liderazgo
- Competencias cognoscitivas: Pensamiento analítico, Razonamiento conceptual, Experiencia técnica / profesional / de dirección
- Competencias de eficacia personal: Autocontrol, Confianza en sí mismo, Comportamiento ante fracasos, flexibilidad.

Un punto importante por abordar es el Desarrollo de un Currículum o DACUM (Developing a curriculum), “una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias que se desarrolló en Canadá y se popularizó en Estados Unidos y algunos países de América Latina (Nicaragua, Venezuela, Chile). La competencia se considera conformada por la descripción de grandes tareas y es, a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias”²³. Es decir, esta técnica se aplica para analizar un puesto de trabajo, una ocupación o un proceso laboral, es utilizado por instituciones responsables de los programas de Formación Profesional, empresas e industrias y Centros de formación profesional. Esta metodología da como resultado “[...]después de la ejecución de un Taller DACUM, en donde se aplica la metodología para analizar un puesto de trabajo u ocupación, es una Matriz de Competencias Laborales con sus respectivas sub-competencias”²⁴, que son las tareas que realiza un trabajador que se desempeña con éxito en su puesto de trabajo”²⁵.

Para Levy-Leboyer, “las competencias son repertorios de comportamientos que ciertas personas manejan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad

²³ MASTACHE, Anahí. Formar personas competentes: Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales [en línea]. Buenos Aires: Ediciones novedades educativas, 2007 [citado en 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet: <<http://www.terras.edu.ar/jornadas/105/biblio/105Las-competencias-en-el-diseno-curricular.pdf>>

²⁴ Sub-competencias: entendidas como la descripción de pequeñas tareas finales u operaciones que tienen un resultado verificable.

²⁵ VAN DER WERFF, Karel. Desarrollo sistemático e instruccional de un currículum [en línea]. 1999 [citado en 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet: <<http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo44.pdf>>

cotidiana del trabajo [...]”²⁶. Esta autora también diferencia entre competencias individuales y competencias claves para la empresa, pero argumenta que tienen una estrecha relación, ya que la integración y coordinación de competencias individuales constituyen las competencias de la empresa. Dichas competencias se pueden identificar a través del análisis de los comportamientos (si se trata de competencias individuales) y por medio de análisis de mercado y evolución de los proyectos de la empresa (cuando se trata de competencias de empresa).

Levy-Leboyer indica también que el concepto de competencias es indisociable a la noción de desarrollo, y que “las competencias constituyen dimensiones que permiten caracterizar a los individuos y por tanto conceptos que se prestan a la evaluación”²⁷. Diferencia entre competencias, aptitudes y rasgos de personalidad, argumentado que “las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, mientras que las competencias, afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa [...]”; lo que indica que las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes, pero no significa que las competencias se reduzcan a una aptitud.

Para Nadine Jolis²⁸ las competencias se correlacionan entre si y se clasifican:

- competencias teóricas. Cuando se conectan saberes obtenidos durante la formación con la información.
- Competencias prácticas. Transformar los conocimientos adquiridos en las acciones operativas.

²⁶LEVY-LEBOYER, citada por L I C H T E N B E R G E R, Y v e s. Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación [en línea]. 2000[citado 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:< <http://www.ceil-piette.gov.ar/docpub/documentos/docparaseminarios/ds7Lichtenberger.pdf> >

²⁷ LEVY-LEBOYER, Claude. La gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2002. Pág. 39.

²⁸ALLES. Op.Cit., p. 67

- Competencias sociales. Lograr que se relacionen las personas para trabajar en equipo.
- Competencias del conocimiento. Coordinar acciones y aportar creatividad y combinar información con saber.

A continuación se mencionan definiciones de competencia según diferentes autores:

Magda cejas²⁹ cita que según Oxford Advanced Learner's Dictionary este término significa "capacidad y autoridad legal" y el vocablo competent se define como "tener la necesaria capacidad autoridad, habilidad, conocimiento etc."

Para Masso una competencia es "como una combinación de conocimientos ("saber"), aptitudes y experiencia ("saber-hacer"), y comportamientos ("saber-estar"), que se activan, aplican y por tanto se manifiestan, en el contexto y situación precisos de su ejercicio"³⁰.

Fernández considera que las competencias "[...] se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación"³¹.

Gutiérrez³² plantea los siguientes elementos de las competencias:

²⁹CEJAS, Magda. La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. [en línea]. 2004 [citado en 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet: <<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf> >

³⁰ MASSÓ, Matilde. LOZARES, Carlos. Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles [en línea]. 2010 [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet: <<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Un%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20competencias%20en%20el%20trabajo-2012.pdf> >

³¹ Fernández. Op.Cit., p.34.

³²GUTIÉRREZ TOBAR, Edilmer. Competencias gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010. Pág. 4

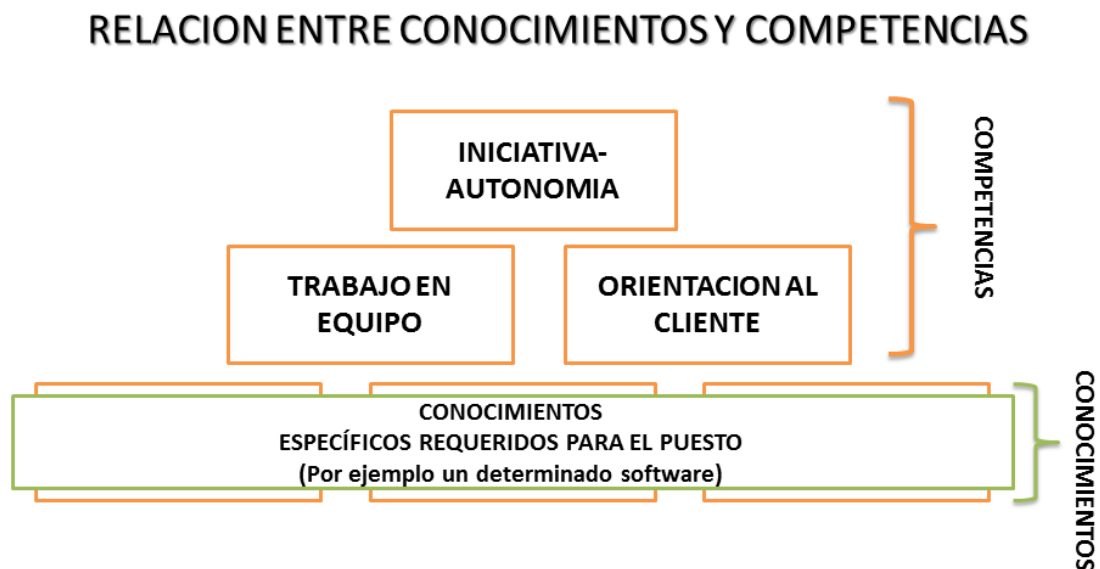
Tabla 3. Elementos de las competencias

El individuo	La especialidad	Contexto
Con sus habilidades, destrezas, técnicas	Área del conocimiento	Situación real problemática

Fuente. GUTIÉRREZ TOBAR, Edilmer. Competencias gerenciales.2010

Para Alles “el termino competencia hace referencia a características de la personalidad devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”³³. Para establecer una diferencia entre competencias y comportamientos Alles plantea la siguiente gráfica:

Figura 3. Relación entre conocimientos y competencias.



NOTA: Se consignan solo tres competencias para graficar mas claramente la idea.

Fuente. Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2008

Siguiendo este planteamiento, las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican así:

³³ ALLES. Op. Cit., p.82.

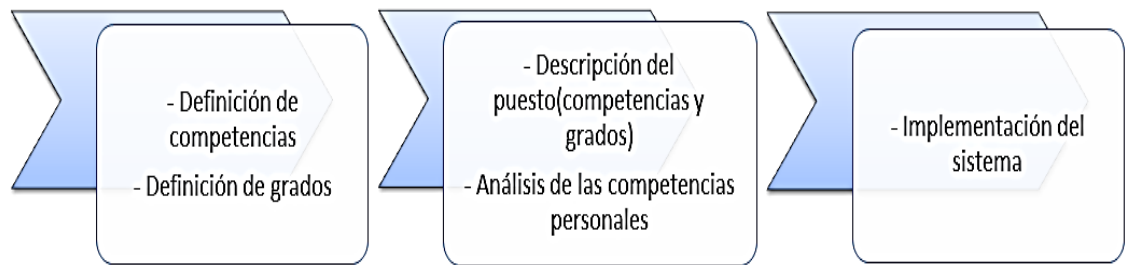
- Competencias cardinales generales o genéricas. Aquellas competencias que deben poseer todos los empleados de la organización
- Competencias específicas. Competencias propias de un puesto o de familias de puestos.

Las competencias poseen distintos grados:

- Alto: cuando la competencia se aplica en todos los ámbitos y actividades.
- Bueno: se reconoce que se posee la competencia y se transmite.
- Mínimo necesario: mantiene la competencia.
- Insatisfactorio: No se reconoce la competencia.

Teniendo en cuenta los niveles jerárquicos, las competencias pueden cambiar o modificar su peso determinado en cada posición. Alles define unos pasos para poner en marcha la gestión por competencias (Ver Figura 4): el primer paso a tener en cuenta es la definición o revisión de visión y misión; definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía, diseño de los documentos requeridos (diccionario de competencias), asignación de competencias, grados o niveles a los diferentes puestos de la organización, definición de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, finalmente aplicar el modelo a los subsistemas de gestión humana: selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

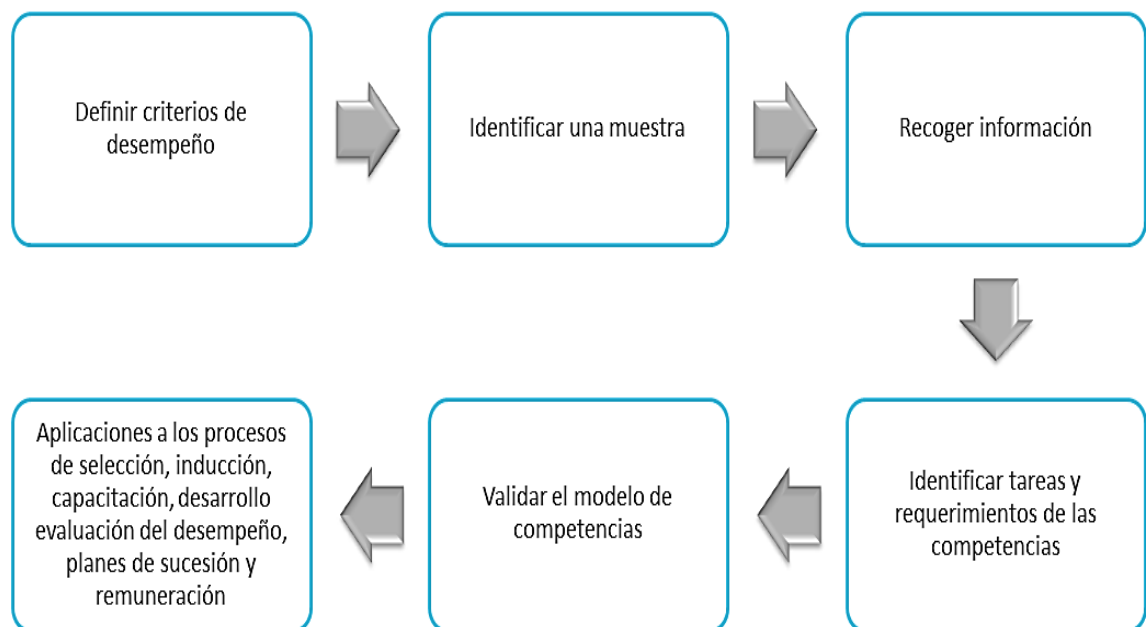
Figura 4. Pasos necesarios para la implementación de un sistema



Fuente. ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2008

Siguiendo esta autora, se describen a continuación unos criterios efectivos para definir las competencias:

Figura 5. Criterios efectivos para definir competencias



Fuente. ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2008

La gestión por competencias se define como la “explicación de la evolución de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en una empresa,

centrándose en el enfoque por competencias y mostrando sus características, utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema”³⁴. Cuyas “[...] principales fortalezas de la gestión por competencias son las siguientes: búsqueda del desempeño superior, sistema transparente de retribución y, por último, promoción y ascenso en función de la evaluación de competencias. El elemento bandera de la gestión por competencias es el del alto *desempeño*, que según las distintas esferas en las que se integraría la gestión (selección de personal, remuneración, desarrollo profesional, promoción), estará situado en el desarrollo profesional. Distinguir entre desempeño normal y desempeño superior es una de las principales ventajas de la aplicación de dicho modelo”³⁵.

Sagi-Vela³⁶ indica unos beneficios de la gestión por competencias en varias direcciones que a continuación se citan:

❖ Estratégicos:

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

³⁴Ernest&Young Consultores. Op. Cit., p. 4

³⁵ TOVAR MARTÍNEZ, Francisco José. La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas [en línea]. 2007 [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf> >

³⁶Sagi-Vela (2004). Citado por TEJADA FERNÁNDEZ, José. NAVÍO GÁMEZ, Antonio. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación [en línea]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona [citado en 15 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://health.cat/open.php?url=http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf> >

❖ Recursos humanos:

- Plantilla más formada, polivalente y motivada.
- Reducción del número de niveles en la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración del personal.

❖ Para el trabajador:

- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.

❖ En los procesos:

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo), de costes de no calidad y reducción de costes de coordinación.
- Ahorro en actividades subcontratadas.

Fernández³⁷ indica los principios de la gestión por competencias; en primera medida propone que los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa. Se debe tener en cuenta el saber cómo evaluar cada aporte efectivo del recurso humano: vincular la definición de los perfiles profesionales a las capacidades claves de cada empresa. Menciona

³⁷ FERNANDEZ. Op. Cit., p.23.

también que las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización. Quienes poseen las competencias son las personas, por lo que las organizaciones tienen un trabajo en dos direcciones, la primera asegura que el trabajador ejecute con dominio las funciones estipuladas al puesto que está ocupando y la segunda es desarrollar al trabajador. Otros principios que indica Fernández son:

- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización. Las ocupaciones al igual que las personas poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el perfil disponible, y el que requieren las ocupaciones constituye el perfil requerido.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño; es decir, tener en cuenta el nivel de competencias que posee la persona, el tipo y nivel de competencias que maneja en el desarrollo de una ocupación y los resultados que se obtiene de la aplicación de dichas competencias.
- Finalmente este autor plantea que la gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas, lo que indica que debe propender por una cultura de movilidad, donde se premie la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

Tomando en cuenta las diferentes definiciones de competencia, se puede decir que es un conjunto tanto de conocimientos, habilidades y cualidades personales y profesionales, ya que permiten a las personas ser capaces de desarrollar eficientemente las funciones, actividades y responsabilidades que resultan de su puesto de trabajo. Las competencias son una vía que las empresas pueden tomar para hacer la diferenciación en el mercado, destacándose por su talento humano y generando ventajas competitivas.

Es importante abordar la definición de competencia laboral, para lo cual se mencionan a continuación tres conceptos:

- Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las competencias son "la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada"³⁸
- En Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, regula, diseña, normaliza y certifica las competencias laborales y las define como: "La competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos"³⁹. Para que esta institución pueda certificar una competencia laboral, se han establecido estándares reconocidos por el sector productivo, donde describen los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño y los contextos en que éste ocurre, igualmente los conocimientos que debe aplicar para demostrar su competencia. La certificación de la Competencia Laboral de las personas se define como el reconocimiento que hace un organismo certificador acreditado a un trabajador porque en su trabajo cumple con los requisitos establecidos por los expertos en normas de competencia laboral, corroborando con ello la capacidad que tiene para desempeñarse en diferentes funciones y contexto laborales.
- Alles la define como: "Mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo (conocimientos específicos y habilidades necesarias) [...] las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtiene la certificación en competencias laborales, pueden trabajar bajo la modalidad de auto empleo o como empleados en relación de dependencia dentro de una organización"⁴⁰.

La visión de competencias laborales identifica que las cualidades de las personas para actuar productivamente en un contexto de trabajo, no dependen solamente de las condiciones de aprendizaje propiamente formal, sino también del aprendizaje como resultado de la experiencia en situaciones específicas de trabajo. Se denominan normas de competencia a las expectativas de desempeño en el lugar de trabajo, adecuado donde es posible comparar con un comportamiento esperado.

³⁸ PEIRANO, Claudia. Introducción a la Certificación de Competencias Laborales [en línea]. 2011[citado en 15 de septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210437.pdf> >

³⁹ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Certificación evaluación y normalización de competencias laborales [en línea]. [citado en 15 de septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>>

⁴⁰ ALLES, Op. Cit., p. 68

Gutiérrez⁴¹ presenta las competencias gerenciales como un conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización e indica que la adquisición de las mismas se da en mayor parte en el ejercicio profesional y en la formación de vida (ver Tabla 4):

Tabla 4. Adquisición de competencias gerenciales.

Competencia	Pregrado	Posgrado	Eje. Profesional	Forma de vida
Pensamiento estratégico	6%	10%	76%	8%
Trabajo en equipo	13%	13%	54%	21%
Orientación al logro	14%	17%	60%	8%
Habilidades de dirección	6%	2%	16%	76%
Capacidad de negociación	6%	2%	49%	43%
Liderazgo	11%	8%	57%	24%
Efectividad personal	3%	3%	16%	78%
Desarrollo de personas	8%	11%	57%	24%
Toma de decisiones	13%	16%	49%	22%
Servicio al cliente	17%	17%	56%	10%

Fuente. GUTIÉRREZ TOBAR, Edilmer. Competencias gerenciales. 2010

Según Fletcher⁴² para realizar la obtención de las competencias laborales se puede abordar:

- ❖ **Análisis funcional:** técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Es un enfoque de trabajo

⁴¹GUTIÉRREZ. Op. Cit., p. 112

⁴² FLETCHER (2000). Citado por CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL. Competencias Laborales [en línea] [citado en 18 septiembre 2012]. Disponible en internet: <http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf>

para aproximar a las competencias requeridas a través de una estrategia deductiva, donde se inicia construyendo el propósito principal de la función productiva y se pregunta continuamente que funciones hay que realizar para permitir que la función precedente se alcance; el análisis de las funciones tiene el objetivo de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia, el valor agregado de las funciones.

- ❖ Técnica de función del puesto: De gran utilidad cuando se analizan puestos y se desean dividir en las tareas que los constituyen.

2.1.3 DICCIONARIO POR COMPETENCIAS

Figura 6. EL DICCIONARIO



Fuente. ALLES, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. 2007

“El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente”⁴³. El diccionario de competencias se puede definir como un conjunto de competencias necesarias para la obtención

⁴³ ALLES, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. 2ª Edición. Buenos Aires: Granica, 2007. Pág. 60.

de los objetivos de una organización. Este diccionario debe contener características como: que el número de competencias que lo constituyen sean las suficientes para todas las actividades de la organización y las competencias identificadas deben ser independientes y claras. Como la figura 6, lo indica al establecer un diccionario en una organización se debe considerar su realidad, misión, visión y valores para definir sus competencias seguidamente los grados.

La estructura que debe llevar cada competencia en el diccionario debe contener:

- Título de la competencia: Nombre de la competencia.
- Definición: explicación genérica de la competencia.
- Niveles: elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona.

La división en grados de una competencia es de A: alto, B: Bueno por encima del estándar, C: Mínimo necesario para el puesto, D: Insatisfactorio (desarrollo en mínimo nivel). En las siguientes tablas Alles plantea algunas de las competencias cardinales a tener en cuenta para la elección de las competencias que tendrá todo el personal, el nivel ejecutivo, intermedio e iniciales:

Tabla 5. COMPETENCIAS CARDINALES, GENERALES O GENERICAS.

Compromiso	Sencillez
Ética	Adaptabilidad al cambio
Prudencia	Temple
Justicia	Perseverancia

Fuente. ALLES, Martha. Gestión por competencias: el diccionario (2007).

Tabla 5. (Continuación)

Fortaleza	Integridad
Orientación al cliente	Iniciativa
Orientación a resultados	Innovación
Calidez del trabajo	Flexibilidad
Empoderamiento	Conciencia organizacional
Autocontrol	Desarrollo de las personas

Fuente. ALLES, Martha. Gestión por competencias: el diccionario (2007).

Tabla 6. Competencias específicas en el nivel: ejecutivo, intermedio e inicial.

Competencias específicas en nivel ejecutivo		
Desarrollo de su equipo	Modalidades de contacto	Habilidades mediáticas
Liderazgo	Liderazgo para el cambio	Pensamiento estratégico
Empoderamiento	Dinamismo-energía	Adaptabilidad
Relaciones públicas	Orientación al cliente	Trabajo en equipo
Orientación a resultados	Integridad	Liderazgo
Competencia del naufrago	Emprendimiento	Iniciativa
Competencias específicas de niveles intermedios		
Flexibilidad	Colaboración	Calidad del trabajo
Dinamismo – energía	Empoderamiento	Franqueza-confiabilidad-integridad
Habilidad analítica	Iniciativa-autonomía-sencillez	Liderazgo
Modalidades de contacto	Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad	Orientación al cliente
Competencias iniciales: jóvenes profesionales sin experiencia		
Alta adaptabilidad-flexibilidad	Capacidad para aprender	Dinamismo-energía
Habilidad analítica	Iniciativa-autonomía	Liderazgo
Modalidades de contacto	Orientación al cliente interno y externo	Productividad
Responsabilidad	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo
Flexibilidad	Autocontrol	Búsqueda de información
Conciencia organizacional	Confianza en sí mismo	Desarrollo de relaciones
Desarrollo de las personas	Impacto e influencia	Pensamiento analítico
Preocupación por el orden	Pensamiento conceptual	

Fuente. Alles, Martha. Gestión por competencias: el diccionario (2007).

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA-España)⁴⁴ propone algunas competencias transversales comunes a la mayoría de profesiones (ver tabla 7):

Tabla 7. Competencias transversales comunes a todas las titulaciones.

Instrumentales	Personales	Sistémicas
Capacidad de análisis y de síntesis, capacidad de organización y planificación, comunicación oral y escrita en la lengua nativa, conocimientos de una lengua extranjera, conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio, capacidad de gestión de la información, resolución de problemas, toma de decisiones.	Trabajo en equipo, trabajo en equipo de carácter de carácter interdisciplinar, trabajo en un contexto internacional, habilidades en relaciones interpersonales, reconocimiento de la diversidad multicultural, razonamiento crítico, compromiso ético.	Aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo, conocimiento de otras culturas y costumbres, iniciativa y espíritu emprendedor, motivación por la calidad, sensibilidad hacia temas medio ambientales.

Fuente. ANECA, 2005

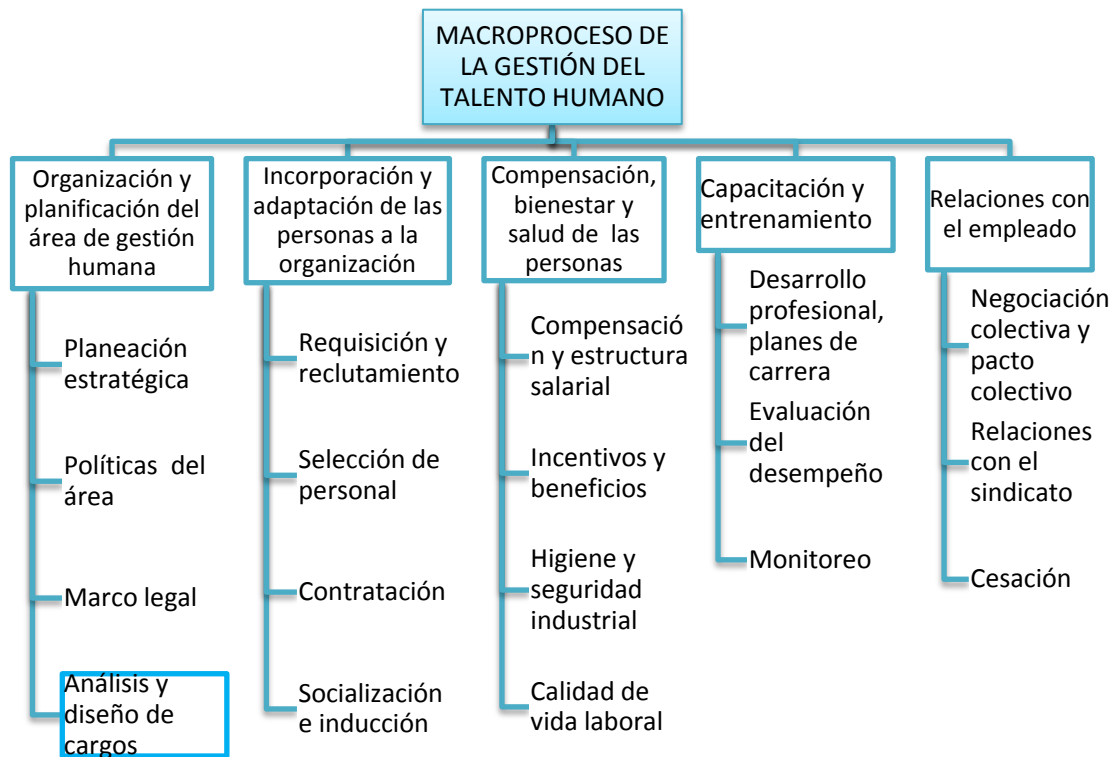
2.1.4 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

En la gestión humana el manual de funciones se encuentra en el primer macro proceso denominado Organización y planificación del área de gestión humana⁴⁵, cuyo objetivo es la preparación y definición de actividades requeridas para el funcionamiento adecuado de los demás procesos del departamento, para lograr que esta sea un área estratégica y de apoyo en la organización.

⁴⁴ANECA (2005). Citado por BUSCÀ DONET, Francesc. CAPLLONCH BUJOSA, Marta. De las competencias básicas a las competencias profesionales transversales: aportaciones desde el ámbito de la educación física [en línea] Barcelona: Universidad de Barcelona [citado en 29 septiembre de 2012]. Disponible en internet :<
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/11492/1/Competencias%20profesionales%20transversales.pdf >

⁴⁵GARCÍA S., MURILLO V., y GONZALEZ. Op. Cit., p.17.

Figura 7. Macroprocesos de la gestión del talento humano



Fuente. GARCÍA Solarte, Mónica. MURILLO Vargas, Guillermo. GONZALEZ Campo, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.

El Manual de funciones es un documento que reúne información obtenida del análisis y descripción de los cargos existentes en una empresa; para determinar este documento se deben tener en cuenta las funciones, actividades y responsabilidades a desempeñar en el cargo. Esta herramienta permite ver de una manera integral el cargo, facilitando su ejecución a quien corresponda.

Rodriguez indica que “los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección”⁴⁶. Y permiten que las instrucciones sean definitivas, ayuda a resolver malas interpretaciones y muestra a los empleados la ubicación de su puesto de trabajo en el total de la organización. Facilita el entrenamiento de del personal recién llegado a la empresa, ya que proporciona información de gran valor. La elaboración de manuales administrativos, busca mantener informado al personal de los objetivos y cambios en la dirección superior mediante el delineamiento de la estructura organizacional, estableciendo por escrito y de forma permanente las políticas y procedimientos.

Este autor también plantea objetivos de los manuales, siendo los siguientes:

- “Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas”.
- “Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y evitar omisiones”.
- “Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo”.
- “Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales”.
- “Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas”.

A continuación se presentan las posibilidades y limitaciones de los manuales (ver Tabla 8):

⁴⁶ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México:Thomson learning, 2002. Pag. 56

TABLA 8. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

POSIBILIDADES	Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
	Ayudan a institucionalizar y establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos Y funciones.
	Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
	Aseguran la continuidad de procedimientos y normas a través del tiempo.
	Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
	Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor, puede circunscribir al control por excepción.
LIMITACIONES	Si se elaboran de forma deficiente se producen inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
	El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
	Si no se les utiliza periódicamente pierden la efectividad.
	Se limitan a los aspectos formales dela organización y dejan de lado los formales que también son muy importantes.
	Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Fuente. RODRIGUEZ V., Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 2002

Los manuales se pueden clasificar por su contenido y por su función específica. Dentro de la categoría clasificada por contenido, se encuentran los manuales de: historia, cuyo objetivo es brindar información histórica sobre la organización. Manuales de organización, donde se expone de forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad, y responsabilidad de los distintos puestos; por lo general contiene graficas de la organización y la descripción de los puestos. Manual de políticas, donde se escribe de forma detallada los lineamientos para la toma de decisiones y el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, genera:

- a. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. En el Manual de procedimientos, se expresan los procedimientos administrativos, sirviendo como guía para realizar las actividades de la organización. Manual de contenido múltiple, es aquel manual en el que se combinan diferentes categorías, por ejemplo un manual donde se interrelacionan un manual de procedimientos y de políticas; en organizaciones pequeñas, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Los manuales por función específica, son aquellos que corresponden a un área determinada de la organización por ejemplo: Manual de producción, donde se dictan instrucciones para coordinar procesos de fabricación. Manual de compras, donde se definen actividades relacionadas con las compras. Manual de contabilidad, donde se señalan principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con la actividad. Manual de finanzas, donde se determinan las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Manual de personal, donde se comunican las actividades y políticas que refieren al personal, como reclutamiento, selección, manejo de conflictos, políticas del personal y capacitación. Manual técnico, contiene principios y técnicas de una función operacional determinada (manual técnico de

sistemas y procedimientos). Manual instructivo, donde se explican las labores, procesos y rutinas de un puesto en particular.

Rodríguez también plantea otra clasificación aceptada de los manuales administrativos que basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su aplicación pueden abarcar muchas o pocas actividades; es decir una clasificación de acuerdo con su ámbito de aplicación (ver tabla 9).

Tabla 9. CLASIFICACION DE ACUERDO A SU AMBITO DE APLICACIÓN

GENERAL	Incluyen al organismo en su conjunto. en este grupo de manuales se clasifican los de: ○ Organización ○ Procedimiento ○ Políticas
ESPECIFICO	Contiene información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de: ○ Reclutamiento y selección ○ Auditoria interna ○ Políticas de personal ○ Procedimientos de tesorería

Fuente. RODRIGUEZ V., Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 2002

- Un manual general de organización, tiene como objetivo describir a la organización formal y definir la estructura funcional.

- Manual general de procedimiento, tiene como objetivo establecer procedimientos en todas las áreas de la organización, generando una uniformidad en la forma de operar.
- Manual general de políticas, es donde se establecen políticas generales, que proporcionan un marco para que el personal pueda actuar en condiciones generales.
- Manual específico de reclutamiento y selección: establece instrucciones respecto al reclutamiento y selección de personal.
- Manual específico de auditoría interna: agrupa lineamientos aplicables a las actividades de auditoría interna.
- Manual específico de políticas del personal: señala orientaciones respecto a cuestiones de personal como, permisos, prestaciones.
- Manual específico de procedimientos de tesorería: establece procedimientos a seguir en el área de tesorería.

El proceso de elaboración de los manuales administrativos, inicia por la recopilación de la información. Dicha recopilación se hace a través de métodos como: investigación documental, que consiste en recolectar y realizar un primer examen de la información tanto escrita como gráfica que exista del tema a tratar. La Observación, como técnica que ayuda a realizar anotaciones sobre las acciones, actividades específicas. Los Cuestionarios, donde se reúnen datos tanto cuantitativos como cualitativos; son formularios que contienen información específica sobre el tema que se está abordando. Y finalmente la entrevista, que permite descubrir y verificar inferencias del método de observación.

Luego del proceso de recopilación de la información se inicia el procesamiento de la información, donde se hace un análisis y una depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento del manual. Para iniciar la redacción se debe definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual. Cuando la información esta compilada y ordenada, se comienza a determinar el formato que va llevar el manual; es importante que el formato sea claro y sencillo. En “la fase de revisión el encargado debe considerar los siguientes aspectos: “Revisar el material de manera objetiva, generar críticas constructivas y específicas, indicar lo que necesita correcciones, revisar detalladamente, Revisar y devolver el material en el periodo indicado, evitar hacer cambios que no sean pertinentes”⁴⁷.

Luego de la revisión, viene la fase de distribución, donde se recomienda realizar charlas a cerca del mismo, donde se difunda y se brinden instrucciones sobre el uso al personal encargado. La utilidad de los manuales administrativos, reside en la veracidad de la información que ellos contienen, lo que hace importante mantenerlos actualizados.

Los puestos pueden clasificarse así:

- Nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de áreas, jefaturas.
- Formación requerida: formación especializada o puestos operativos que no la necesitan.
- Resultados de gestión a su cargo: si se impacta o no la organización con los resultados.
- Por recursos que manejan.

⁴⁷ Ibid.,p.74

Un manual de Funciones por competencias, “[..]Incorpora en un solo cuerpo, las competencias comportamentales comunes a todos los servidores y las específicas para cada nivel; las equivalencias para todos los cargos; la identificación actualizada; el propósito principal; las funciones específicas; las contribuciones individuales esperadas; los conocimientos requeridos y los requisitos de estudio y experiencia”⁴⁸. El diseño de un manual de funciones por competencias presenta la siguiente estructura base estructura base:

- ❖ Nombre de la empresa, logotipo y referencia del manual que se elabora.
- ❖ Identificación del cargo.
- ❖ Información del cargo (responsabilidades y funciones).
- ❖ Perfil requerido.
- ❖ Indicaciones sobre las competencias requeridas teniendo en cuenta la clasificación en niveles administrativos, operativo, laboral, y humano.

Tomando en cuenta lo anterior, un manual de funciones se puede describir como un procedimiento que se lleva a cabo para mejorar la organización por medio del desarrollo del talento humano en el trabajo, lo que se puede manifestar en aumento de la eficiencia. Esta herramienta habilita la implementación de nuevas políticas de compensación, capacitaciones, toma de decisiones, cambios en los mismos cargos. A su vez permite mostrar a los trabajadores los aspectos en los cuales son fuertes y en los que no lo son.

La descripción de los puestos se realiza teniendo información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para levantar competencias. El analizar los puestos comprende un conjunto de procedimientos con el fin de reunir y analizar información acerca de contenido de tareas, requerimientos, responsabilidades y en general del contexto en el que se desarrolla la ejecución de un puesto de

⁴⁸CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE NARIÑO. Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales [en línea]. Nariño, 2010. [citado en 14 de septiembre 2012]. Disponible en internet:<<http://corponarino.gov.co/expedientes/institucional/manualfunciones.pdf>>

trabajo; dicha descripción le permite a la organización tener un inventario por así llamarlo de personal que aporta gran información para los demás procesos del área de gestión humana. Si la descripción de los puestos es correcta y apropiada, se pueden generar beneficios como el posibilitar comparar y clasificar los puestos con el objetivo de que las compensaciones sean más equitativas, puede también definir estándares que permitan realizar correctas evaluaciones, y puede ser de mucha utilidad para analizar los flujos de información de la organización.

En la asignación de competencias a los puestos de trabajo, en primer lugar se deben revisar cuales son las competencias cardinales que interesan a todos los puestos de la organización; luego se debe realizar una asignación de competencias y grados a puesto, teniendo en cuenta que las competencias específicas se relacionan con un área en particular en el momento de la descripción del puesto se debe confirmar el nivel requerido de cada competencia; es decir, se debe establecer cuáles son las competencias y en que grados se requieren para que cada puesto de trabajo tenga un desempeño exitoso.

2.1.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

Los antecedentes de la evaluación del desempeño se dice que son de las fuerzas armadas de los Estados Unidos “quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines”⁴⁹:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

⁴⁹LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL EMPLEO. La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos [en línea]. 2006 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>>

- Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

Se presentan a continuación algunas definiciones sobre evaluación de desempeño:

- “Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan”⁵⁰.
- “La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales”⁵¹.
- “La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre las competencias profesionales del personal evaluado. Entendemos la competencia profesional como el conjunto de: conocimientos, habilidades o destrezas (aptitudes) y valores (actitudes) que posee la persona evaluada [...]”⁵²

⁵⁰Evaluación del desempeño [en línea]. 2009 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <http://api.ning.com/files/xjl341ByOlZaKjjzpS6ncLcNKEy8C1CcwuXJd81XML8kKZRcWAgYzq-aumAJeB*hz-wWDdnjOzNN*W7-j29tG8-ek-NCR5F0/epd.pdf>

⁵¹ Comisión nacional de servicio civil. Manual de inspección, vigilancia y control sobre la evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en periodo de prueba [en línea]. 2010 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <<http://www.cnsc.gov.co/docs/MANUALEDINSPECCVIGILANCIAPROBADOESI%C3%93NECOMISIO N19DEAGOSTODE2010.pdf>>

⁵² PERÚ. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Manual de Reingeniería Educativa Institucional [en línea]. 2001 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <<http://destp.minedu.gob.pe/docum/libro04-3.PDF>>

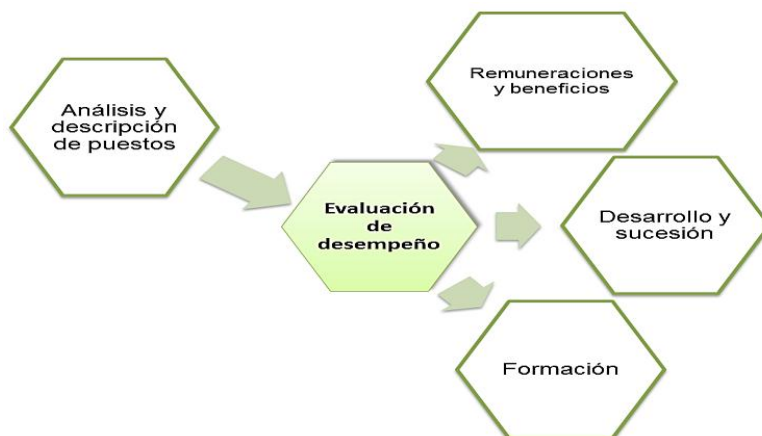
Figura 8. La evaluación del desempeño dentro de la GRH



Fuente. Bases teóricas y metodológicas para la evaluación de desempeño. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>>

Según Alles⁵³ la evaluación del desempeño permite más que la determinación de salarios, detectar necesidades, descubrir personas que pueden ser claves para la organización, encontrar que el colaborador está interesado en hacer otra cosa, descubrir la persona que estaba buscando para otra ocupación y motivar a los colaboradores cuando se les comunica un desempeño favorable a su vez que se les involucra con los objetivos de la organización; en síntesis la evaluación del desempeño mejorar tanto la actuación futura de las personas como los resultados de la empresa.

Figura 9. Relación entre subsistemas



Fuente: Alles Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. 2008

⁵³ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2ª edición. Buenos aires: Granica, 2008. Pág. 264

Por todo lo anterior, se establece que la evaluación del desempeño debe estar alineada con los objetivos de la empresa para asegurar que la herramienta sea adecuada. El análisis del desempeño de una persona tiene como objetivo el desarrollo tanto personal como profesional del colaborador, la mejora de los resultados de la organización. Las evaluaciones sirven a la empresa para tomar decisiones tan importantes como las de promocionar un colaborador, retroalimentar con los resultados para saber cómo se está realizando su tarea o por decisiones acerca de su remuneración.

La evaluación del desempeño por competencias se basa de conductas o comportamientos como lo indica Alles⁵⁴. Si una persona posee ciertas características de personalidad pero por una u otra razón, estas no se ven reflejadas en su comportamiento, estas determinaciones no son tenidas en cuenta, ya que se valora, se mide el cómo se comporta en realidad; y en la evaluación de desempeño se valora cual ha sido su comportamiento durante el periodo evaluado. El comportamiento se mide tomando en cuenta lo requerido para el puesto y es para ello que el puesto de trabajo debe tener definidas las competencias en grados (A, B, C, D). “[...] Como se está trabajando por competencias este comportamiento se relaciona con la descripción de la competencia (definición y apertura de grados). De la comparación del comportamiento y el grado se determinara el nivel de desarrollo de la competencia”.

❖ “Los objetivos fundamentales de la evaluación”⁵⁵ son:

- Medir el potencial humano
- Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.

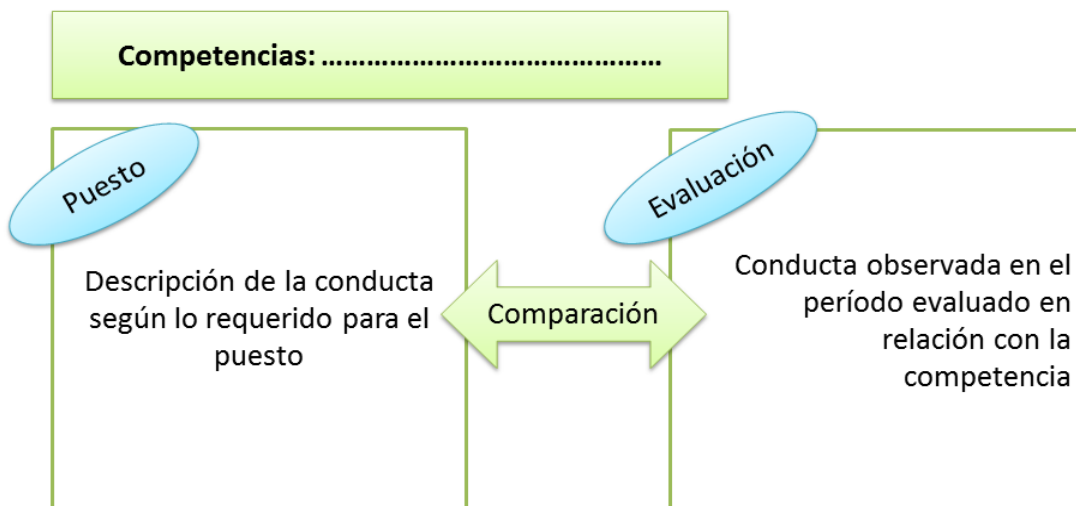
⁵⁴ ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica, 2007. Pág. 114.

⁵⁵ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO [en línea]. 2001 [citado el 15 de septiembre 2012]. Disponible en internet:< <http://evaluaciondeldesempeno.blogspot.com/> >

- Definir la contribución de los empleados.
- ❖ El empleado puede mejorar su desempeño si:
 - Conoce lo que de él se espera.
 - Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido.
 - Recibe orientación y supervisión de su superior.

Una conducta observable es un comportamiento de una persona frente a un hecho real y definido. La evaluación por competencias se relaciona entonces con el cómo se comportó o como soluciono un hecho concreto, es decir se analizan los comportamientos que se relacionan con la situación determinada, y teniendo esto, más el segundo componente que es la definición de competencia, más el grado de apertura en grados que la empresa le haya dado finalmente, se relacionará el comportamiento del colaborador con lo requerido para el puesto (ver figura.10).

Figura 10. Evaluación de desempeño por competencias.



Fuente: Alles, Martha. Desempeño por competencias. 2007

360° Feedback o Evaluación De 360°, es una herramienta para el desarrollo del talento humano, que implica una evaluación en diversas direcciones para un

evaluado; es decir, una persona es evaluada por su jefe, sus pares y subordinados, se puede incluir clientes o proveedores, a mayor número de personas evaluadoras aumenta el grado de confianza del sistema. Este método consiste en que un grupo de personas realizan unas valoraciones a otra a través de un conjunto de factores definidos; dichos factores son los comportamientos de la persona en la ejecución de sus actividades del día a día. La evaluación 360° se apoya en un cuestionario donde el evaluador aporta dos apreciaciones: la efectividad de la persona evaluada en distintos aspectos en condiciones diarias de su trabajo; y valoración de las competencias en un entorno de presión, plazos cortos, estrés, alta complejidad.

Alles⁵⁶ plantea que los pasos del proceso de la evaluación de 360° son:

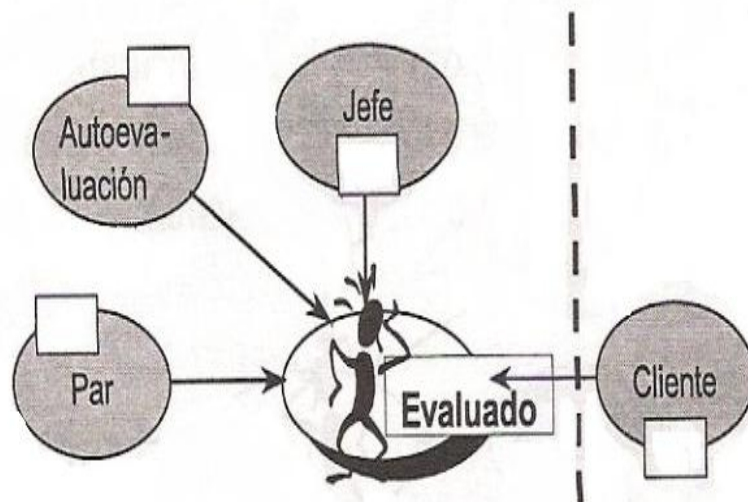
- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta: cuestionario o formulario de la evaluación.
- Elección de las personas: que actuaran como evaluadores. Las evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso: de la evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de datos.
- Comunicación a los interesados: resultados de la evaluación.
- Informes: informe de los resultados obtenidos de la evaluación.

⁵⁶ Ibíd., p. 146.

Esta misma autora plantea claves de éxito para la aplicación de 360°, indicando que en primer lugar se debe hacer un adecuado diseño de la herramienta, realizar una prueba piloto que consiste en que dentro de la empresa, con un grupo de personas se realiza una experiencia previa que convalide el formulario y las pautas fijadas para la evaluación; el entrenamiento de los evaluadores y evaluados, por ejemplo en el uso del formulario; los manuales de instrucción, ya que estos complementan el entrenamiento; llevar a cabo un procesamiento externo, que garantice la confidencialidad; informe de evaluación, que debe ser claro y explicativo, además de invitar a la reflexión sobre los resultados; devolución a los evaluados para que exista la retroalimentación; seguimiento con los evaluados; y finalmente una continuidad del sistema.

Otro modelo utilizado para la evaluación del talento humano, es la Evaluación 180°, en la que una persona es evaluada por su jefe, sus pares, su autoevaluación y en ocasiones puede incluir a los clientes, pero excluye a los subordinados:

Figura 12. Evaluación 180° o Feedback 180°



Fuente. Disponible en internet: <<http://www.google.com.co/imgres?q=evaluacion+180%C2%B0&num>>

Alles⁵⁷ indica que quienes son los evaluadores: los clientes tienen la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de la evaluación;

⁵⁷Alles, Op. cit., p. 217.

los empleados pueden seleccionar el criterio para juzgar su desempeño, los Miembros del Equipo pueden mejorar su rendimiento; los Supervisores: amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales; los Directivos pueden tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades; cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores. También se indica que la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer diferencias en las relaciones y establecer necesidades de entrenamiento. El procesamiento de la información se hace a través de un consultor externo que devolverá los resultados a la persona evaluada acompañado de una explicación de los mismos para que haya retroalimentación. Los métodos para evaluar el desempeño se comparan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Comparación de métodos de evaluación

Característica	Human Side (Auto concepto)	360 Grados	Assessment Center
Tipo de Evaluación	Autoevaluación	Integral	Simulación
Validez	Media (50 – 60%)	80%	90%
Usos	· Personalidad. · Competencias, (algunas). · Reclutamiento	· Desempeño. · Competencias. · Desarrollo. · Promoción.	- Competencias. - Desarrollo. - Reclutamiento. - Promoción.
Costo	Medio	Alto	Alto
Disponibilidad	Sistema de Cómputo	Outsourcing	Outsourcing
Tiempo de Aplicación	60 Minutos	40 Minutos	7 Horas
Tipo de Percepción	De mi mismo	Otros tienen de mi dentro de mi entorno	Otros tienen de mi dentro y fuera de mi entorno
Complejidad	· Fácil de aplicar. · Fácil de administrar, alta subjetividad. · Fácil de evaluar.	· Fácil de aplicar, difícil de administrar, gran cantidad de información generada. · Fácil de evaluar, baja subjetividad.	Difícil de aplicar, difícil de administrar, gran cantidad de información generada, difícil de evaluar, baja subjetividad.

Fuente. Disponible en internet: <<http://www.oocities.org/lionelpineda/ADMON/int/int29.htm>>

El método de evaluación denominado Assessment Center, es una técnica que evalúa el comportamiento, se basa en la aplicación de diversas técnicas tanto de grupo como individuales que han sido delineadas teniendo en cuenta las necesidades, ya sean de contratación, desarrollo o plan carrera. A continuación se relacionan conceptos sobre el tema:

Tabla 11. Definiciones de Assessment Center

AUTOR	DEFINICIONES
Thornton y Rupp (2006)	“Es un método que ofrece una considerable y flexible herramienta para evaluar y desarrollar candidatos y empleados en un ambiente de trabajo moderno”. [...] “es un método o procedimiento utilizado por la gerencia de recursos humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad organizacional”.
Byham(1993)	“Procedimiento sistemático y estandarizado por medio del cual los candidatos son evaluados, en grupo o individualmente durante la ejecución de diferentes ejercicios (simulaciones, test de lápiz y papel, etc.). la evaluación de los candidatos es realizada por jueces entrenados en observar varias dimensiones o características de comportamiento fijados anteriormente. Después que los aspirantes acaben todos los ejercicios, que duran entre uno y dos días los jueces se reúne y discuten para obtener una idea global para cada candidato”.
Pscoconsult (1998)	“Método en el que se realizan actividades con los postulantes en forma conjunta, presentándose situaciones, juegos, simulaciones que permiten observar la actuación y manejo en aspectos claves y críticos del cargo al que aspira”.
Word &Payne (1998)	El assessment center se caracteriza por incluir varios candidatos, asesores u observadores, ejercicios, simulaciones o test y competencias.
Grados (2003)	“debe entenderse como la serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual o grupal a la que se somete un grupo de individuos para ser observados”

Fuente. JAIMES OSTOS, Michell. WENK TORRES, Patricia. Disponible en internet: <<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5043.pdf>>

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Reseña Histórica de ACOPI SECCIONAL VALLE.

Basado en documentos de la organización, a continuación se desarrolla la reseña histórica de la organización:

Bajo el nombre de Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI), fue creado este gremio en la ciudad de Bogotá, por asamblea realizada el 27 de Agosto de 1951 en las oficinas de la gerencia del Banco Popular. Siendo este el séptimo gremio de carácter general y nacional creado en Colombia en la “época de oro” de las asociaciones empresariales, después de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) en 1871, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) en 1878, la Federación Nacional de Cafeteros (Federacafé) en 1927, Asobancaria en 1936, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en 1944 y la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) en 1945. ACOPI, surge como respuesta a las necesidades de los pequeños empresarios de las diferentes regiones del país, pertenecientes a un segmento productivo creciente, pero liderados por algunos ya reconocidos dirigentes de la elite política, social y cultural del país. Su organización centralizada parte de la función de cuatro gremios regionales de pequeños Industriales de Barranquilla; la Organización de Pequeños Industriales OPICOL, en Medellín; la Asociación de Pequeños Industriales de Occidente, APIO de Cali, formada bajo el industrial vallecaucano Jorge E. Quesada fundada en Cali en 1951, y la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales de Bogotá”. Es así como ADIBA, OPICOL, APIO y ACOPI; se reúnen en Bogotá en una Conferencia Nacional el 24 de enero de 1952 y confirman la decisión de consolidar ACOPI, tomando el nombre de la organización de Bogotá, teniendo como objetivos:

- Representar y defender los intereses de los industriales en Colombia, especialmente los de mediano y pequeño capital.
- Trabajar por el desarrollo del crédito nacional.

- Presentar ante los poderes públicos las necesidades y aspiraciones de las industriales, solicitando de ellos la expedición, modificación o derogación de las leyes y de las disposiciones relacionadas con la actividad industrial.
- Gestionar antes las autoridades competentes la aplicación de un arancel aduanero que proteja afectivamente las industrias.

Entre 1952 y 1957, ACOPI configuró una “moderada” capacidad institucional resultante, en parte, por el apoyo del gobierno conservador de Laureano Gómez (1950 – 1953) y del régimen militar de Gustavo Rojas Pinilla (1953 – 1957). En este periodo fue definitivo Luis Morales Gómez, gerente general del Banco Popular, entidad mixta con participación mayoritariamente estatal, y, a su vez, fundador y presidente de la Junta directiva de ACOPI. Morales Gómez estableció, en ese doble cargo y posteriormente como Ministro de Hacienda (1956 – 1957), conexiones entre el gremio y el Estado que le permitieron apoyar la Asociación en dos aspectos; por un lado, creó incentivos como el crédito de fomento y los seguros de exportación, respaldados por el Banco Popular, exclusivamente para los afiliados a ACOPI. Estos incentivos permitieron incrementar las afiliaciones en todo el país (el mayor número de su historia) y la creación de trece oficinas regionales, por otro lado, el Banco Popular financió a la Asociación, como fundadora, en la compra del 50% de las acciones de Corferias. En este periodo, ACOPI fue recibida como una joven asociación, seria, dinámica y respetable. Su capacidad institucional fue moderada (en comparación con otras asociaciones), debido a que poseía incentivos valiosos pero limitados dentro de un conjunto posible; su número de miembros fue aceptable dado que sus afiliaciones eran voluntarias, pero reducido si se consideraba el total de las PYME. También, permaneció al vaivén de la mano protectora del gobierno, puesto que los aportes de sus afiliaciones no fueron suficientes para garantizar su solidez financiera. Los presidentes de ACOPI durante este periodo fueron: Luis Morales Gómez (Presidente de la Junta Directiva y Fundador), Jorge Reyes Gutiérrez y José Moreno Arévalo. ACOPI tuvo logros en el ámbito de ferias y exposiciones: realizó la primera exposición nacional permanente de la pequeña industria en 1952, la primera misión de industriales a Europa en 1953 y la primera feria exposición internacional en 1954, que desde entonces se realiza cada cuatro años. También participó en la creación de un barrio industrial en Cali y tuvo la iniciativa de crear una organización de pequeños industriales en Latinoamérica. Otro hecho, aunque no resultó de la gestión de ACOPI, fue la visita de dos misiones extranjeras (1954 y 1955) para estudiar la pequeña y mediana industria.

La Seccional de ACOPI en el Valle, en 1955 presidida por Jorge Quezada, adquirió un terreno de 500.000 metros cuadrados, de la familia Brion. Con dicho terreno se creó la actual Urbanización Industrial ACOPI YUMBO, iniciando con ello la vocación industrial del occidente Colombiano. Se contrató la construcción de la infraestructura que estaba compuesta por: Calles macadamizadas demarcadas por sardineles, red de alcantarillado y las calles y zonas públicas fueron cedidas al Municipio de Yumbo por medio de escritura pública. En el periodo comprendido entre 1957 y 1962 Al caer Rojas Pinilla, en mayo de 1957, ACOPI quedó desamparada sin apoyo estatal y fue estigmatizada como partidaria de la dictadura, y como consecuencia, la “gran prensa” no volvió a publicar noticias sobre la misma. El gobierno militar fue derrocado por un movimiento civil liderado por los grandes industriales de Medellín y Bogotá, y la ANDI, que los congregaba. ACOPI sufrió un deterioro: sus miembros se redujeron en casi un 50% y de trece a cuatro seccionales debido, además, a que los incentivos para sus afiliados se retiraron al cambiar las directivas del Banco Popular y salir Morales Gómez del Ministerio de Hacienda. Se produjo una crisis financiera, las cuotas proporcionadas por sus afiliados y las transferencias de las regionales a la presidencia nacional se redujeron considerablemente. Además, para saldar las obligaciones financieras adquiridas vendió tanto activos regionales como nacionales. La devolución de las acciones de Corferias para cancelar la deuda con el Banco Popular profundizó, según su fundador, el debilitamiento de la Asociación. Su fragilidad financiera se tradujo en debilidad administrativa: la junta directiva de la Asociación trabajaba ad honórem, la presidencia nacional no funcionaba; operaba la seccional de Bogotá con un secretario en vez de un director, porque había problemas para financiarlo de tiempo completo, lo que le impidió establecer servicios para sus afiliados. Si bien se tomaron acciones para apaciguar su debilitamiento, estas no fueron muy efectivas.

En 1957 cambió su nombre por el de Asociación Colombiana de Protección Industrial y renovó totalmente su cúpula directiva buscando borrar los vínculos con el régimen militar y la imagen negativa que le acarreaba. Entre 1962 y 1980, ACOPI Comenzó por recuperar su legitimidad ante los poderes públicos y la prensa. Se reconstituyó internamente, en forma gradual, para orientarse hacia la representación del sector ante el Estado y trabajar por los objetivos que le dieron origen. Su capacidad institucional mejoró, pero no alcanzó el nivel de sus primeros años. Se enfocó en conseguir y hacer efectivas fuentes de crédito de fomento; pero los logros no fueron evidentes.

En 1985 se realizó el XXX congreso Nacional, en donde se hace una nueva reforma estatutaria en la que se conserva el último nombre, pero le concede mayor poder a la presidencia nacional y le resta fuerza a la figura federada de la organización, manteniendo en cambio su carácter civil y apolítico. Le dio también

cabida a la existencia de dos vicepresidentes nacionales y le concedió todo el poder al congreso nacional, que se debe realizar cada año. Los presidentes de ACOPI han sido: Emilio Corey (1962), Alejandro Victoria, Roberto de Fex, José Rafael Ramírez (1963), Roberto Carbonel (1964), Ricardo Rosales Zambrano (1970), Mario Jiménez Panesso (1973), José Miguel López Calle (1976), Francisco de Paula Ossa Uribe (1980) y Juan Alfredo Pinto Saavedra (1985 - 1989), Jose Miguel Carrillo (1990), Germán Alberto Bula (1991), Jaime Alberto Cabal (1993), José Miguel Carrillo Méndez (1999), Juan Alfredo Pinto Saavedra, Norman Correa Calderón (2008), Félix Antonio Niño (2009) y Mauricio Ramírez Malaver (2012).

Luego de 60 años, el gremio se ha posicionado como una institución representativa de la Pequeña y Mediana Industria, no solo a nivel nacional, sino internacional. Actualmente, la empresa cuenta con un buen grupo humano, que genera nuevas propuestas para afiliados y no afiliados que le apuntan al crecimiento del emprendimiento empresarial. “ACOPI Seccional Valle del Cauca promueve la asociatividad y el fortalecimiento empresarial de la región a través de dos actividades principales, la representatividad y el portafolio de servicios.”⁵⁸ Este gremio promueve también la Política de Producción y Consumo Sostenible, entendida como la política que se orienta a cambiar los patrones insostenibles de producción y consumo por parte de los diferentes actores de la sociedad nacional, lo que contribuirá a reducir la contaminación, conservar los recursos, favorecer la integridad ambiental de los bienes y servicios y estimular el uso sostenible de la biodiversidad, como fuentes de la competitividad empresarial y de la calidad de vida⁵⁹.

2.2.3 Misión

Propiciar y gestionar la integración de las Mipymes, ejerciendo representatividad y servicios apropiados que impulsen la asociatividad, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento continuo de las organizaciones, a través de capacitaciones, asesorías y asistencia, contando con un excelente talento humano, con una acogedora y estratégica sede propia, para satisfacer la calidad y proyección de nuestros afiliados.

⁵⁸ Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Quienes somos [en línea]. [citado en 25 septiembre de 2012]. Disponible en internet: <http://acopivalle.com.co/?page_id=22>

⁵⁹ Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible [en línea]. Bogotá: El Ministerio, 2010 [citado en 25 septiembre de 2012]. Disponible en internet: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/ambiente/politica/polit_nal_produccion_consumo_sostenible.pdf>

2.2.2 Visión

En el 2012 ACOPI Seccional Valle será el gremio multisectorial preferido a nivel regional, quien por medio de la asociatividad y de servicios efectivos logrará que sus empresas sean de categoría mundial.

2.2.4 Servicios Ofrecidos

- ❖ Asesorías: Jurídicas, Civil, Comercial, Financiera, Ambiental, NTC 6001, Pasantías y asesorías, Intermediación con entidades y fondo nacional de garantías.
- ❖ Alquiler de auditorios; ACOPI Seccional Valle cuenta con dos auditorios, que se encuentran al servicio de sus afiliados y asociados para asambleas, convenciones, seminarios y agasajos, con capacidad para 400 personas.
- ❖ Capacitación en diferentes temas que permitan el fortalecimiento y crecimiento de las Mipymes vallecaucanas.
- ❖ Tertulias Empresariales. Convenios con universidades

Los afiliados a la organización se encuentran segmentados según el tamaño de la empresa; algunos de los sectores a los cuales pertenecen las empresas afiliadas y asociadas son: Plásticos, Alimentos, Artes gráficas, Servicios, Químico, Metalmeccánica y Metalurgia, Calzado y Cuero, Eléctrico, Construcción, entre otros.

La afiliación genera beneficios como visibilización, promociones y descuentos entre empresas afiliadas; para ser afiliado se debe pagar una cuota de dinero que es descontable del impuesto de renta de la empresa interesada, según la ley 1430 del 2010.

2.2.5 Políticas

A continuación se mencionan las políticas que actualmente presenta ACOPI SECCIONAL VALLE:

- ❖ Hacer los reclamos, solicitudes y observaciones de manera respetuosa y moderada.
- ❖ Para seleccionar un proveedor, se tendrá en cuenta que preferiblemente sea afiliado a ACOPI SECCIONAL VALLE o que cumpla con los siguientes criterios; calidad de los insumos y/o servicios a prestar, precios, garantías, despachos y entregas, servicios Post-venta, experiencia y respaldo.
- ❖ Todo cliente podrá presentar ante ACOPI SECCIONAL VALLE un reclamo relacionado con los servicios prestados por las diferentes Áreas de la Organización. Los reclamos podrán presentarse mediante llamada telefónica, de forma presencial o escrita en el buzón de las oficinas de ACOPI SECCIONAL VALLE. La persona que recepcione el reclamo deberá comunicarlo al Responsable de Calidad, para que este continúe con el tratamiento.
- ❖ Hacer los reclamos, solicitudes y observaciones de manera respetuosa y moderada.
- ❖ La facturación de las cuotas de sostenimiento y de los demás eventos realizados en ACOPI SECCIONAL VALLE se realizarán de acuerdo con la periodicidad elegida por el cliente; mensual, semestral o anualmente; y siempre en la primera semana de cada uno de los periodos.
- ❖ Se admiten diversas formas de pago en función del tipo de servicio contratado; pueden ser presenciales en las instalaciones de ACOPI SECCIONAL VALLE; en efectivo, cheque o con tarjeta débito o crédito en el horario de atención y a distancia; consignaciones y transferencia.

2.2.6 Normas

Para el adecuado funcionamiento de ACOPI SECCIONAL VALLE es necesario referirse a la normatividad establecida por la empresa, en las cuales se indican las acciones que se pueden o no realizar en determinadas situaciones:

- ❖ Realizar personalmente la labor que le haya sido asignada, en los términos estipulados, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones de modo particular le impartan el patrono sus representantes según orden jerárquico establecido.
- ❖ No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, la información que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al patrono, lo que no obsta para denunciar los delitos o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
- ❖ Conservar, mantener y restituir en buen estado salvo el deterioro natural los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias.
- ❖ Guardar rigurosamente la moral y las relaciones con sus superiores y compañeros.
- ❖ Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- ❖ Cumplir con el horario de trabajo estipulado por la empresa.
- ❖ Observar las medidas y precauciones para el manejo de los instrumentos de trabajo y evitar los accidentes.
- ❖ Denunciar la sustracción de materiales o cualquier implemento de trabajo, que haga cualquier persona.

- ❖ Cumplir con los requisitos legales estipulados para la empresa que se mencionan a continuación:

Existen prohibiciones para los trabajadores en la empresa como:

- ❖ Sustraer cualquier clase de bienes sin permiso de la empresa.
- ❖ Presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de drogas al trabajo.
- ❖ Interrumpir el trabajo en horas laborales.
- ❖ Faltar al trabajo sin justa causa o sin autorización.
- ❖ Utilizar los elementos de trabajo para fines distintos a los señalados por la empresa.

2.2.7 Composición de la Organización

Actualmente la organización cuenta con 13 cargos desempeñados por 12 personas (ver tabla 12).

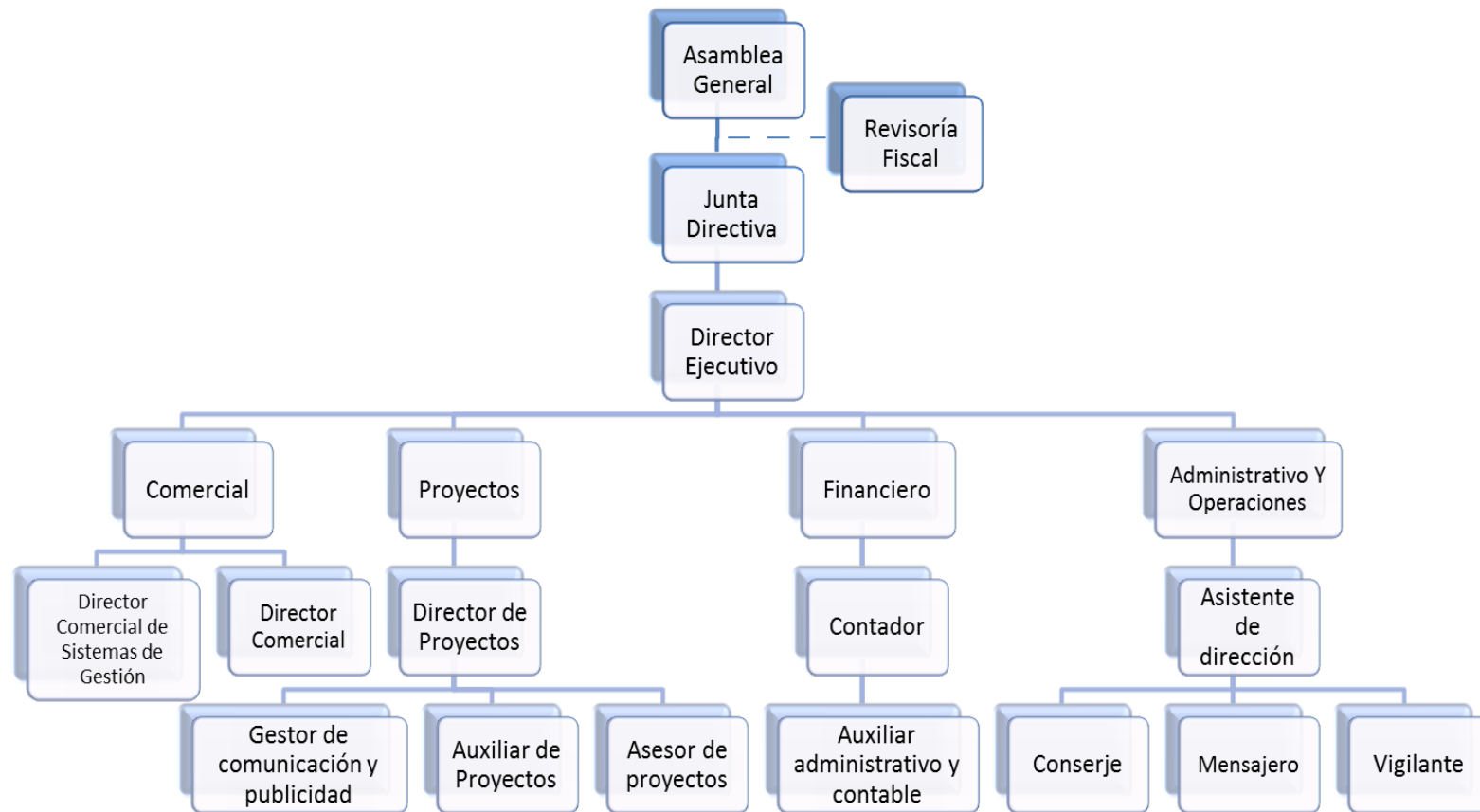
Tabla 12. CARGOS ACTUALES EN ACOPI SECCIONAL VALLE

CARGOS ACTUALES	
Director Ejecutivo	Director comercial De Sistemas de Gestión
Contador	Director de convenios y proyectos
Auxiliar Administrativo	Gestora De Comunicación y publicidad
Asistente de dirección	Asesor de proyectos
Vigilante	Director comercial
Conserje	Auxiliar de proyectos
Mensajero	

Fuente. Elaboración propia.

La siguiente figura representa el organigrama de la organización:

Figura 12. Organigrama.



Fuente: ACOPI SECCIONAL VALLE

La estructura formal de ACOPI SECCIONAL VALLE ha adquirido coherencia con su filosofía de acción que involucra la Asociatividad y el fortalecimiento empresarial del Valle del Cauca; asociatividad definida como "[...]un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La asociatividad debe ser una herramienta utilizada por la pequeña y mediana empresa para enfrentar la globalización"⁶⁰.

La organización está conformada por 4 áreas funcionales: Financiera, Proyectos, Administrativo y Sistemas de Gestión. Áreas que trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos planeados. En esta división por funciones "Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación"⁶¹. Esta estructura integra a todas las personas que se encuentran en la organización, en el cual se evidencia las relaciones de autoridad y de dependencia, aunque no todas las áreas concuerdan con las funciones que llevan a cabo. Como se indicó en el primer capítulo actualmente no existen procedimientos establecidos, ni descripción de puestos de trabajo, por lo que los colaboradores comúnmente pueden realizar actividades que se encuentran por fuera del área y cargo que desempeñan. A continuación se describen las áreas funcionales:

- Área de administración: Esta es conformada por el Director Ejecutivo, la Asistente de dirección quien supervisa y coordina al conserje, vigilante y mensajero. Es en esta área donde se realiza la dirección de la organización y se gestionan las actividades de talento humano, dado que actualmente no existe un área definida para tal fin, al igual que la coordinación de los recursos físicos que la empresa posee. Los asuntos se tratan por la importancia que tengan en el momento. La dirección y el control se ejercen a través o de reuniones semanales con el equipo de trabajo (todos los colaboradores) en donde cada uno manifiesta novedades y actualidad de las actividades que está desarrollando.

⁶⁰ABALO, María de los Ángeles . Especialización Gerencia Mención Redes y Telecomunicaciones [en línea]. Universidad Yacambú [citado en 25 septiembre 2012]. Disponible en internet:<http://www.geocities.ws/maria_abalo/e2/Foro4/bmk4_Maria_A.html#Asociatividad_y_Cooperativismo>

⁶¹BENAVIDES Pañeda, Javier. Administración. McGraw Hill. pág:128

Otras funciones que se cumplen son las de reclutamiento y selección de personal, el cual se hace de manera muy sencilla basado en recomendaciones o pequeñas convocatorias, donde la selección se da basada en la experiencia del director ejecutivo. “El desarrollo de personas Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización” , este proceso se realiza con las personas que trabajan en la organización a través de la participación en los cursos, seminarios y diplomados que realiza la empresa, donde los trabajadores pueden acceder porque su participación es de manera gratuita, no obstante el nivel de participación del personal en las formaciones que se realizan en ésta es muy bajo.

- Área Comercial: De acuerdo al objetivo del área, gestionar y promocionar los diferentes Sistemas de Gestión y el portafolio de servicios, a través de la generación de alianzas que permitan a los empresarios implementar los diferentes sistemas de gestión de la calidad al interior de sus empresas y en los múltiples sectores económicos presentes de la región; el enfoque del área le permite ser “la responsable de conocer las necesidades del mercado y de satisfacer a los consumidores con un producto que responda en calidad, presentación, precio y distribución a dichas necesidades”⁶² donde las decisiones de producto, precio, promoción y distribución son claves en esta función comercial. La directora comercial se encarga de enlazar la empresa con los clientes interesados en participar en las actividades que se desarrollan, en los servicios que ofrece, tales como afiliarse a la institución. Y la directora comercial de sistemas de gestión, tiene a su cargo el manejo de las implementaciones de calidad que se estén llevando a cabo con diferentes empresas, lo que no indica que sea ella la auditora de calidad, sino quien registra y hace seguimiento a todos los procesos de esta índole.
- Área Proyectos: La administración de proyectos facilita a las personas un conjunto de herramientas que mejora su capacidad tanto de planeación como implementación y manejo de actividades para alcanzar objetivos organizacionales. Los proyectos se aprueban como resultado de consideraciones estratégicas de una organización, ya sea por demanda de mercado, una oportunidad estratégica, una solicitud de un cliente, por requisitos legales o adelantos tecnológicos que surjan. En ACOPI el área de proyectos realiza actividades que se pueden relacionar con la

⁶² SEMINARIO DE PROFESORES DE ECONOMÍA. La función comercial y la nueva economía [en línea]. [citado en 25 septiembre 2012]. Disponible en internet: < <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema9.pdf> >

investigación y desarrollo; donde se tiene en cuenta temas de investigación sobre procesos, productos o técnicas que permitan a las empresas tener un mejor desempeño y un mayor cubrimiento de las necesidades de sus clientes, para que esta tenga mejores resultados; es decir, esta área desarrolla y gestiona convenios y proyectos con empresas e instituciones académicas y de apoyo como Proexport, Bancoldex y con instituciones del gobierno, para crear servicios y desarrollar actividades en beneficio de la empresa, afiliados y asociados.

- Área Financiera: tomando en cuenta que esta área es la encargada de “[...] aprovisionar a la empresa con los recursos financieros que necesita para el desarrollo de su actividad, así como de la remuneración, devolución, en su caso, o pago a las diversas fuentes con las que se financia la empresa [...]”⁶³. Dicha área cuenta con el contador y el asistente administrativo y contable, quien realiza a su vez funciones de tesorero. Las decisiones principales sobre la asignación de los recursos financieros no se toman en esta área aunque en teoría sea una de sus funciones, dichas decisiones son tomadas por el Director Ejecutivo, de acuerdo a las necesidades que presente la organización y de acuerdo a los proyectos o convenios que se determinen en el área de Proyectos; queriendo esto decir que esta área tiene mucha dependencia de las de las otras lo que hace que no cuente con una planeación pertinente. Si se realiza el aprovisionamiento de materiales y equipos necesarios para la realización de las actividades y eventos de la empresa.

⁶³IBORRA, María; COSCOLLAR, Ángels; DOLZ, Consuelo; FERRER, Carmen. Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y Habilidades Directivas. Editorial Thomson. pág. 15

3. DESARROLLO

3.1 Situación actual

Como se mencionó en el capítulo uno del presente trabajo, en la organización no existe un área que realice los procesos pertinentes al área de gestión humana. Y actualmente no hay una definición documentada de cargos ni perfiles, ni existe la una evaluación de desempeño de los cargos, lo que ha generado que frecuentemente se realicen actividades que se encuentran por fuera del cargo y del área, y su desempeño no se pueda medir.

3.2 Plan de acción

Para iniciar el proceso, se realizó un primer acercamiento de empleados al tema. Se convocó una reunión de sensibilización donde se dio a conocer el objetivo del estudio, cuyo contenido inició por relacionarlos con los términos competencias, perfiles y evaluación de desempeño como tal, haciendo énfasis en la importancia de su aplicación en las organizaciones. En esta reunión se concertó el compromiso de los colaboradores y la dirección para generar información correspondiente a sus puestos de trabajo. Se concretó también que los avances serían enviados a sus respectivos correos, a la espera de sugerencias y aportes. Con el director ejecutivo, se establecieron reuniones personales para mostrar el trabajo durante su desarrollo.

Ante la necesidad de identificar y analizar los cargos existentes en ACOPI, se desarrolla un cuestionario (véase anexo No. 1) que arroja la información adecuada para la identificación y el análisis de los cargos. A partir de la primera información obtenida mediante dicho cuestionario y la observación directa, se agrupan tareas en funciones claves. Para plantear las distintas competencias se toma como referencia definiciones de Alles, que a su vez fueron contrastadas con las funciones de los cargos y partiendo de esto, se proponen las competencias genéricas y específicas que se describirán más adelante.

Para el análisis y diseño de cargos que concluye en el manual de funciones se desarrollan las siguientes fases: primero se encuentra los resultados obtenidos de la aplicación el cuestionario No. 1 (véase anexo No. 1), de cada uno de los 13 cargos a diseñar, a esto se le agrega el análisis obtenido a partir de la observación participante en cada una de las visitas a la empresa. La segunda fase plantea el desarrollo del diccionario de competencias, se definen las cardinales y las específicas dentro de la aplicación. La tercera fase es el diseño del formato del manual de funciones por competencias. Y la cuarta fase es la revisión con el director ejecutivo se aprueba el formato, se aprueba el diccionario de competencias y se revisa, analiza y complementa la información de cada cargo. Como resultado se obtiene el manual de funciones por competencias.

Para la realización del Manual De Funciones Por Competencias de ACOPI, se toma como base los textos de la autora Martha Alles, por su integro estudio referente a las Competencias Laborales.

3.2.1 Fase 1: Identificación y análisis de los cargos existentes

La información obtenida para la identificación y análisis de los cargos se presenta a continuación:

Tabla 13. Identificación del cargo Director ejecutivo.

Cargo No. 1	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Director Ejecutivo	Uno (1)	Junta Directiva	6			
Área	Objetivo del Cargo					
Administrativa	Representar, dirigir y posicionar el Gremio.					
Responsabilidades y funciones						
(Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)						
Descripción de funciones		D	S	Q	M	
Lograr que los procesos de concertación y diálogo entre los afiliados y asociados de ACOPI Seccional Valle sean exitosos al igual que, velar por los bienes e intereses de Gremio.		x				

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13. (continuación)

Descripción de funciones		D	S	Q	M
Liderar actividades y propuestas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las Mipymes del Valle del Cauca, asociadas y afiliadas al Gremio.				x	
Organizar y coordinar el funcionamiento de la estructura interna del Gremio, así mismo como gestionar estrategias y acciones, diseñadas por la empresa.		X			
Velar porque las funciones asignadas a los empleados de la entidad, se cumplan satisfactoriamente y realizar seguimiento de las mismas por medio de reuniones semanales.		X	X		
Aprobar y/o autorizar actividades, cartas, formatos publicitarios, y cualquier anuncio o formato que haga referencia a la entidad.		X			
Ejercer representación y vocería en las actividades que participe el Gremio.		X			
Revisar los estados financieros elaborados por el Director Financiero; Balance General y Estado de resultados mensuales.					X
Dirigir y coordinar actividades de las mesas de trabajo de Comercio Exterior, Buenos Vecinos de la Urbanización ACOPI, Agroindustrial y Ambiental					X
Realizar los procesos de selección del personal; recolección de hojas de vida, entrevista y elección del personal de ACOPI. Esta función es de carácter eventual.					
Requisitos del cargo					
Educación Formal Conocimientos en:		Título de formación profesional en carreras de administración y o afines, con Maestría en competencias o temas afines.			
Educación no formal Conocimientos en:		• Organizaciones Empresariales y Gremiales • Manejo de presupuesto, finanzas y contabilidad • Planeación Estratégica • Presentación y sustentación de proyectos • Psicología empresarial • Tic's • Bilingüismo			
Experiencia		5 años en gerencia y liderazgo de Organizaciones Empresariales.			
Competencias requeridas		• Liderazgo • Relaciones públicas • Toma de decisiones • Comunicación • Recursividad • Creatividad • Resolución de Conflictos • Trabajo bajo presión			

Fuente. Elaboración propia.

- Análisis del Cargo:

El Director Ejecutivo de ACOPI SECCIONAL VALLE además de cumplir con las funciones de su cargo realiza esporádicamente labores de apoyo en los cargos de promoción de servicios y dirección de sistemas de gestión. Dentro de sus responsabilidades o funciones extras está el coordinar y gestionar junto con la asistente de dirección, la Mesa Pro – Yumbo, en donde ACOPI SECCIONAL VALLE, es un intermediario y tiene como objetivo buscar soluciones a los problemas que afectan a las empresas que se encuentran en Yumbo y hacer seguimiento a las acciones planteadas y desarrolladas por la Alcaldía. El cargo también tiene la responsabilidad de detectar la necesidad de personal y buscar los candidatos (recomendados o conocidos) para procesos de selección. A las personas contratadas se les pone a trabajar de inmediato, de tal forma que reciben el entrenamiento sobre la marcha y bajo la supervisión de la persona encargada del área que requiere el personal.

Tabla 14. Identificación del cargo Contador.

Cargo No. 2	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar				
Contador	Uno (1)	Director Ejecutivo	Uno				
Área		Objetivo del Cargo					
Financiera		Apoyar a la gerencia en la ejecución de los procesos financieros y contables, garantizando la entrega de una información oportuna y veraz que permita desarrollar adecuadamente las actividades de la Empresa, manteniendo una óptima relación Beneficio / Costo					
Responsabilidades y funciones del cargo							
(Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)							
Descripción de funciones			D	S	Q	M	
Analizar, interpretar y mantener actualizada la información financiera contable y fiscal de ACOPI Seccional Valle.			X				
Elaborar estados financieros; Balance General y Estado de resultados mensuales y presentar la información al Director Ejecutivo y a la Junta Directiva.						X	
Preparar y presentar declaraciones tributarias; Retención en la fuente e IVA. Anualmente, presentar declaración de renta, medios magnéticos a la Dirección General de Impuestos Nacionales y presentación de informes de impuestos territoriales a la Alcaldía de Yumbo; impuesto de industria y Comercio y retención de RETEICA.						X	
Preparar cuadros y análisis sobre aspectos contables; para presentar a la Junta; análisis de la cartera, proveedores, gastos e ingresos y bancos.			X			X	
Elaborar comprobantes y notas contables para realizar recomendaciones, ajustes y realizar causación a la contabilidad que se maneja en la empresa.			X				
Revisar que los registros contables contenidos en el Balance General estén conforme a los parámetros del PUC.			X				
Controlar conjunto con la gerencia ingresos y gastos de los diferentes eventos que se presenten en la empresa.			X				

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14. (continuación)

Descripción de funciones		D	S	Q	M
Revisar liquidación de aportes a seguridad social, parafiscales y nómina de la entidad.				X	X
Coordinar los pagos a proveedores; teniendo en cuenta las fechas establecidas en las facturas y las políticas de la empresa.			X	X	
Elaborar conciliaciones bancarias y cartera, que estén ajustadas a la contabilidad y a la realidad.					X
Revisar y controlar recibos de caja, comprobantes de egreso (pagos proveedores, servicios, nómina), y facturas.		X			
Requisitos del cargo					
Educación Formal Conocimientos en:		Título de formación profesional en Contaduría Pública.			
Educación no formal Conocimientos en:		• Especialización en Impuestos. • Normas y leyes contables, tributarias, laboral. • Programa contable • Manejo Office – Internet • Finanzas • Presupuestos y ejecución presupuestal			
Experiencia		De 3 a 5 años de experiencia específica			
Competencias requeridas		• Relaciones públicas e interpersonales • Planeación / programación • Organización • Buena comunicación oral y escrita • Trabajo en equipo • Análisis numérico • Liderazgo			

Fuente. Elaboración propia.

Análisis del Cargo:

Las funciones que se desempeñan en el cargo de contador no son cumplidas a cabalidad, porque se comparte funciones con otros cargos, son adecuadas para el buen funcionamiento de ACOPI. La persona que se desempeña el cargo constantemente realiza cursos en temas tributarios, lo que le permite estar actualizado frente a la normatividad exigida por las diferentes entidades. El manejo de la cartera de los afiliados de la empresa, se desarrolla fuera del área financiera, la persona que realiza estos cobros es la Asistente de dirección.

Tabla 15. Identificación del cargo Auxiliar administrativo y contable

Cargo No. 3		Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Auxiliar Administrativo y contable		Uno (1)	Contador	Ninguno			
Área	Objetivo del cargo						
Financiera	Ejecutar los procesos administrativos y financieros del área aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria a fin de dar cumplimiento a cada una de las funciones.						
Responsabilidades y funciones del cargo							
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual							
Descripción de Funciones			D	S	Q	M	
Elaboración de recibos de caja; documento que soporta los ingresos recibidos de los clientes y que afecta las cuentas por cobrar.			X				
Elaboración de consignaciones y conciliaciones bancarias mensual, facturas, cheques para pagos, comprobantes de egreso, nomina quincenal, provisión mensual de prestaciones sociales, elaboración y actualización de cartera en formato Excel.			X		X	X	
Manejo de la caja menor, cuentas por pagar a proveedores, realizar reembolsos, recibir facturas, hacer causación, archivarlas y programar el pago.					X		
Generar cheques según la fecha de vencimiento, verificando saldos en bancos y realizando comprobantes de egresos. Así mismo, coordinar con el mensajero el pagos de impuestos; retención en la fuente, IVA, Impuesto de industria y comercio, predial, etc., y servicios públicos. Verificar saldo, generar cheque.						X	
Archivo de documentos contables; comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas y cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, consignaciones, etc.			X				
Informes de ingresos y egresos diarios (caja-bancos) y Confrontar la caja, con los bancos, ingresos y egresos de la entidad.			X				
Actualizar libro de bancos; si se giran cheques, se relaciona con el comprobante de egreso y se actualiza la consignación.			X				
Realizar la Autoliquidación de aportes – PILA; en el cual se debe diligenciar un formato de autoliquidación de aportes a la seguridad social de acuerdo a la nómina pagada; prestaciones sociales y parafiscales. Lo anterior, se registra también a través de la página de la PILA en donde se reportan los datos que se ha diligenciado en el formato.						X	
Liquidar vacaciones y prestaciones sociales en el momento en que se retira una persona de la empresa o termina contrato. Para la liquidación, se recibe la carta de retiro, se tiene en cuenta el contrato de trabajo, se revisa el término y se realiza la liquidación. Periodicidad eventual.							
Realizar registro contable de acuerdo con el PUC; cuando se va a realizar un recibo de caja, cuando se reciben pagos, comprobantes de egresos, se registra en el programa contable de acuerdo al PUC.			X				
Solicitud de cotizaciones y análisis de compras. Eventual; recibe la solicitud, verifica en los almacenes de acuerdo al requerimiento, lleva a cotización al Director Ejecutivo para su aprobación							
Supervisión de mantenimiento sede, muebles y equipos, se hace presupuesto, se cotiza, se solicitan los materiales, se contrata por prestación de servicios a la persona que va a realizar la obra, se supervisa la obra, los materiales se utilicen en la obra. Eventual							

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 15. (Continuación)

Descripción de Funciones		D	S	Q	M
Presidente del Comité Paritario, reporta los accidentes a la ARP y diligencia los formatos suministrados por ésta entidad.					
Educación formal Conocimientos en:	Título de formación técnica o tecnológica en administración, sistemas o áreas afines.				
Educación no formal Conocimientos en:	• Contabilidad • Tesorería • Nómina • Manejo de Office • Internet • Paquete contable CG – 5 • Hardware y Software • Manejo de archivo • Construcciones, adecuaciones y mejoras • Muebles enceres y equipos				
Experiencia	1 año de experiencia específica				
Competencias requeridas	• Planeación / Programación • Organización • Buenas relaciones interpersonales • Buena comunicación oral y escrita • Trabajo en equipo • Análisis e interpretación numérico				

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

Las funciones que se desempeñan en este cargo son pertinentes para el adecuado funcionamiento de ACOPI Seccional Valle. Al realizar el análisis del cargo, se observa que los cargos Auxiliar Administrativo y Contador, tienen funciones muy similares, tal es el caso de la realización de las conciliaciones bancarias, cartera y recibos de caja, aspecto que no permite que puedan desarrollar más actividades y que por ello las funciones tengan un resultado eficaz pero no eficiente y que se requiera del apoyo de la Asistente de Dirección en el manejo de cartera.

Tabla 16. Identificación del cargo Asistente de dirección

Cargo No. 4	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Asistente de dirección	Uno (1)	Director Ejecutivo	Tres (3)			
Área	Objetivo del Cargo					
Administrativa	Apoyar a la Gerencia en la coordinación, ejecución y seguimiento de las actividades administrativas y operativas, de acuerdo a las directrices de las mismas.					
Responsabilidades y funciones del cargo						
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de funciones			D	S	Q	M
Direccionar las inquietudes, sugerencias y solicitudes de forma telefónica y/o presencial en las instalaciones de ACOPI Seccional Valle al área encargada.			X			
Manejar la agenda y correspondencia del Director Ejecutivo.			X			
Manejar; circular a los miembros de la junta por correo electrónico para su aprobación, se imprime en hoja foliada y envía para la firma del secretario y el presidente de la Junta cuando son ordinarias, o registrar el libro de actas de las reuniones que realiza la Junta Directiva de la empresa. Para las asambleas, la asistente de la Junta envía el borrador del acta, la asamblea escoge una comisión de aprobación del acta conformada por 2 personas asistentes a la asamblea, el secretario y presidente, se aprueba y se imprime en la hoja foliada, se envía para firma a la comisión y se registra a cámara si existen cambios en la Junta o revisor fiscal; un principal o suplente (para registrar). Eventual.						X
Coordinar con los proveedores de cafetería y papelería el envío de los materiales e insumos requeridos en la entidad					X	
Invitar y vender a los afiliados y asociados la pauta de la revista Visión Mipyme que semestralmente realiza la empresa.						X
Coordinar con el mensajero la correspondencia; pagos de las cuotas de afiliación y diligencias del director y compras que necesiten para los eventos o arreglos locativos que se realizan en la entidad.			X			
Llevar carpetas de registro de documentos e información del personal; hojas de vida, diplomas, constancias, certificaciones, contratos, entre otros y de ser necesario diligenciar formatos para afiliar a la seguridad social a un trabajador.						X
Llevar carpeta de documentación de salud ocupacional, escribir ante el ministerio de trabajo el comité paritario cada dos años, realizando actas de convocatoria, escrutinio, constitución y oficios en general requeridos para la salud ocupacional. Estar pendiente de lo que se genera en la reunión y suministrar los documentos que se requieren en la visita. Cada año.						
Enviar información por medio del correo electrónico institucional sobre los diferentes eventos que se realicen en la institución a las bases de datos.			X			
Archivar y manejar los documentos confidenciales e importantes de la institución y del director; estatutos, escrituras, planos, arrendamientos y contratos de los locales, pólizas de seguro.			X			

Fuente. Elaboración propia

Descripción de funciones	D	S	Q	M
--------------------------	---	---	---	---

Tabla 16. (Continuación)

Requisitos del cargo No. 4:	
Educación Formal Conocimientos en:	Técnico y Tecnológico en administración de empresas y / o carreras afines
Educación no formal Conocimientos en:	• Manejo de Office • Servicio al Cliente • Contabilidad básica • Manejo de archivo • Manejo de internet • Tecnologías de la información y la comunicación
Experiencia	Mínimo 12 meses comprobada
Competencias requeridas	• Planeación/ Programación • Liderazgo • Organización • Creatividad e Iniciativa • Buenas relaciones interpersonales • Buena comunicación • Trabajo en equipo • Solución de conflictos • Trabajo bajo presión

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las labores que desempeña la asistente administrativa, se puede observar que hay algunas que no se encuentran dentro de sus funciones, tal es el caso de apoyar al departamento financiero con cobro de cartera, labor que aunque la realiza eficazmente, no le permite ser eficiente con las labores o funciones que requieren ser ejecutadas para su cargo, al igual que supervisar en algunas actividades a la gestora de comunicación y publicidad. Esta persona también se encarga de apoyar al Director Ejecutivo en el registro y manejo de las actas y convocatorias de las personas y empresas que hacen parte de la mesa empresarial Pro – Yumbo y también se encarga de llevar la mesa ambiental.

Aunque su ubicación en la organización muestra que tiene a cargo tres (3) puestos más de trabajo (conserje, vigilantes y mensajero), las personas que los desempeñan no reconocen su autoridad, es decir, identifican como su jefe inmediato al director ejecutivo.

Tabla 17. Identificación del cargo Vigilante

Cargo No. 5	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar				
Vigilante	Uno (2)	Asistente administrativa	Ninguno				
Área	Objetivo del Cargo						
Administrativa	Garantizar la seguridad de la infraestructura y de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.						
Responsabilidades y funciones del cargo							
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual							
Descripción de funciones			D	S	Q	M	
Informar sobre los daños que se puedan presentar en las instalaciones y en los bienes muebles de ACOPI SECCIONAL VALLE.			X				
Apoyar la seguridad dentro y alrededor de la sede.			X				
Requisitos del cargo							
Educación Formal Conocimientos en:		Título de Bachiller Cursos de seguridad certificada					
Educación no formal Conocimientos en:		Seguridad física de instalaciones					
Experiencia		3 meses a 1 año comprobada					
Competencias requeridas		- Buenas relaciones interpersonales - Dinamismo - Creatividad e iniciativa					

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las labores que desempeña el vigilante, sus funciones están debidamente ejecutadas. Sin embargo, cuando se realizan eventos en las noches, algunas veces se presentan inconvenientes porque las personas aunque conocen los horarios establecidos para la finalización de los eventos no los cumplen, lo que puede llevar a que se produzcan incidentes.

Tabla 18. Identificación del cargo Conserje

Cargo No. 6	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Conserje	Uno (1)	Asistente administrativa	Ninguno			
Área	Objetivo del Cargo					
Administrativa	Asegurar una adecuada presentación de la infraestructura de ACOPI SECCIONAL VALLE e igualmente brindar una oportuna y amable atención tanto al cliente interno como externo.					
Responsabilidades y funciones del cargo						
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de funciones			D	S	Q	M
Realizar aseo en las áreas de administración, salones de conferencia y demás instalaciones de ACOPI SECCIONAL VALLE.			X			
Orientar y responder con amabilidad las inquietudes de las personas que llegan a ACOPI SECCIONAL VALLE, indicando en donde queda la recepción y cuando se realizan eventos, indicando en qué salón se desarrolla el evento, al igual que brindar tinto y agua a los asistentes.			X	X		
Organización y adecuación de las mesas y sillas según características y requisitos solicitados por los clientes en la realización de los eventos.			X	X		
Requisitos del cargo						
Educación Formal Conocimientos en:		Título de Bachiller				
Educación no formal Conocimientos en:		• Etiqueta y Glamur • Servicio al cliente				
Experiencia		Mayor de 6 meses				
Competencias requeridas		• Organización / Planeación • Trabajo en equipo • Trabajo a presión • Programación • Buenas relaciones interpersonales				

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

Sus funciones están debidamente ejecutadas. No obstante, es necesario que la persona que desempeña este cargo tenga más conocimiento de las actividades y eventos que se realizan en ACOPI SECCIONAL VALLE con el fin dar información oportuna y adecuada ante las inquietudes manifestadas por los clientes.

Tabla 19. Identificación del cargo Mensajero

Cargo No. 7	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar				
Mensajero	Uno (1)	Asistente administrativa	Ninguno				
Área		Objetivo del Cargo					
Administrativa		Coordinar la correspondencia del Gremio: folletos, facturas, cartas a entidades públicas y privadas, recoger cheques y pagos para la empresa					
Responsabilidades y funciones del cargo No. 7:							
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual							
Descripción de funciones			D	S	Q	M	
Realizar consignaciones bancarias y realizar pagos de impuestos; retención en la fuente, IVA, Impuesto de industria y comercio, predial, etc., y servicios públicos.			X				
Recoger cheques y dinero de las cuotas de sostenimiento de los afiliados de ACOPI SECCIONAL VALLE.			X				
Entregar facturas, cartas a entidades públicas y privadas y folletos de las diferentes actividades que se desarrollan en el Gremio				X			
Investigador de accidentes de trabajo; Realizar seguimiento a los accidentes de trabajo y hacer los informes; por qué sucedió, si se encontraba con la dotación, si fue por maquinaria y tomar evidencias de los accidentes.							
Requisitos del cargo							
Educación Formal Conocimientos en:		Título de Bachiller					
Educación no formal Conocimientos en:		- Servicio al cliente - Áreas urbanas y rurales de la ciudad - Políticas Organizacionales					
Experiencia		Mayor a 1 año específica					
Competencias requeridas		- Planeación / Programación - Organización					

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

Algunas de las funciones que se desarrollan en este cargo son cumplidas y ejecutadas debidamente; es el caso de la función de recoger cheques y dinero de las cuotas de sostenimiento de los afiliados que está condicionado a una comisión por cada recaudo, también son debidamente cumplidas las funciones de realizar consignaciones bancarias y entregar facturas sólo de los afiliados de ACOPI. Para facturas, cartas y folletos que no son para los afiliados, es necesario, que la solicitud de que estos documentos se entreguen, la realice el Director Ejecutivo porque según la persona que se encuentra en éste cargo no hacen parte de las funciones que ha desempeñado por 20 años. Al igual que el cargo de conserje, el mensajero, también requiere conocer las diferentes actividades y eventos que se realizan en organización con el fin dar información oportuna y adecuada ante las inquietudes manifestadas por los clientes.

Tabla 20. Identificación del cargo Director de proyectos

Cargo No. 8	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar				
Director de proyectos	Uno (1)	Director Ejecutivo	Tres (3)				
Área	Objetivo del Cargo						
Convenios y proyectos	Gestionar y desarrollar proyectos y convenios en beneficio de la institución y sus afiliados.						
Responsabilidades y funciones del cargo							
(Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)							
Descripción de funciones			D	S	Q	M	
Gestionar convenios con empresas e instituciones académicas, en beneficio de ACOPI SECCIONAL VALLE y sus afiliados.					X		
Coordinar actividades propias de los convenios, tales como; llevar actas, informes, asistencias, procesos de evaluación y encuestas al igual que estructurar contenidos académicos de ser necesarios.				X			
Buscar fuentes de recursos y proyectos orientados en beneficio de las Mipymes con instituciones de apoyo tales como; Proexport, Bancoldex y también con instituciones del Gobierno.						X	
Estructurar y desarrollar proyectos; realizando diagnósticos, marco teórico, presupuestos, identificando al mercado objetivo y realizar cronogramas.						X	
Coordinación logística de los comités y consejos en los que ACOPI SECCIONAL VALLE participe, realizando actas, convocatorias, preparación del orden del día, difusión de la información perteneciente del Comité, participar en las subcomisiones llevando registro de documentos, asistencia, entregar los documentos finales con las modificaciones pertinentes y garantizar que las reuniones se lleven a cabo en los lugares definidos en la hora y con los materiales acordados.					X	X	
Dirigir la revista Visión Mipyme, definiendo los contenidos, columnistas, temas a tratar, entregar informes al Director Ejecutivo del proceso de la Revista y supervisar el trabajo realizado del Gestor de Comunicación.				X			
Desarrollar programas de Gestión de Proveedores en donde se capacita a los proveedores de las grandes empresas en los temas que requieran.						X	
Representar en actividades al gremio cuando el Director así lo requiera. (Eventual)							
Requisitos del cargo							
Educación Formal Conocimientos en:		Título en Carreras administrativas y / o afines					
Educación no formal Conocimientos en:		• Investigación e innovación • Estructuración de proyectos, Presupuestos. • Manejo paquete Office, Tecnologías de la información y la comunicación • Bilingüismo					
Experiencia		Mayor a 1 año específica					
Competencias requeridas		• Comprensión de lectura • Planeación • Organización • Trabajo en equipo, Buenas relaciones interpersonales • Buena comunicación oral y escrita • Motivación y Liderazgo • Trabajo bajo presión					

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las actividades desarrolladas por el Director de Proyectos, las funciones están debidamente ejecutadas. No obstante, es necesario que se apropie más de sus funciones primordiales porque finalmente son los convenios la mayor fuente de ingresos para ACOPI SECCIONAL VALLE, por lo que es necesario desprender cualquier otra actividades que son ajenas a sus funciones.

Tabla 21. Identificación del cargo Asesor de proyectos

Cargo No. 9	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Asesor de proyectos	Uno (1)	Director de proyectos	Ninguno			
Área	Objetivo del Cargo					
Convenios y proyectos	Brindar apoyo al director de proyectos y realizar seguimiento de las diferentes convocatorias de proyectos a nivel regional, nacional e internacional donde el gremio pudiera participar.					
Responsabilidades y funciones del cargo						
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de funciones			D	S	Q	M
Realizar seguimiento a las diferentes convocatorias de proyectos que se presenten, a nivel regional, nacional e internacional.			X			
Revisar términos de referencia de las diferentes convocatorias.				X		
Realizar la formulación de proyectos (todas las actividades requeridas).					X	
Acompañar al director ejecutivo y al Director de proyectos en lo que ellos consideren pertinente para la gestión interinstitucional.				X		
Elaborar los informes técnicos requeridos por las entidades u organizaciones con quienes se ejecutan proyectos.						X
Requisitos del cargo						
Educación Formal Conocimientos en:	Técnico en Carreras administrativas y / o afines.					
Educación no formal Conocimientos en:	- Estructuración de proyectos - Manejo paquete Office - Tecnologías de la información y la comunicación					
Experiencia	Mínimo tres (3) años de experiencia y al menos un año de experiencia específica en formulación de proyectos sociales.					
Competencias requeridas	- Comprensión de lectura - Planeación - Organización - Trabajo en equipo - Buenas relaciones interpersonales - Buena comunicación oral y escrita - Trabajo bajo presión					

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las actividades desarrolladas por el asesor de proyectos, las funciones corresponde efectivamente a su área, y su rol es más bien de asistente que de asesor, ya que el formula proyectos y apoya al director del área. Su horario de trabajo es de medio tiempo por tal motivo la carga de funciones es ajustada, ya que se espera a largo plazo que sea por los convenios y proyectos que ACOPI obtenga su mayor financiación.

Tabla 22. Identificación del cargo Auxiliar de proyectos

Cargo No. 10	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar				
Auxiliar de proyectos	Uno (1)	Director de proyectos	Ninguno				
Área		Objetivo del Cargo					
Proyectos		Asistir al director de proyectos, al igual que coordinar las actividades que se desarrollen en la cooperativa de ACOPI.					
Responsabilidades y funciones del cargo							
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual							
Descripción de funciones			D	S	Q	M	
Implementar Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma NTC 6001.				X			
Coordinar las actividades que se llevan a cabo en la mesa Buenos Vecinos: como convocar a reuniones, llevar actas, control de asistencia, presentaciones para las reuniones, realizar cartas y llamadas a los miembros de la mesa.						X	
Coordinar algunas actividades que se llevan a cabo en las Cooperativas conformadas por los coteros de las empresas SIDOC S.A y DIACO S.A, tales como reservar salón para reuniones, atender solicitudes de las empresas que realizan el proceso de formación, realizar seguimiento a la conformación de las cooperativas.				X			
Asistir al Director de Convenios y Proyectos en las actividades que se llevan a cabo en el Consejo Regional Mipyme, como realizar llamadas, realizar diapositivas para las reuniones e imprimir listados de asistencia.			X				
Asistir al Director de Convenios y Proyectos en las actividades que se programen para los Convenios que se establezcan con entidades e instituciones.			X				
Demás funciones que el jefe directo indique.			X				
Requisitos del cargo							
Educación Formal Conocimientos en:		Título en Carreras administrativas y / o afines					
Educación no formal Conocimientos en:		- Estructuración de proyectos - Manejo paquete Office - Tecnologías de la información y la comunicación					
Experiencia		Mínimo 6 meses en cargos similares.					
Competencias requeridas		- Buena redacción, responsabilidad y alto nivel de compromiso. - Facultad de administración del tiempo. - Buena comunicación, aptitud de servicio, buena voluntad y excelente manejo de relaciones interpersonales. - Capacidad para trabajar en equipo con altos niveles de exigencia.					

Fuente. Elaboración propia
Análisis del Cargo No:

De acuerdo a las actividades desarrolladas por la auxiliar de proyectos, las funciones son pertinentes para el cargo, aunque la implementación de la NTC, se sale de los parámetros del cargo, se entiende porque dicho cargo se desempeña por una practicante universitaria que está en capacidad de realizar un procedimiento de este tipo, bajo la asesoría de un especialista externo a la organización.

Tabla 23. Identificación del cargo Gestor de comunicaciones y publicidad

Cargo No. 11		Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Gestor de Comunicación y Publicidad		Uno (1)	Director de proyectos	Ninguno			
Área	Objetivo del cargo						
Proyectos	Ejecutar los procesos comunicativos internos y externos, realizar el diseño gráfico y estratégico de campañas y convocatorias de los diferentes eventos y actividades.						
Responsabilidades y funciones del cargo							
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual							
Descripción de funciones			D	S	Q	M	
Mantener al día los canales informativos; revista, página web, Acopinoticias y redes sociales en cuanto a eventos y novedades del gremio, por medio de boletines internos y de prensa semanalmente.				X			
Diseñar y difundir virtualmente el Acopinoticias de cada mes, que consta de notas de interés de los eventos, publicidad de los afiliados, novedades, calendario y registro fotográfico de los diferentes eventos programados en ACOPI SECCIONAL VALLE.						X	
Apoyar al Director de proyectos en la organización y el desarrollo del contenido de la revista Visión Mipyme, realizando la redacción de cartas para los columnistas, estando en contacto con ellos, recibiendo el material gráfico de los empresarios y revisando que cumplan con los requisitos de dimensiones y estructura que estableció el lugar en donde se edita la revista.					X		
Diseño gráfico y estratégico de convocatorias, campañas de los diferentes eventos y actividades que se han programado en ACOPI SECCIONAL VALLE y llevar registro fotográfico de ellos.				X			
Mantener actualizado el contenido de la cartelera interna de ACOPI SECCIONAL VALLE, con información básica a nivel interno.				X			
Requisitos del cargo							
Educación Formal Conocimientos en:		Profesional Universitario en Comunicación y/o Publicidad					
Educación no formal Conocimientos en:		• Excelente manejo de Herramientas Ofimáticas • Manejo de las Tecnologías de la información y la comunicación. Manejo de Programas de Diseño (Corel Draw, Photoshop, etc) • Administración de contenido en Páginas Web.Manejo internet y Redes Sociales Empresariales • Conocimiento de Estrategias de Marketing • Manejo de Imagen Corporativa • Conocimientos de comunicación organizacional. fotografía					

Fuente. Elaboración propia

Tabla 23. (Continuación)

Experiencia	6 Meses a 1 Año de experiencia específica
Competencias requeridas	• Creatividad – Iniciativa • Pensamiento estratégico • Buena comunicación oral y escrita • Dinamismo • Motivación • Comprensión de lectura • Buenas relaciones interpersonales • Organización y planeación

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las tareas que desarrolla la Gestora de Comunicación, las funciones son ejecutadas adecuadamente. No obstante, en una de ellas; en el Acopinoticias, la gestora de comunicación depende de la información y revisión de la asistente administrativa, quien por su experiencia (y no por conocimientos técnicos) verifica y finalmente decide enviar por correo electrónico la información a las personas que se encuentran en las bases de datos de ACOPI. Este procedimiento tiene como consecuencia que existan retrasos en el desarrollo de las actividades que la asistente administrativa lleva a cabo por encargarse de otras actividades que no se encuentran a su cargo y que existan re-procesos en las funciones que desarrolla la Gestora de Comunicación.

Tabla 24. Identificación del cargo Directora comercial de sistemas de gestión.

Cargo No. 12	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Directora comercial de sistemas de gestión	Uno (1)	Director Ejecutivo	Ninguno			
Área	Objetivo del cargo					
Calidad	Gestionar y Coordinar proyectos en torno a los Sistemas de Gestión aplicables en las diferentes empresas que lo requieran.					
Responsabilidades y funciones del cargo						
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de funciones			D	S	Q	M
Gestionar proyectos empresariales de los diferentes Sistemas de Gestión, llevando a cabo alianzas que permitan llegar a los empresarios con el fin de implementar los diferentes sistemas de Gestión al interior de sus empresas.			X	X		
Coordinar y Estructurar proyectos empresariales que implican el desarrollo, ejecución y administración de los diferentes sistemas de Gestión a aplicar como resultado de las alianzas estratégicas descritas en el punto anterior.			X			

Fuente. Elaboración propia

Tabla 24. (Continuación)

Descripción de funciones		D	S	Q	M
Promocionar los diferentes sistemas de Gestión, en los múltiples sectores económicos y empresas presentes en nuestra región, a fin de que la implementación de sus normas de calidad se realice a través de ACOPI SECCIONAL VALLE.		X			
Gestión de conocimiento que promueva el mejoramiento del área de Sistemas de Gestión, como investigación del mercado objetivo, tendencias, nuevas normas, personal idónea que nos permita mantener a la vanguardia de las necesidades de las empresas.		X			
Seguimiento a los responsables de Gestión de Servicios, coordinando que el trabajo desempeñado por esta área sea eficaz y eficiente, y este dentro de las exigencias de la dirección.			X		
Promover la comercialización del portafolio de servicios de la empresa.		X			
Requisitos del cargo					
Educación Formal Conocimientos en:	Profesional Universitario en Administración de Empresas y / o carreras afines.				
Educación no formal Conocimientos en:	• Sistemas de Gestión • Estructuración de Proyectos • Manejo de Programas de Diseño (Corel Draw, Photoshop, etc) • Tecnologías de la información y la comunicación • Manejo de Office				
Experiencia	6 Meses a 1 Año de experiencia específica				
Competencias requeridas	• Planeación • Organización • Trabajo en Equipo • Buenas relaciones Interpersonales • Liderazgo • Buena comunicación Oral y Escrita • Capacidad de trabajar bajo presión • Proactividad				

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las tareas que desarrolla la directora de Sistemas de Gestión, las funciones son ejecutadas adecuadamente. Algunas veces las labores del cargo no le permiten a la persona encargada ser eficiente en este, puesto que algunas funciones deben ser realizadas o llevadas a cabo de forma simultánea. Dentro de sus responsabilidades o funciones extras está el coordinar y gestionar las mesas Agroindustria y de Comercio Exterior; llevando a cabo los registros, actas, convocatorias y control de las diferentes reuniones. Actualmente trabaja en la Mesa de Comercio Exterior que está encargada de trabajar en pro de darle solución a los diferentes problemas que se le presentan a las Mipymes en la labor del Comercio Exterior y la Mesa de Agroindustria, la cual se estableció con el fin de generar proyectos que impulsen el desarrollo del sector

hortofrutícola en el Valle del Cauca. También, se encarga de apoyar en los proyectos y convenios establecidos por la Dirección de Proyectos a través de investigación, diligenciamiento de formatos, propuestas y proyectos, envío de correos, recolección de información y demás que se requiera para el desarrollo de los diferentes convenios que se realizan en el día a día de la organización.

Tabla 25. Identificación del cargo Directora comercial

Cargo No. 13	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Directora comercial	Uno (1)	Director Ejecutivo	Ninguno			
Área	Objetivo del cargo					
Mercadeo	Promover y garantizar el mayor número de personas y/o empresas para que los eventos programados se lleven a cabo, al igual que propender por la ampliación de la comercialización de servicios de la empresa.					
Responsabilidades y funciones del cargo						
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de funciones			D	S	Q	M
Promocionar los eventos que se realizan en ACOPI Seccional Valle, mediante llamadas telefónicas y envío de información por correo electrónico a las empresas que se encuentran en las bases de datos.			X			
Brindar información sobre los servicios de ACOPI a las personas y/o empresas, de forma presencial, telefónica o por correo electrónico.			X			
Promover las afiliaciones del Gremio telefónicamente, por correo electrónico o de forma presencial al igual que realizar seguimiento para dar continuidad del proceso de afiliación que incluye; recepción de documentos de afiliación, realización de cartas y envío de las mismas y seguimiento del pago de la cuota otorgada por la Junta Directiva.			X			
Realizar las actualizaciones pertinentes de las bases de datos conforme a las llamadas telefónicas que diariamente se realizan en la promoción de los eventos.			X			
Informar al área financiera cuando se realicen eventos que tienen valor económico, los datos y modalidades de pago de las personas y/o de empresas que van a participar del evento.						X
Requisitos del cargo						
Educación Formal Conocimientos en:	Técnica o tecnóloga en mercadeo y ventas					
Educación no formal Conocimientos en:	- Atención al público - Mejoramiento de la Calidad - Planeación Estratégica					
Experiencia	Mayor de 3 meses					
Competencias requeridas	- Organización / Planeación - Trabajo en Equipo , Buenas relaciones Interpersonales - Dinamismo - Excelente presentación personal					

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Cargo:

De acuerdo a las tareas que desarrolla la directora comercial, éstas son ejecutadas satisfactoriamente, aunque muchas veces se presenta la cancelación de los eventos (especialmente los que tienen que ver con formación; cursos, seminarios, diplomados, etc.) por no completar el cupo mínimo de asistentes, lo que afecta los ingresos de la organización; aunque también debe realizar llamadas de distintas áreas le indiquen.

3.2.2 Fase 2: Diccionario de competencias

De acuerdo a la revisión del cuestionario (véase anexo No.1) realizado, a la revisión de la misión, visión, políticas de ACOPI a continuación se describen las competencias cardinales de la organización:

- Trabajo en equipo: capacidad de desarrollar actividades en conjunto con más personas, para lograr objetivos comunes, resolviendo dificultades que se presenten, apoyando a la mejora y progreso colectivo.
- Empoderamiento: hace referencia al establecimiento de responsabilidades a los empleados para que tengan un sentido de compromiso y autonomía personal sobre sus responsabilidades, donde se potencia el desempeño de los trabajadores, mostrando una influencia real sobre los procesos que ejecutan, realizando así un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización.
- Orientación a resultados: Capacidad de enfocar todos los actos al resultado esperado; estar en constante disposición para la consecución de resultados, conservando niveles altos de rendimiento y calidad. Encierra deseos de superar estándares propios mejorando su desarrollo propio.
- Orientación al cliente: disposición de ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes; implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

- Adaptabilidad a los cambios: hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio. Relaciona la versatilidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
- Iniciativa: tendencia a emprender labores, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de una imposición externa que lo obligue.
- Compromiso: incluye involucramiento de las personas con los objetivos organizacionales, la comprensión de la importancia de su labor y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.
- Sentido de Autocontrol: Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u oposición cuando se trabaja en condiciones de estrés.
- Liderazgo y toma de decisiones: hace referencia a la habilidad requerida para orientar la acción del equipo de trabajo en una dirección específica, fijando objetivos, realizando el seguimiento de estos, retro alimentando e integrando las opiniones de los demás.
- Buenas relaciones interpersonales: capacidad de escuchar al otro, hacer preguntas, expresar conceptos de forma efectiva. Transmitir ideas, conocimientos en formas adecuadas y pertinentes, en un marco de respeto mutuo.
- Compromiso ético: capacidad de participar en la cultura organizacional actuando en forma coherente tanto con los valores institucionales como con principios individuales. Obrar consecuentemente con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas de la organización.
- Orientación al mejoramiento continuo y calidad de trabajo: Actuar incorporando nuevos esquemas o formas de interpretar la realidad y el entorno; planteando métodos de trabajo que garanticen eficacia y eficiencia de la organización. Involucra tener conocimientos completos de los temas

que estén bajo su responsabilidad, compartir el conocimiento profesional y la experticia; demostrando frecuentemente interés en aprender.

Competencias específicas.

○ Liderazgo y toma de decisiones: hace referencia a la habilidad requerida para orientar la acción del equipo de trabajo en una dirección específica, fijando objetivos, realizando el seguimiento de estos, retro alimentando e integrando las opiniones de los demás.

- ❖ Grado A: habilidad para direccionar un equipo a una alineación específica, donde se fijan objetivos y se realiza seguimiento y retroalimentación.
- ❖ Grado B: capacidad de asegurarse que los otros se identifiquen y participen en la consecución de los objetivos, actuando como modelo de actuación a los demás.
- ❖ Grado C: se asegura que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo llevan a tomar alguna decisión.
- ❖ Grado D: da a las personas instrucciones adecuadas y deja claras las necesidades y exigencias.

○ Capacidad de organización y planeación: capacidad de determinar las metas y prioridades de su terea o área concertando la acción, los plazos y recursos requeridos, teniendo en cuenta mecanismos tanto de seguimiento como de verificación de la información:

- ❖ Grado A: capacidad de anticipar a los puntos críticos de una situación, logrando establecer puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar acabo.

- ❖ Grado B: capacidad de manejar diversos proyectos o situaciones estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control en los procesos en curso.
 - ❖ Grado C: capacidad de establecer objetivos y plazos para la realización de actividades o tareas, definiendo prioridades, control y verificación.
 - ❖ Grado D: capacidad para organizar el trabajo y administrar los tiempos.
- Comunicación y Modalidades de contacto: capacidad para comunicarse de una manera efectiva, habla claramente, escucha y valora los aportes de los demás. Hace posible que los demás tengan acceso a la información que posee.
- ❖ Grado A: comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.
 - ❖ Grado B: capacidad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de ideas y toma en cuenta las opiniones de los demás.
 - ❖ Grado C: capacidad de escuchar e integrarse frente a los puntos de vista de los demás.
 - ❖ Grado D: los mensajes que emite no siempre son comprendidos. No tiene mucho interés en escuchar a los demás.
- Pensamiento estratégico: habilidad de comprender los cambios del entorno e identificar una respuesta estratégica. Visión de oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades que se presenten en la organización y en el entorno.

- ❖ Grado A: capacidad de comprender las tendencias en el entorno, habilidad de detectar oportunidades de negocios, alianzas estratégicas.
 - ❖ Grado B: Comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades.
 - ❖ Grado C: habilidad de adecuarse a los cambios del entorno y tener visión de las nuevas oportunidades.
 - ❖ Grado D: poca percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego de la organización y su entorno.
- Manejo de herramientas informáticas y tecnológicas: capacidad de operar un conjunto de programas o herramientas que sirven para el procesamiento de la información, que generan ventajas partiendo de una mayor rapidez, capacidad, precisión en cuanto a la resolución de cálculo de procedimientos u operaciones. Manejo de herramientas con capacidad de generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos. Estar en capacidad de generar a su un análisis de los resultados de que se obtengan y aportar a la toma de decisiones de la empresa.
- ❖ Grado A: habilidades en el manejo efectivo de herramientas informáticas y tecnológicas que sirven para el procesamiento de la información, obteniendo resultados confiables que sirven para la toma de decisiones de la empresa.
 - ❖ Grado B: posee habilidades en el uso de las herramientas informáticas y tecnológicas, obteniendo resultados pertinentes.
 - ❖ Grado C: maneja las herramientas informáticas y tecnológicas.
 - ❖ Grado D: limitado manejo de las herramientas informáticas y tecnológicas.

- Desarrollo de relaciones y relaciones públicas: actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, cálidas recíprocas o de redes de contactos con distintos grupos de interés (clientes, accionistas, gobernantes, proveedores, comunidad).

- ❖ Grado A: capacidad de establecer efectivamente redes complejas. Planificar y desarrollar redes de relaciones con clientes y compañeros de trabajo, acudir a estas redes y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades que se presenten.

- ❖ Grado B: capacidad de incrementar sus relaciones y conformar un grupo de contactos con intereses comunes, donde se generan beneficios para todos; logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados.

- ❖ Grado C: capacidad de establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de conocidos con el fin de lograr mejores resultados en el trabajo. Lograr relaciones puntuales convenientes para la organización.

- ❖ Grado D: capacidad para relacionarse informalmente con las personas de la empresa donde se desempeña.

- Trabajo bajo presión: habilidad para actuar con eficacia en situaciones de presión por tiempo, desacuerdo, oposición, diversidad. Responder y trabajar con alto desempeño sin dejarse afectar por factores externos en situaciones de mucha exigencia.

- ❖ Grado A: Capacidad de alcanzar objetivos previstos en situaciones de mucha presión, bien sea por tiempo, por diferencias en perspectivas sobre una situación, inconvenientes.

- ❖ Grado B: habilidad para alcanzar los objetivos estando bajo presión de tiempo; manteniendo su alto desempeño en situaciones de exigencia.

- ❖ Grado C: alcanzar los objetivos así se esté bajo presiones y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
 - ❖ Grado D: alcanza los objetivos, pero su desempeño se ve seriamente afectados.
- Trabajo en equipo: capacidad de participar en actividades conjuntas con más personas para lograr objetivos comunes, resolviendo dificultades que se presenten, apoyando a la mejora y progreso colectivo.
- ❖ Grado A: Cooperar en las actividades de la organización para el logro de objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que dichos objetivos son de todos y que es más significativo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
 - ❖ Grado B: comprender la dinámica del funcionamiento grupal. Tratar las necesidades de otras áreas con la misma dedicación y entrega que como si se tratara de su propia área o tarea.
 - ❖ Grado C: comprometerse en la búsqueda de logros compartidos; tomando principalmente el interés del equipo sobre el personal.
 - ❖ Grado D: participa solo cuando su área es el tema primordial. Se le dificulta participar activamente en actividades que requieren otras áreas, tareas que no le corresponden.
- Productividad: capacidad para fijar objetivos de desempeño personal por encima de estándar. Trata de establecer metas que le requieren mayor esfuerzo superando lo que se espera; estudia cómo dar lo mejor de sí en su cargo para lograr excelentes resultados.

- ❖ Grado A: capacidad de establecerse así mismo objetivos de desempeño más altos de lo esperado. Se esfuerza por ir más allá de lo exigido.
 - ❖ Grado B: establece objetivos que superan el promedio.
 - ❖ Grado C: cumple con los objetivos establecidos de acuerdo a lo determinado.
 - ❖ Grado D: se le dificulta conseguir los objetivos establecidos por sus superiores.
- Administración de recursos: capacidad de manejar eficientemente los medios disponibles, tanto tangibles como intangibles logrando la satisfacción de los intereses y una gestión adecuada y pertinente de los recursos que se le asignan.
- ❖ Grado A: es capaz de administrar eficientemente los recursos asignados a sus tareas o funciones para lograr los objetivos organizacionales.
 - ❖ Grado B: logra manejar los recursos que se le asignan, haciendo un buen uso de ellos.
 - ❖ Grado C: maneja los recursos asignados e intenta darles un buen uso.
 - ❖ Grado D: se le dificulta el manejo eficiente de los recursos asignados.
- Dinamismo: capacidad para trabajar rigurosamente en situaciones cambiantes sin que su nivel de actividad se vea afectado. Estar dispuesto a ocuparse de las

actividades, funciones en situaciones cambiantes, con participantes que cambian es cortos espacios de tiempo.

- ❖ Grado A: Estar atento, activo para trabajar en situaciones cambiantes y donde su desempeño no se vea afectado por la variación del entorno, personas o situaciones, por el contrario se proponen ideas, se es aplicado, enérgico y diligente.
 - ❖ Grado B: capacidad de actuar de forma activa pese a situaciones cambiantes.
 - ❖ Grado C: capacidad de trabajar rigurosamente en jornadas de trabajo exigentes, con factores diversos.
 - ❖ Grado D: su rendimiento se ve afectado en situaciones cambiantes.
- Orientación al cliente interno y externo: esforzarse, tener el deseo la intención de ayudar a los clientes a satisfacer las necesidades. Procurar por conocer y resolver los problemas de los clientes (compañeros o cualquier persona que intente ayudar).
- ❖ Grado A: Capacidad para establecer relaciones a largo plazo con el cliente y resolver sus necesidades de una forma eficiente. Busca y obtiene beneficios a largo plazo.
 - ❖ Grado B: capacidad para buscar permanente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos y propone acciones dentro de la organización.

- ❖ Grado C: capacidad para atender las necesidades de los clientes y ofrecer una solución satisfactoria.

- ❖ Grado D: atiende con rapidez las necesidades de los clientes y eventualmente soluciona problemas que surjan y que estén a su alcance.

- Negociación: capacidad de crear un ambiente propicio para la colaboración, donde se logren compromisos estables; que le permitan establecer relaciones gana – gana generando alternativas para negociar los prósperos acuerdos.

- ❖ Grado A: habilidad para llegar acuerdos satisfactorios para las partes participantes. Mantener para cada negociación una estrategia preparada, clara y adecuada.

- ❖ Grado B: logra llegar acuerdos satisfactorios en la mayoría de las negociaciones a su cargo, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

- ❖ Grado C: logra llegar acuerdos satisfactorios para la organización, aunque no siempre se considera el interés de los demás.

- ❖ Grado D: atiende a los objetivos de la organización y centra la negociación en las personas que la realizan.

- Administración del tiempo: capacidad para desarrollar efectivamente las actividades establecidas en los plazos programados; es capaz de sentar prioridades de intervención o ejecución.

- ❖ Grado A: Habilidad de desarrollar efectivamente las actividades, funciones, tareas que le son propias de su cargo en los plazos establecidos e ir más

allá para aprovechar el tiempo en temas que son de importantes y/o urgentes.

- ❖ Grado B: habilidad de disponer efectivamente de los plazos que se le han establecido a funciones, actividades o tareas. Es capaz de manejar su tiempo adecuadamente de tal forma que le permita cumplir óptimamente con los objetivos que se le plantean.
 - ❖ Grado C: capacidad de cumplir las actividades en el tiempo establecido.
 - ❖ Grado D: se le dificulta cumplir actividades y funciones dentro de unos límites o plazos de tiempo.
- Iniciativa: disposición para iniciar acciones, generar oportunidades o mejorar resultados por decisión propia, sin que otros requerimientos externos le obliguen.
- ❖ Grado A: Empezar acciones para evitar problemas o generar oportunidades.
 - ❖ Grado B: capacidad de implantar cambios en la forma de trabajar, generando mejoras en los resultados.
 - ❖ Grado C: capacidad de trabajar sin supervisión permanente, sin que le afecte el hecho de encontrar problemas.
 - ❖ Grado D: dificultad al realizar cambios en la forma de trabajar y ejecutar órdenes bajo supervisión.

○ Capacidad de análisis y síntesis: habilidad de contemplar causas y consecuencias, permitiendo comprender las diferentes situaciones por las que sucedan. Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada, con la facultad de valorar qué es lo más pertinente para la organización.

- ❖ Grado A: contemplar causas y consecuencias, comprendiendo las diferentes situaciones que sucedan. Es capaz de examinar y sintetizar una situación y generar una valoración de la misma.
- ❖ Grado B: Capacidad de comprender las situaciones que se presenten y valorar sus consecuencias.
- ❖ Grado C: comprende las situaciones que se presentan y en ocasiones valora las consecuencias de las mismas.
- ❖ Grado D: dificultad al contemplar las causas y consecuencias de diferentes situaciones

3.2.3 Fase 3. Presentación del Formato de Perfil por competencias

A continuación se presenta el formato perfil por competencias:

Formato No. 1 Perfil por competencias

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 1 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 1
I. DESCRIPCIÓN				
Nombre del cargo:				
Área o departamento:				
Jefe inmediato:				
Número de Personas bajo su cargo:				
Nombres de los cargos bajo supervisión:				
1.1 ubicación jerárquica del cargo:				
Misión del cargo:				
II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)				
III. PERFIL				
Educación:				
Formación (idiomas, Informática):				
Experiencia:				
COMPETENCIAS				
Competencias genéricas o cardinales:				Nivel
Competencias específicas del cargo:				Nivel
Elaboro: Fecha: __/__/__	Reviso: Fecha: __/__/__			Aprobó: Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

3.2.4 Fase 4: Manual de funciones por competencias

En la reunión efectuada con el director ejecutivo de ACOPI, se revisó: el formato de perfil de los cargos, los perfiles de los cargos y el diccionario de competencias. De lo anterior se aprobó sin modificaciones el formato del perfil de cargos. Dentro de los perfiles de los cargos se analizaron las funciones, donde se hace una reasignación de funciones de los cargos: Contador, asistente administrativo y contable, a su vez los cargos de Director comercial de sistemas de gestión y Director comercial cambian su denominación sin alteraciones en su contenido. A las competencias cardinales se le anexa, Lealtad y cumplimiento del deber; las competencias específicas no fueron modificadas. A continuación se presentan las modificaciones:

Tabla 26. Modificación a funciones del cargo Contador:

Cargo No. 2	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Contador	Uno (1)	Director Ejecutivo	Uno (1)			
Responsabilidades y funciones Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de funciones			D	S	Q	M
Analizar, interpretar y mantener actualizada la información financiera contable y fiscal de ACOPI Seccional Valle.			X			
Elaborar estados financieros; Balance General y Estado de resultados mensuales y presentar la información al Director Ejecutivo y a la Junta Directiva.						X
Realizar la nómina de la empresa.					X	
Preparar y presentar declaraciones tributarias; Retención en la fuente e IVA. Anualmente, presentar declaración de renta, medios magnéticos a la Dirección General de Impuestos Nacionales y presentación de informes de impuestos territoriales a la Alcaldía de Yumbo; impuesto de industria y Comercio y retención de RETEICA.						X
Preparar cuadros y análisis sobre aspectos contables para presentar a la Junta; análisis de la cartera, proveedores, gastos e ingresos y bancos.			X			X

Fuente. Elaboración propia

Tabla 26. (continuación)

Descripción de funciones	D	S	Q	M
Revisar que los registros contables contenidos en el Balance General estén conforme a los parámetros del PUC.	X			
Controlar conjunto con la gerencia ingresos y gastos de los diferentes eventos que se presenten en la empresa.	X			
Revisar liquidación de aportes a seguridad social, parafiscales.			X	
Coordinar los pagos a proveedores; teniendo en cuenta las fechas establecidas en las facturas y las políticas de la empresa.		X		
Revisar y controlar recibos de caja, comprobantes de egreso (pagos proveedores, servicios), y facturas.	X			
Elaboración del presupuesto, análisis y optimización de la gestión financiera cuando se requerido. (Eventual)				

Fuente. Elaboración propia

Tabla 27. Modificación a funciones del cargo asistente administrativo y contable:

Cargo No. 3	Postulados	Jefe inmediato	Cargos a coordinar			
Auxiliar Administrativo y contable	Uno (1)	Director Ejecutivo	Ninguno			
Responsabilidades y funciones del cargo						
Periodicidad: D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual						
Descripción de Funciones			D	S	Q	M
Elaboración de recibos de caja; documento que soporta los ingresos recibidos de los clientes y que afecta las cuentas por cobrar.			X			
Elaboración de consignaciones y conciliaciones bancarias mensuales, facturas, cheques para pagos, comprobantes de egreso, provisión mensual de prestaciones sociales, elaboración y actualización de cartera en formato Excel.			X			X
Manejo de la caja menor, cuentas por pagar a proveedores, realizar reembolsos, recibir facturas, hacer causación, archivarlas y programar el pago.					X	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 27. (continuación)

Descripción de Funciones	D	S	Q	M
Generar cheques según la fecha de vencimiento, verificando saldos en bancos y realizando comprobantes de egresos. Y coordinar con el mensajero el pagos de impuestos; retención en la fuente, IVA, Impuesto de industria y comercio, predial, etc., y servicios públicos. Verificar saldo, generar cheque, etc.				X
Archivo de documentos contables; comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas y cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, consignaciones, etc.	X			
Informes de ingresos y egresos diarios (caja-bancos) y Confrontar la caja, con los bancos, ingresos y egresos de la entidad.	X			
Actualizar libro de bancos; si se giran cheques, se relaciona con el comprobante de egreso y se actualiza la consignación.	X			
Realizar la Autoliquidación de aportes – PILA; en el cual se debe diligenciar un formato de autoliquidación de aportes a la seguridad social de acuerdo a la nómina pagada; prestaciones sociales y parafiscales.				X
Liquidar vacaciones y prestaciones sociales en el momento en que se retira una persona de la empresa o termina contrato. (Eventual)				
Solicitud de cotizaciones y análisis de compras. (Eventual)				
Diligenciar los formatos suministrados por ésta entidad.(Eventual)				

Fuente. Elaboración propia

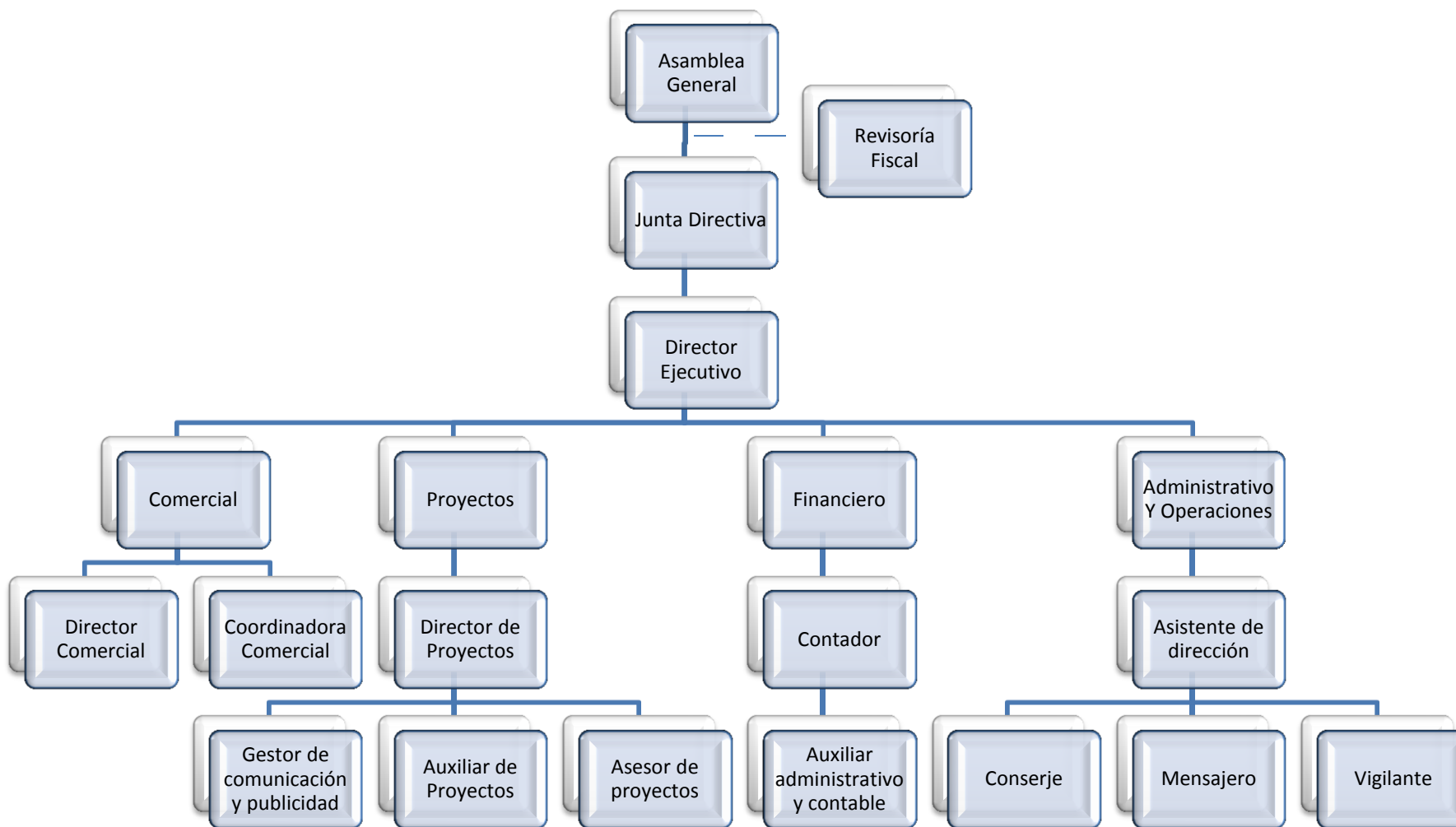
Tabla 28. Modificación a las denominaciones de los cargos:

Nombre Actual del cargo	Nuevo Nombre del cargo
Director comercial de sistemas de gestión	Director comercial
Director comercial	Coordinadora Comercial

Fuente: Elaboración propia

Dichos cambios no muestran modificaciones en la estructura organizacional de la organización, excepto su denominación (ver figura 13).

Figura 14. ORGANIGRAMA ACOPI SECCIONAL VALLE



Fuente: ACOPI SECCIONAL VALLE

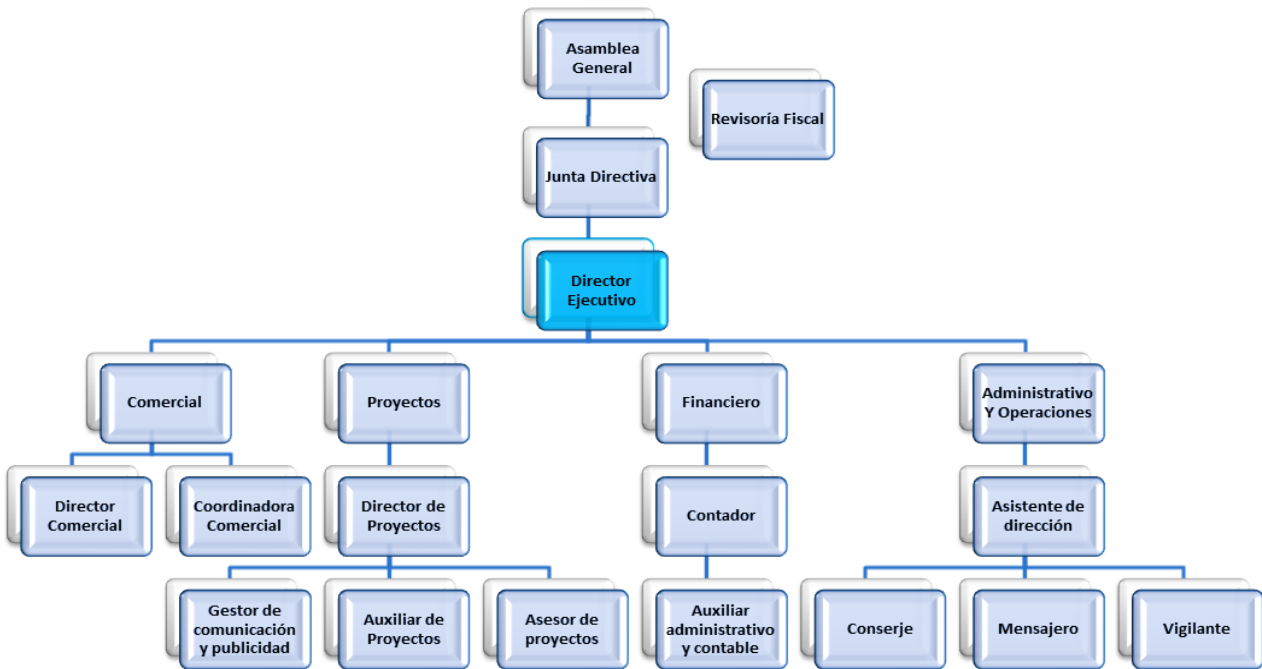
❖ Incorporación de competencias Cardinales o genéricas:

- Lealtad: hace referencia a conocer los valores, elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios. Tener disposición del trabajador para defender los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados; dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
- Cumplimiento del deber: capacidad de respetar, acatar normas o procedimientos que estén establecidos en la organización, sin obviar, omitir o modificar pasos o fases de los mismos para llevar a cabo una función o actividad de su puesto de trabajo. Hace referencia al acatamiento de directrices que rigen la organización en sus procesos.

Una vez realizados las modificaciones requeridas y complementada con la información de cada cargo, se tiene como resultado el Manual de Funciones por Competencias:

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE ACOPI SECCIONAL VALLE

FORMATO 2. Manual de Funciones por Competencias: Cargo Director Ejecutivo

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF-1
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 2
I. DESCRIPCIÓN				
Nombre del cargo: Director Ejecutivo				
Área o departamento: Administrativa				
Jefe inmediato: Junta Directiva				
Número de Personas bajo su cargo: seis (6)				
Nombres de los cargos bajo supervisión: Asistente administrativa, Contador, Dir. Comercial, Dir. Proyectos y convenios, Coordinadora comercial.				
1.1 ubicación jerárquica del cargo  <pre> graph TD AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva] JD --> DE[Director Ejecutivo] DEF[Revisoría Fiscal] -.-> JD DE --> C[Comercial] DE --> P[Proyectos] DE --> F[Financiero] DE --> AO[Administrativo Y Operaciones] C --> DC[Director Comercial] C --> CC[Coordinadora Comercial] P --> DP[Director de Proyectos] DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad] DP --> AP[Auxiliar de Proyectos] DP --> AS[Asesor de proyectos] F --> Cont[Contador] Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable] AO --> AD[Asistente de dirección] AD --> Con[Conserje] AD --> Men[Mensajero] AD --> Vig[Vigilante] </pre> Misión del cargo: Dirigir, organizar y coordinar el funcionamiento de la estructura interna del Gremio, gestionando estrategias y acciones diseñadas por la empresa; así mismo ejercer representación legal ante autoridades e instituciones, para liderar actividades y propuestas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las Mipymes del Valle del Cauca, asociadas y afiliadas al Gremio.				

Fuente. Elaboración propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF-1
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 2
II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Periodicidad dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E:eventual) - Organizar y coordinar el funcionamiento de la estructura interna del Gremio, así mismo como gestionar estrategias y acciones, diseñadas por la empresa. (D) - Aprobar y/o autorizar actividades, cartas, formatos publicitarios, y cualquier anuncio o formato que haga referencia a la entidad. (D) - Ejercer representación y vocería en las actividades que participe el Gremio.(D) - Velar porque las funciones asignadas a los empleados de la entidad, se cumplan satisfactoriamente y realizar seguimiento de las mismas por medio de reuniones semanales. - Liderar actividades y propuestas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las Mipymes del Valle del Cauca, asociadas y afiliadas al Gremio. (Q) - Revisar los estados financieros elaborados por el Director Financiero; Balance General y Estado de resultados mensuales. - Dirigir y coordinar actividades de las mesas de trabajo de Comercio Exterior, Buenos Vecinos de la Urbanización ACOPI, Agroindustrial y Ambiental. (E) - Realizar los procesos de selección del personal; recolección de hojas de vida, entrevista y elección del personal de ACOPI. (E)				
III. PERFIL				
Educación: Título de formación profesional en carreras de administración y o afines, con Maestría en administración de empresas.				
Formación Complementaria (idiomas, Informática, otros): - Organizaciones Empresariales y Gremiales - Manejo de presupuesto, finanzas y contabilidad - Planeación Estratégica - Presentación y sustentación de proyectos - Psicología empresarial - Bilingüismo				

Fuente. Elaboración propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: P F-1
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3
Experiencia: Cinco (5) años en gerencia y liderazgo de Organizaciones Empresariales.				
COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:				
TRABAJO EN EQUIPO		EMPODERAMIENTO		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS		LEALTAD		
COMPROMISO ÉTICO		COMPROMISO		
SENTIDO DE AUTOCONTROL		LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES		
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES		ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO		
CUMPLIMIENTO DEL DEBER				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:				
				Nivel
INICIATIVA				A
TRABAJO BAJO PRESIÓN				A
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS				A
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES				A
MODALIDADES DE CONTACTO				A
CAPACIDAD DE NEGOCIACION				A
DINAMISMO				A
PENSAMIENTO ESTRATEGICO				A
ADMINISTRACION DE RECURSOS				A
Elaboro:	Reviso:		Aprobó:	
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__		Fecha: __/__/__	

FORMATO 3. Manual de Funciones por Competencias, Cargo Contador

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF- 2
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 15 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Contador

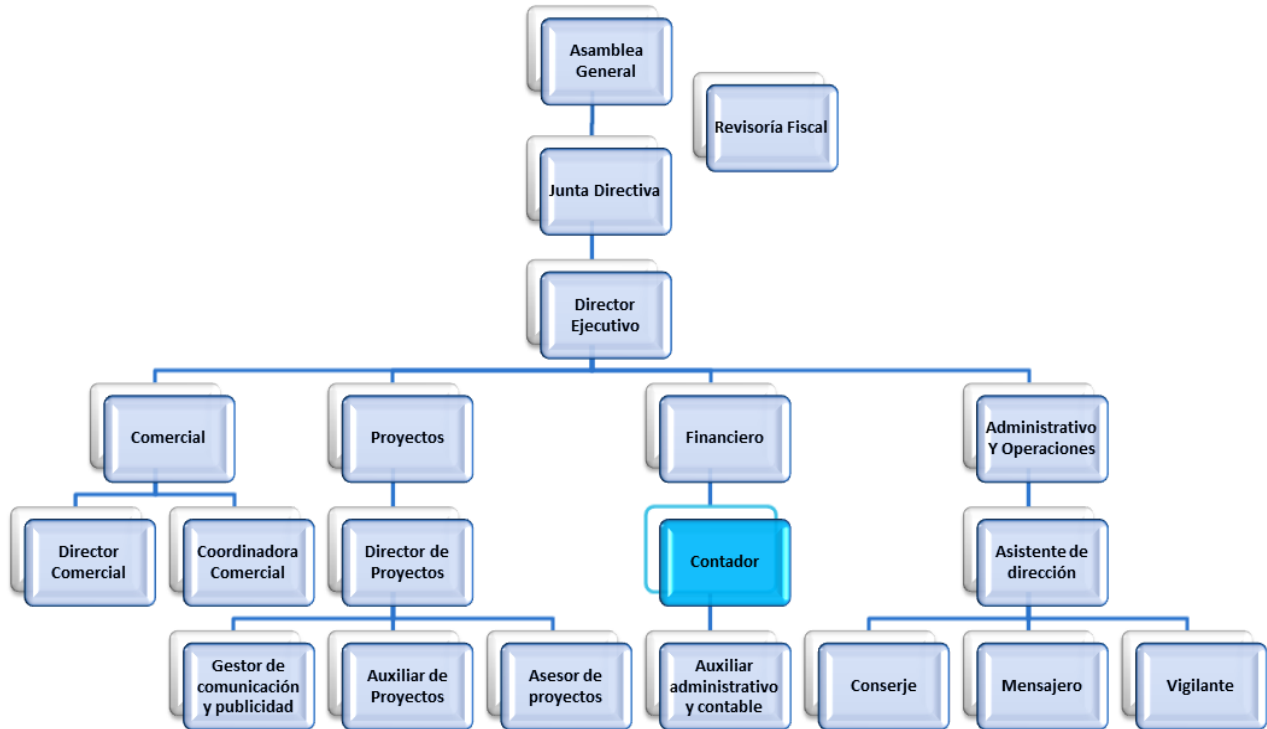
Área o departamento: Financiera

Jefe inmediato: Director ejecutivo

Número de Personas bajo su cargo: una (1)

Nombres de los cargos bajo supervisión: Auxiliar administrativo y contable

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> ASOP[Asesor de proyectos]
    F --> Contador
    Contador --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Conserje
    AD --> Mensajero
    AD --> Vigilante
    
```

Misión del cargo: Presentar, analizar, controlar, evaluar y proyectar información contable y financiera de la empresa; apoyando a la gerencia en la ejecución de los procesos financieros y contables, garantizando la entrega de una información oportuna y veraz que permita desarrollar adecuadamente las actividades de la Empresa, manteniendo una óptima relación Beneficio / Costo.

Fuente. Elaboración propia

FORMATO 3. (Continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF- 2
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 15 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

- Analizar, interpretar y mantener actualizada la información financiera contable y fiscal de ACOPI Seccional Valle.(D)
- Preparar cuadros y análisis sobre aspectos contables; para presentar a la Junta; análisis de la cartera, proveedores, gastos e ingresos y bancos. (D)
- Revisar que los registros contables contenidos en el Balance General estén conforme a los parámetros del PUC. (D)
- Controlar conjunto con la gerencia ingresos y gastos de los diferentes eventos que se presenten en la empresa. Revisar y controlar recibos de caja, comprobantes de egreso (pagos proveedores,, nomina) y facturas. (D)
- Coordinar los pagos a proveedores; teniendo en cuenta las fechas establecidas en las facturas y las políticas de la empresa. (S)
- Realizar nomina (Q)
- Revisar liquidación de aportes a seguridad social, parafiscales de la entidad.(Q)
- Elaborar estados financieros; Balance General y Estado de resultados mensuales y presentar la información al Director Ejecutivo y a la Junta Directiva. (M)
- Revisar conciliaciones bancarias y cartera.(M)
- Preparar y presentar declaraciones tributarias; Retención en la fuente e IVA. Anualmente presentar declaración de renta, medios magnéticos a la Dirección General de Impuestos Nacionales y presentación de informes de impuestos territoriales a la Alcaldía de Yumbo; impuesto de industria y Comercio y retención de RETEICA.
- Elaboración del presupuesto, análisis y optimización de la gestión financiera cuando se requerido. (E)

III. PERFIL

Educación: Título de formación profesional en Contaduría Pública.

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Especialización en Impuestos.
- Conocimientos en Normas y leyes contables, tributarias, laboral.
- Manejo de Programas contables
- Manejo Office – Internet

Fuente. Elaboración propia

Formato 3. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF- 2
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 15 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3

Experiencia: De 3 a 5 años de experiencia específica.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:

TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:

	NIVEL
MODALIDADES DE CONTACTO	A
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y TECNOLÓGICAS	A
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	A
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	A
INICIATIVA	B
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	A
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	B
TRABAJO BAJO PRESION	A

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 4. Manual de funciones por competencias, cargo Auxiliar administrativo y contable

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-3
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 4

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Auxiliar administrativo y contable

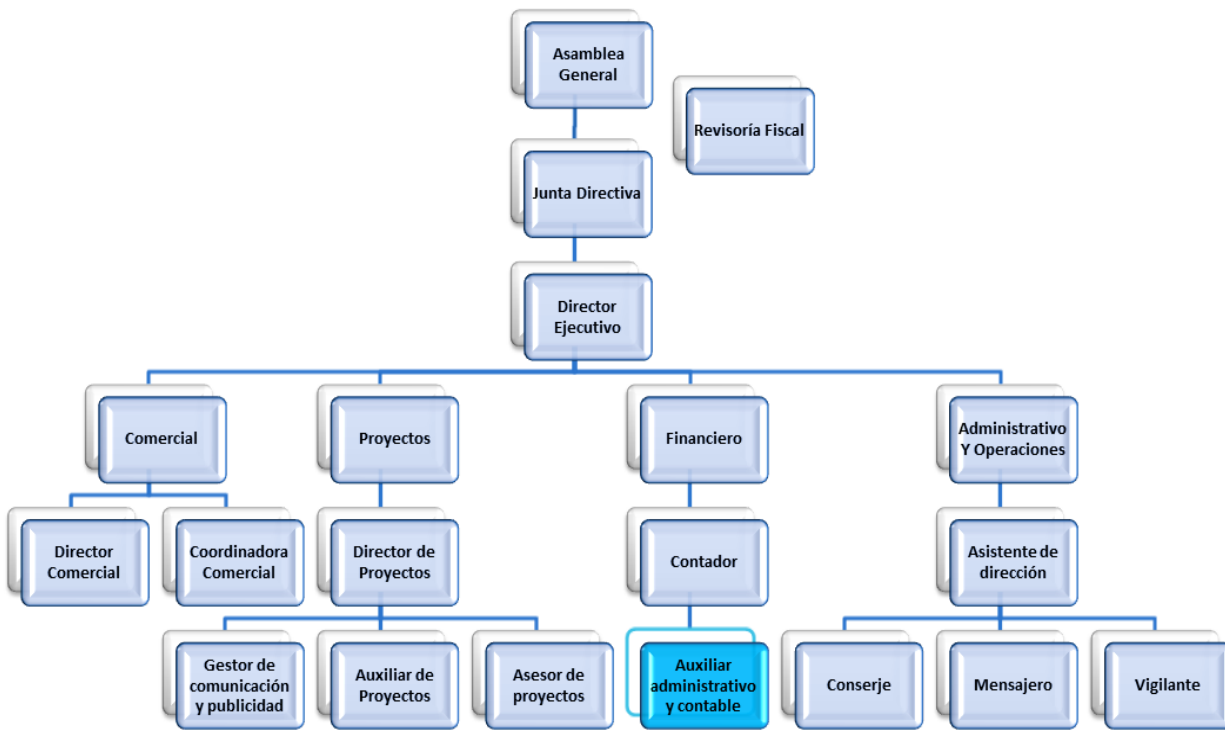
Área o departamento: financiera

Jefe inmediato: Contador

Número de Personas bajo su cargo: No aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: No aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> Contador
    Contador --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Conserje
    AD --> Mensajero
    AD --> Vigilante
    
```

Misión del cargo: Ejecutar los procesos administrativos y financieros del área aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria a fin de dar cumplimiento a cada una de las funciones.

Fuente. Elaboración propia

Formato 4. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-3
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

- Informes de ingresos y egresos diarios (caja-bancos) y Confrontar la caja, con los bancos, ingresos y egresos de la entidad. Actualizar libro de bancos y las consignaciones.(D)
- Realizar registro contable de acuerdo con el PUC; cuando se va a realizar un recibo de caja, cuando se reciben pagos, comprobantes de egresos, se registra en el programa contable de acuerdo al PUC. (D)
- Manejo de la caja menor, cuentas por pagar a proveedores, realizar reembolsos, recibir facturas, hacer causación y programar el pago. (Q)
- Generar cheques según la fecha de vencimiento, verificando saldos en bancos y realizando comprobantes de egresos. Así mismo, coordinar con el mensajero el pagos de impuestos; retención en la fuente, IVA, Impuesto de industria y comercio, predial, etc., y servicios públicos. Verificar saldo, generar cheque, etc.(M)
- Elaboración de consignaciones y conciliaciones bancarias, facturas, cheques para pagos, comprobantes de egreso, recibos de caja, provisión mensual de prestaciones sociales, elaboración y actualización de cartera en formato Excel (M)
- Realizar la Autoliquidación de aportes – PILA; en el cual se debe diligenciar un formato de autoliquidación de aportes a la seguridad social de acuerdo a la nómina pagada; prestaciones sociales y parafiscales. Lo anterior, se registra también a través de la página de la PILA en donde se reportan los datos que se ha diligenciado en el formato.(M)
- Liquidar vacaciones y prestaciones sociales en el momento en que se retira una persona de la empresa o termina contrato.(E)
- Solicitud de cotizaciones y análisis de compras. (E)
- Diligenciar formatos que se reportan a la ARP. (E)
- Archivo de documentos contables; comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas y cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, consignaciones, etc. (E)

III. PERFIL
Educación: Título de formación técnica o tecnológica en administración, contabilidad o áreas afines.

Fuente. Elaboración propia

Formato 4. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-3
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Nómina y tesorería
- Manejo de Office e Internet
- Hardware y Software; Paquete contable CG – 5
- Manejo de archivo

Experiencia: 1 año de experiencia específica

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:

TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:

	NIVEL
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	B
MODALIDADES DE CONTACTO	A
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS/TECNOLÓGICAS	A
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	A
PRODUCTIVIDAD	A
TRABAJO BAJO PRESIÓN	A
DINAMISMO	B

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 5. Manual de funciones por competencias, cargo Asistente de dirección

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: P F-4
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 4

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Asistente de dirección

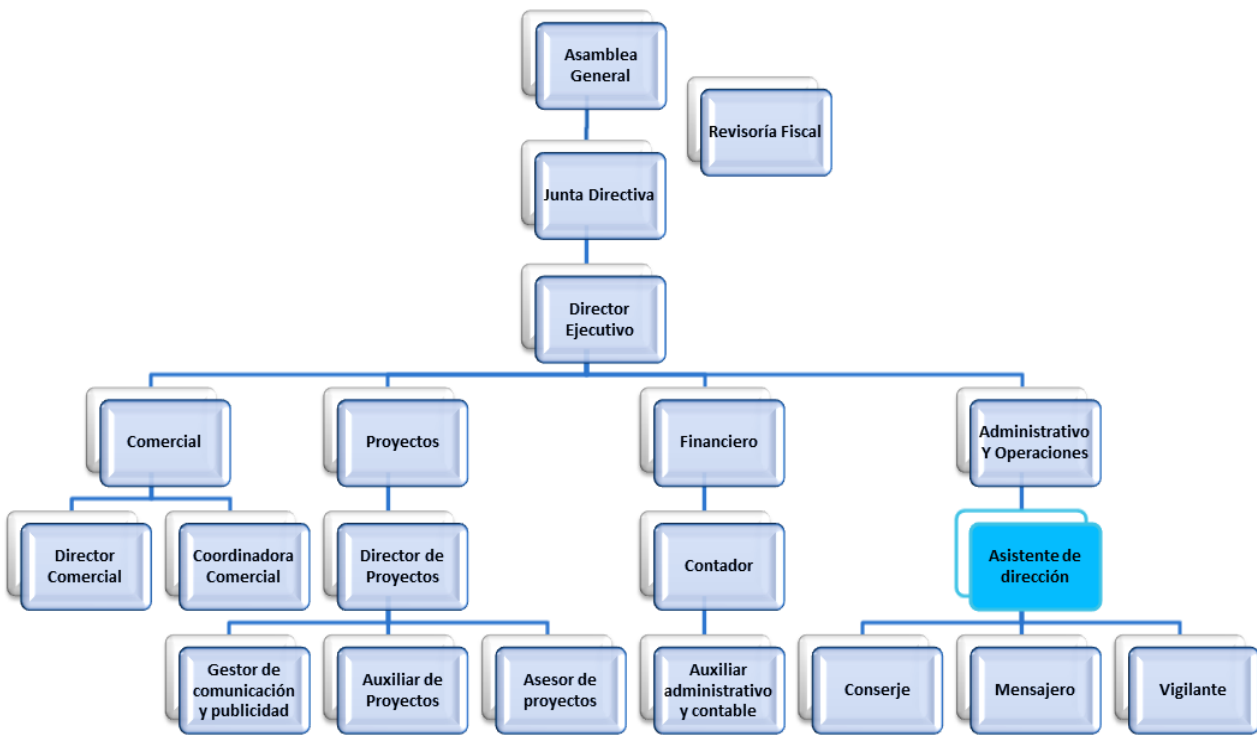
Área o departamento: administrativa

Jefe inmediato: Director ejecutivo

Número de Personas bajo su cargo: tres (3)

Nombres de los cargos bajo supervisión: Mensajero, conserje, Vigilantes.

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> Cont[Contador]
    Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> Ad[Asistente de dirección]
    Ad --> Con[Conserje]
    Ad --> Men[Mensajero]
    Ad --> Vig[Vigilante]
    RF[Revisoría Fiscal]
  
```

Misión del cargo: Apoyar a la dirección en la coordinación, ejecución y seguimiento de las actividades administrativas y operativas, de acuerdo a las directrices de las mismas.

Fuente. Elaboración propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:P F-4
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3
II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Periodicidad dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E: Eventual) • Manejar la agenda y correspondencia del Director Ejecutivo. (D) • Direccionar las inquietudes, sugerencias y solicitudes de forma telefónica y/o presencial en las instalaciones de ACOPI Seccional Valle al área encargada. (D) • Coordinar con el mensajero la correspondencia; pagos de las cuotas de afiliación y diligencias del director y compras que necesiten para los eventos o arreglos locativos que se realizan en la entidad. (D) • Enviar información por medio del correo electrónico institucional sobre los diferentes eventos que se realicen en la institución a las bases de datos.(D) • Archivar y manejar los documentos confidenciales e importantes de la institución y del director; estatutos, escrituras, planos, arrendamientos y contratos de los locales, pólizas de seguro.(D) • Realizar cobros de cartera según corresponda. (S) • Coordinar con los proveedores de cafetería y papelería el envío de los materiales e insumos requeridos en la entidad. (Q) • Invitar y vender a los afiliados y asociados la pauta de la revista Visión Mipyme que semestralmente realiza la empresa.(M) • Llevar carpetas de registro de documentos e información del personal; hojas de vida, diplomas, constancias, certificaciones, contratos, entre otros y de ser necesario diligenciar formatos para afiliar a la seguridad social a un trabajador. Llevar carpeta de documentación de salud ocupacional, escribir ante el ministerio de trabajo el comité paritario cada dos años, realizando actas de convocatoria, escrutinio, constitución y oficios en general requeridos para la salud ocupacional. (A) • Manejar circular a los miembros de la junta por correo electrónico para su aprobación, se imprime en hoja foliada y envía para la firma del secretario y el presidente de la Junta cuando son ordinarias, o registrar el libro de actas de las reuniones que realiza la Junta Directiva de la empresa. (E)				
III. PERFIL				
Educación: Técnico y Tecnológico en administración de empresas y / o carreras afines				

Fuente. Elaboración propia

Formato 5. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:P F-4
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Manejo de Office, internet y TIC's
- Servicio al Cliente
- Contabilidad básica
- Manejo de archivo

Experiencia: Mínimo 12 meses comprobada.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:

TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:

	NIVEL
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	A
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	A
MODALIDADES DE CONTACTO	A
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A
INICIATIVA	A
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SINTESIS	A
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	B
TRABAJO BAJO PRESION	A
TRABAJO EN EQUIPO	A

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 6. Manual de funciones por competencias, cargo Vigilante

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-5
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 2

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Vigilante

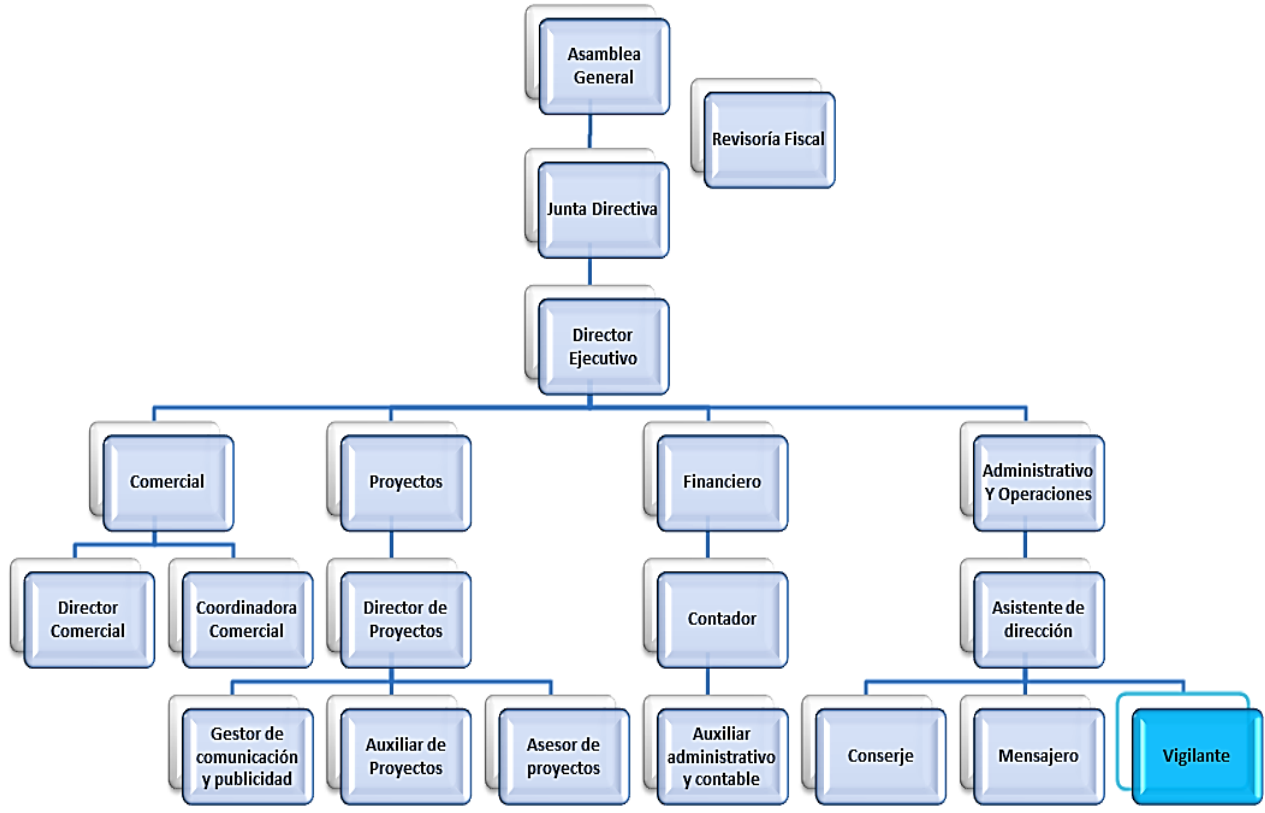
Área o departamento: Administrativa y operaciones

Jefe inmediato: asistente de dirección

Número de Personas bajo su cargo: no aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: no aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> ASOP[Asesor de proyectos]
    F --> Contador[Contador]
    Contador --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AdD[Asistente de dirección]
    AdD --> Conserje[Conserje]
    AdD --> Mensajero[Mensajero]
    AdD --> Vigilante[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Garantizar la seguridad de la infraestructura y de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.

Fuente: elaboración propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-5
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 2

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E:Eventual)		
• Apoyar la seguridad dentro y alrededor de la sede (oficinas, equipos).(D) • Informar sobre los daños que se puedan presentar en las instalaciones y en los bienes muebles de ACOPI SECCIONAL VALLE.(E)		
III. PERFIL		
Educación: Título de Bachiller		
Formación Complementaria (idiomas, Informática): • Cursos de seguridad certificada • Seguridad física de instalaciones		
Experiencia: 3 meses a 1 año comprobada.		
COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:		
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD	
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:		
	NIVEL	
DINAMISMO	B	
MODALIDADES DE CONTACTO	B	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	C	
INICIATIVA	B	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 7. Manual de funciones por competencias, cargo conserje

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-6
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Conserje

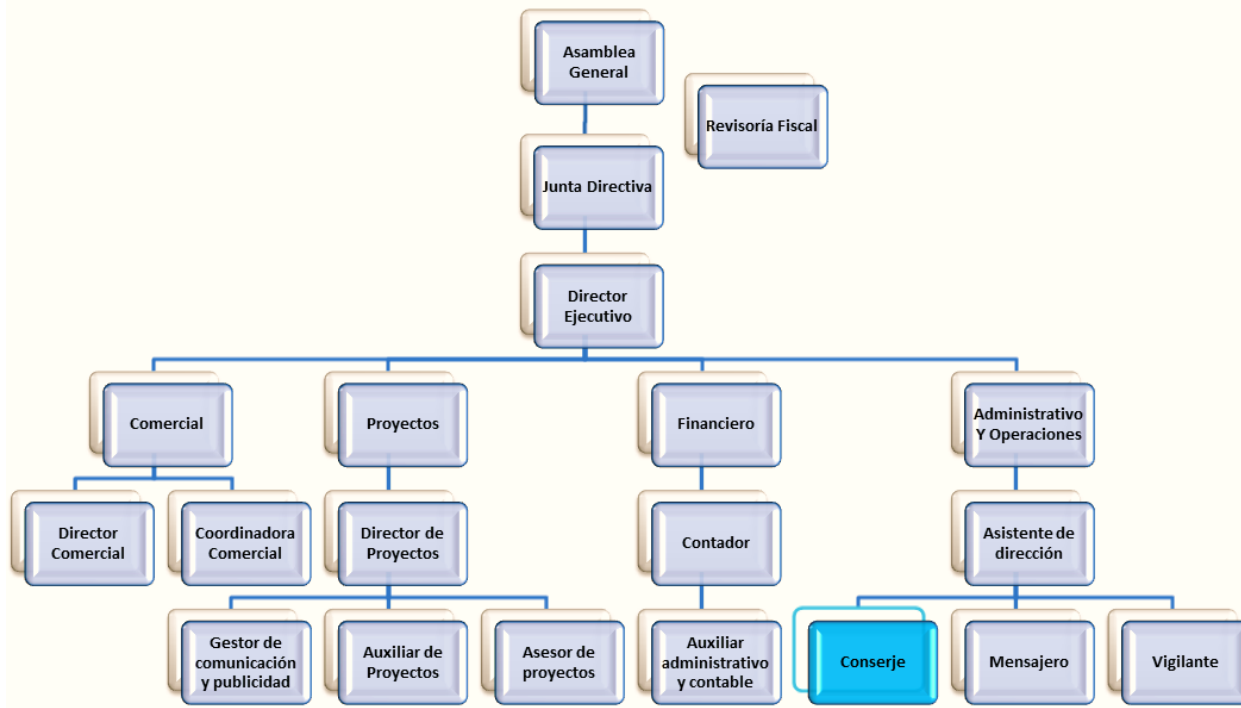
Área o departamento: Administrativo y operaciones

Jefe inmediato: Asistente de dirección

Número de Personas bajo su cargo: no aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: no aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> ASOP[Asesor de proyectos]
    F --> CT[Contador]
    CT --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Con[Conserje]
    AD --> M[Mensajero]
    AD --> V[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Asegurar una adecuada presentación de la infraestructura de ACOPI SECCIONAL VALLE e igualmente brindar una oportuna y amable atención tanto al cliente interno como externo.

Fuente. Elaboración propia

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-6
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E:Eventual) • Realizar aseo en las áreas de administración, salones de conferencia y demás instalaciones de la empresa.(D) • Orientar y responder con amabilidad las inquietudes de las personas que llegan a ACOPI, indicando en donde queda la recepción. Cuando se realizan eventos, indicar en qué salón se desarrolla el evento, al igual que brindar tinto y agua a los asistentes. (D) • Organización y adecuación de las mesas y sillas según características y requisitos solicitados por los clientes en la realización de los eventos. (E)														
III. PERFIL														
Educación: Título de Bachiller.														
Formación Complementaria (idiomas, Informática): • Etiqueta y Servicio al cliente														
Experiencia: Mayor de 6 meses.														
COMPETENCIAS														
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:														
<table border="1"> <tr> <td>TRABAJO EN EQUIPO</td> <td>EMPODERAMIENTO</td> </tr> <tr> <td>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</td> <td>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</td> </tr> <tr> <td>ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS</td> <td>LEALTAD</td> </tr> <tr> <td>COMPROMISO ÉTICO</td> <td>COMPROMISO</td> </tr> <tr> <td>SENTIDO DE AUTOCONTROL</td> <td>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</td> </tr> <tr> <td>BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES</td> <td>ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO</td> </tr> <tr> <td>CUMPLIMIENTO DEL DEBER</td> <td></td> </tr> </table>	TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD	COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO	SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	CUMPLIMIENTO DEL DEBER	
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO													
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS													
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD													
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO													
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES													
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO													
CUMPLIMIENTO DEL DEBER														
<table border="1"> <tr> <td align="center">COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:</td> <td align="center">NIVEL</td> </tr> <tr> <td>TRABAJO EN EQUIPO</td> <td align="center">B</td> </tr> <tr> <td>ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN</td> <td align="center">D</td> </tr> <tr> <td>MODALIDADES DE CONTACTO</td> <td align="center">C</td> </tr> <tr> <td>TRABAJO BAJO PRESIÓN</td> <td align="center">B</td> </tr> <tr> <td>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</td> <td align="center">B</td> </tr> </table>	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:	NIVEL	TRABAJO EN EQUIPO	B	ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	D	MODALIDADES DE CONTACTO	C	TRABAJO BAJO PRESIÓN	B	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:	NIVEL													
TRABAJO EN EQUIPO	B													
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	D													
MODALIDADES DE CONTACTO	C													
TRABAJO BAJO PRESIÓN	B													
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B													
<table border="1"> <tr> <td>Elaboro:</td> <td>Reviso:</td> <td>Aprobó:</td> </tr> <tr> <td align="center">Fecha: __/__/__</td> <td align="center">Fecha: __/__/__</td> <td align="center">Fecha: __/__/__</td> </tr> </table>	Elaboro:	Reviso:	Aprobó:	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__								
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:												
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__												

Fuente. Elaboración propia

Formato 8. Manual de funciones por competencias, cargo mensajero.

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-7
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Mensajero

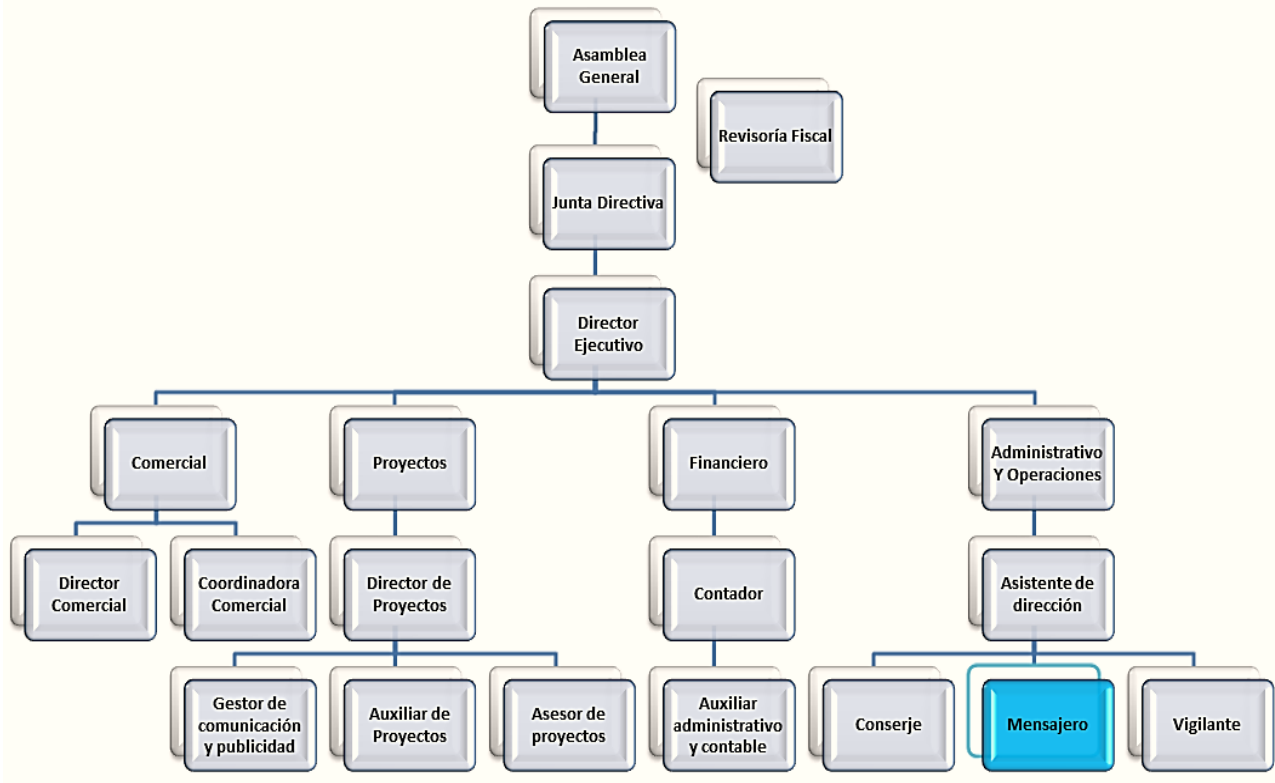
Área o departamento: administración y operaciones

Jefe inmediato: Asistente administrativa

Número de Personas bajo su cargo: no aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: no aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> ASOP[Asesor de proyectos]
    F --> CONT[Contador]
    CONT --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> CON[Conserje]
    AD --> M[Mensajero]
    AD --> V[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Coordinar la correspondencia; folletos, facturas, cartas a entidades públicas y privadas, recoger cheques y pagos para la empresa.

Fuente. Elaboración propia

Formato 8. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-7
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
(Periodicidad dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E: Eventual)	
- Realizar consignaciones bancarias y realizar pagos de impuestos; retención en la fuente, IVA, Impuesto de industria y comercio, predial y servicios públicos. (D) - Recoger cheques y dinero de las cuotas de sostenimiento de los afiliados de ACOPI. (D) - Entregar facturas, cartas a entidades públicas o privadas. Folletos de actividades que se desarrollen.(S)	

III. PERFIL	
Educación: Título de Bachiller	
Formación Complementaria (idiomas, Informática u otros):	
- Servicio al cliente - Conocimiento en áreas urbanas y rurales de la ciudad y Políticas Organizacionales.	
Experiencia: Mayor a 1 año.	

COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:	
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:		NIVEL
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN		C
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		C
MODALIDADES DE CONTACTO		C
ADMINISTRACION DEL TIEMPO		C
TRABAJO BAJO PRESION		C

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 9. Manual de funciones por competencias, cargo Director de proyectos.

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-8
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Director de proyectos

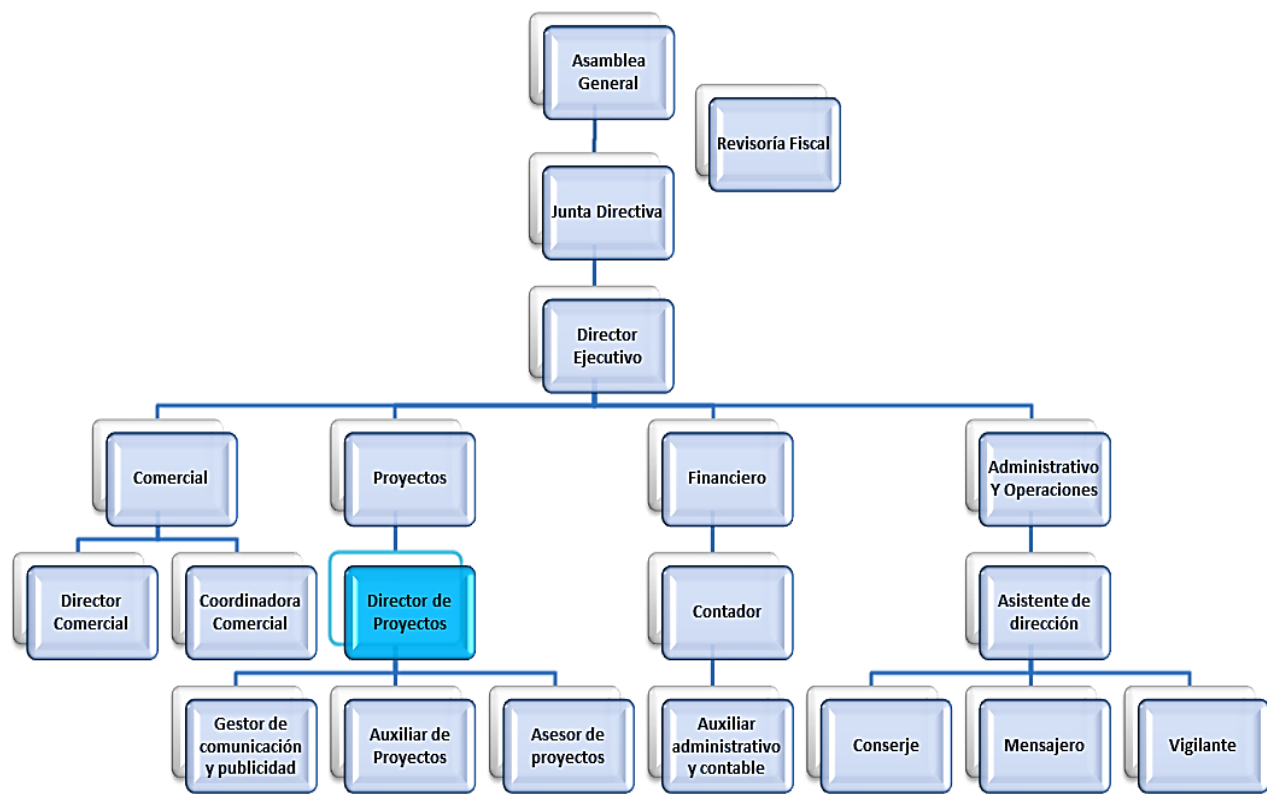
Área o departamento: Proyectos

Jefe inmediato: Director ejecutivo

Número de Personas bajo su cargo: tres (3)

Nombres de los cargos bajo supervisión: Gestor de comunicación y publicidad, asesor de proyectos, auxiliar de proyectos.

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DOP[Director de Proyectos]
    DOP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DOP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DOP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> C[Contador]
    C --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Con[Conserje]
    AD --> M[Mensajero]
    AD --> V[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Gestionar y desarrollar proyectos, convenios en beneficio de la institución y sus afiliados.

Fuente. Elaboración propia

Formato 9. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-8
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

- Coordinar actividades propias de los convenios, tales como; llevar actas, informes, asistencias, procesos de evaluación y encuestas al igual que estructurar contenidos académicos de ser necesarios.(S)
- Dirigir la revista Visión Mipyme, definiendo los contenidos, columnistas, temas a tratar, entregar informes al Director Ejecutivo del proceso de la Revista y supervisar el trabajo realizado del Gestor de Comunicación. (S)
- Gestionar convenios con empresas e instituciones académicas, en beneficio de ACOPI SECCIONAL VALLE y sus afiliados.(Q)
- Coordinación logística de los comités y consejos en los que ACOPI participe, realizando actas, convocatorias, preparación del orden del día, difusión de la información perteneciente del Comité, participar en las subcomisiones llevando registro de documentos, asistencia, entregar los documentos finales con las modificaciones pertinentes y garantizar que las reuniones se lleven a cabo en los lugares definidos en la hora y con los materiales acordados. (Q)
- Buscar fuentes de recursos y proyectos orientados en beneficio de las Mipymes con instituciones de apoyo tales como; Proexport, Bancoldex y también con instituciones del Gobierno.(M)
- Desarrollar programas de Gestión de Proveedores en donde se capacita a los proveedores de las grandes empresas en los temas que requieran.(M)
- Representar en actividades al gremio cuando el Director así lo requiera. (E)

III. PERFIL

Educación: Título en profesional en Carreras administrativas y / o afines.

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Investigación e innovación
- Estructuración de proyectos
- Presupuestos
- Manejo paquete Office y Tic's
- Bilingüismo

Experiencia: Mayor a 1 año específica

Fuente. Elaboración propia

Formato 9. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-8
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:		
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD	
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:	NIVEL	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS	A	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	A	
MODALIDADES DE CONTACTO	A	
TRABAJO EN EQUIPO	A	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	A	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	A	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	A	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 10. Manual de funciones por competencias, cargo Gestor de comunicación y publicidad.

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-9
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Gestión de Comunicación y Publicidad

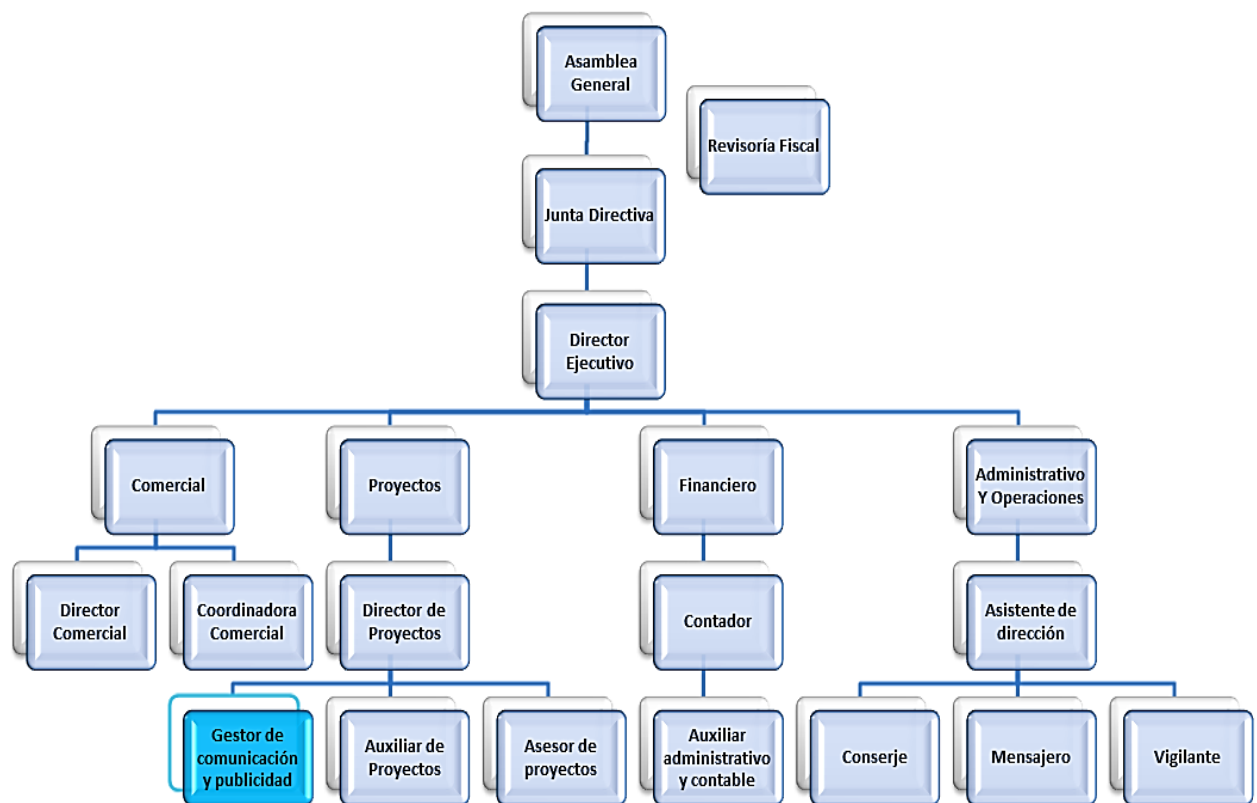
Área o departamento: Proyectos

Jefe inmediato: Director de proyectos

Número de Personas bajo su cargo: no aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: no aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    AG --> RF[Revisoría Fiscal]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> Cont[Contador]
    Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Con[Conserje]
    AD --> Men[Mensajero]
    AD --> Vig[Vigilante]
  
```

Misión del cargo: Ejecutar los procesos comunicativos internos y externos, realizar el diseño gráfico y estratégico de campañas y convocatorias de los diferentes eventos y actividades.

Fuente. Elaboración propia

Formato 10. (Continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-9
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

- Mantener al día los canales informativos; revista, página web, Acopinoticias y redes sociales en cuanto a eventos y novedades del gremio, por medio de boletines internos y de prensa semanalmente.(M)
- Diseño gráfico y estratégico de convocatorias, campañas de los diferentes eventos y actividades que se han programado en ACOPI y llevar registro fotográfico de ellos. (M)
- Mantener actualizado el contenido de la cartelera interna de la empresa, con información básica a nivel interno. (M)
- Apoyar al Director de proyectos en la organización y el desarrollo del contenido de la revista Visión Mipyme, realizando la redacción de cartas para los columnistas, estando en contacto con ellos, recibiendo el material gráfico de los empresarios y revisando que cumplan con los requisitos de dimensiones y estructura que estableció el lugar en donde se edita la revista.(Q)
- Diseñar y difundir virtualmente el Acopinoticias de cada mes, que consta de notas de interés de los eventos, publicidad de los afiliados, novedades, calendario y registro fotográfico de los diferentes eventos programados en ACOPI.

III. PERFIL

Educación: Profesional en Comunicación y/o Publicidad

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Excelente manejo de Herramientas Ofimáticas,
- Manejo de Programas de Diseño (Corel Draw, Photoshop, etc)
- Manejo de las TIC's
- Administración de contenido en Páginas Web,
- Conocimiento de fotografía
- Manejo internet y Redes Sociales Empresariales
- Conocimiento de Estrategias de Marketing,
- Manejo de Imagen Corporativa
- Conocimientos de comunicación organizacional

Experiencia: 6 Meses a 1 Año de experiencia específica

Fuente. Elaboración propia

Formato 10. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-9
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:		
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD	
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:		
	Nivel	
INICIATIVA	A	
MODALIDADES DE CONTACTO	B	
CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS	A	
ORIENTACION AL CLIEITE INTERNO Y EXTERNO	B	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	B	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACION	B	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	B	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS/TECNOLÓGICAS	A	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 11. Manual de funciones por competencias, cargo Asesor de proyectos.

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-10
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Asesor de proyectos

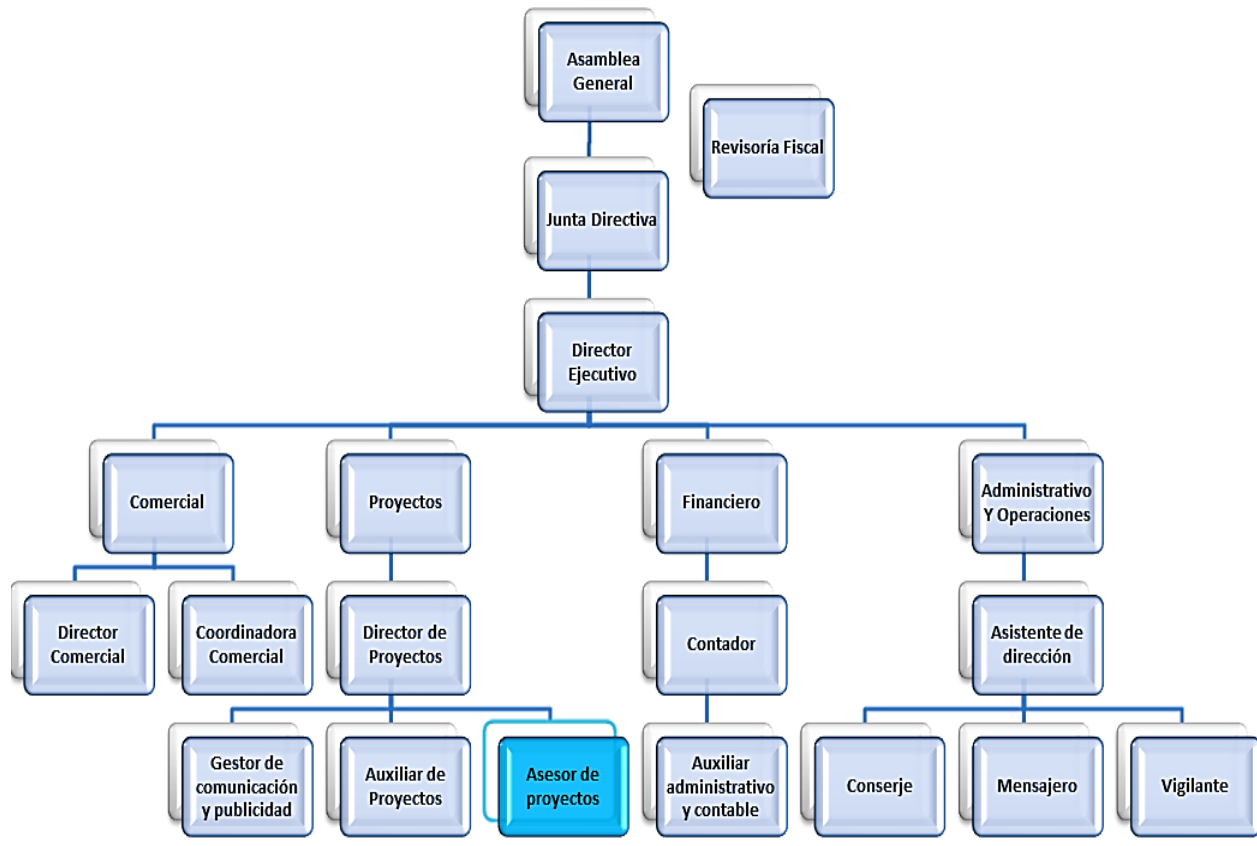
Área o departamento: proyectos

Jefe inmediato: Director de proyectos

Número de Personas bajo su cargo: No aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: No aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> Cont[Contador]
    Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> Ad[Asistente de dirección]
    Ad --> Con[Conserje]
    Ad --> Men[Mensajero]
    Ad --> Vig[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Brindar apoyo al director de proyectos y realizar seguimiento de las diferentes convocatorias de proyectos a nivel regional, nacional e internacional donde el gremio pudiera participar.

Fuente. Elaboración propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-10
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E:Eventual) - Realizar seguimiento a las diferentes convocatorias de proyectos que se presenten, a nivel regional, nacional e internacional. (D) - Revisar términos de referencia de las diferentes convocatorias.(S) - Realizar la formulación de proyectos.(Q) - Acompañar al director ejecutivo y al Director de proyectos en lo que ellos consideren pertinente para la gestión interinstitucional.(S) - Elaborar los informes técnicos requeridos por las entidades u organizaciones con quienes se ejecutan proyectos.(M)	
III. PERFIL	
Educación: Técnico en Carreras administrativas y / o afines.	
Formación Complementaria (idiomas, Informática): - Estructuración de proyectos - Manejo paquete Office - Tecnologías de la información y la comunicación	
Experiencia: Mínimo tres (3) años de experiencia y al menos un año de experiencia específica en formulación de proyectos sociales.	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:	
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	

Fuente: elaboración propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-10
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:		Nivel
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN		B
MODALIDADES DE CONTACTO		A
TRABAJO BAJO PRESIÓN		B
TRABAJO EN EQUIPO		B
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES		C
DESARROLLO DE RELACIONES /RELACIONES PUBLICAS		B
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS		A

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato12. Manual de funciones por competencias, cargo Auxiliar de proyectos

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-11
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Auxiliar de proyectos

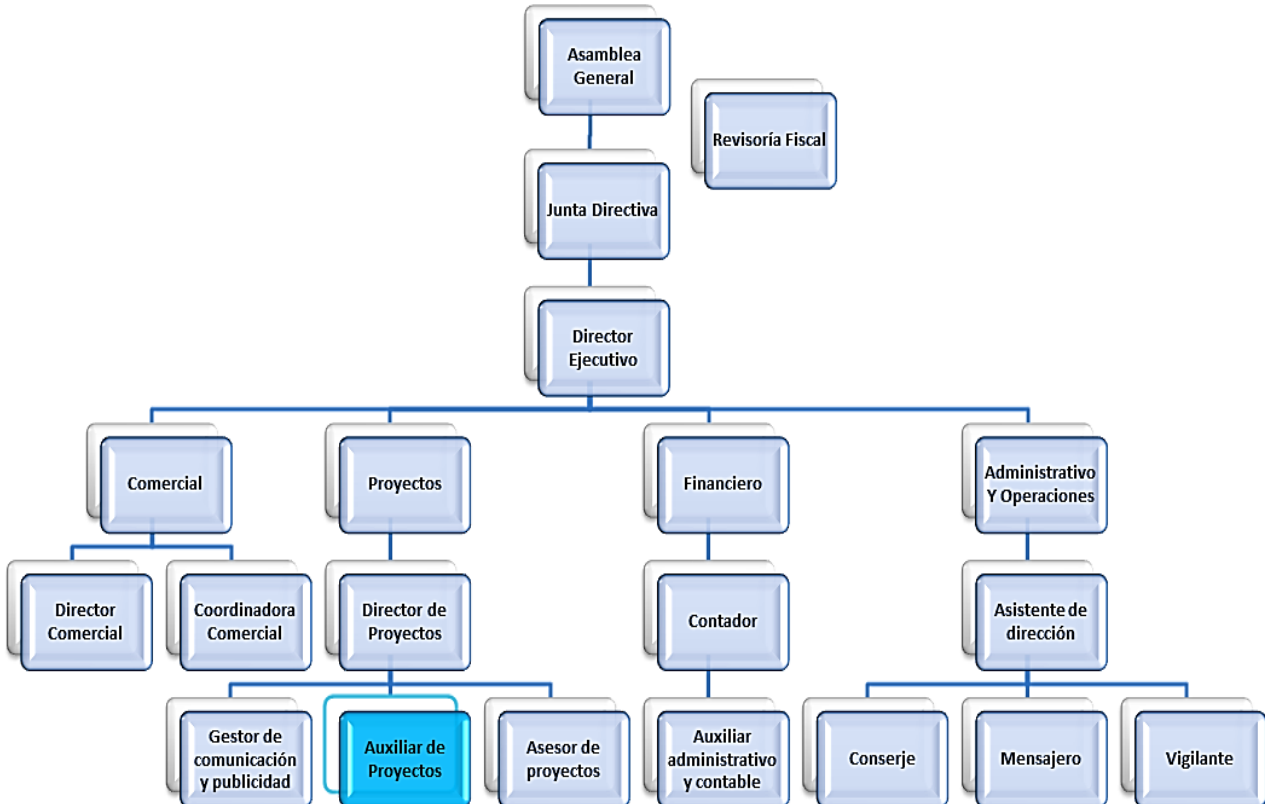
Área o departamento: proyectos

Jefe inmediato: Director de proyectos

Número de Personas bajo su cargo: No aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: No aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Aesor de proyectos]
    F --> Cont[Contador]
    Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> Ad[Asistente de dirección]
    Ad --> Con[Conserje]
    Ad --> Men[Mensajero]
    Ad --> Vig[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Asistir al director de proyectos, al igual que coordinar las actividades que se desarrollen en la cooperativa de ACOPI.

Fuente. Elaboración propia

Formato 12. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-11
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E: Eventual)

- Asistir al Director de Convenios y Proyectos en las actividades que se llevan a cabo en el Consejo Regional Mipyme, como realizar llamadas, realizar diapositivas para las reuniones e imprimir listados de asistencia.(D)
- Asistir al Director de Convenios y Proyectos en las actividades que se programen para los Convenios que se establezcan con entidades e instituciones. (D)
- Implementar Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma NTC 6001.(S)
- Coordinar algunas actividades que se llevan a cabo en las Cooperativas conformadas por los cotereros de las empresas SIDOC S.A y DIACO S.A, tales como reservar salón para reuniones, atender solicitudes de las empresas que realizan el proceso de formación, realizar seguimiento a la conformación de las cooperativas.(S)
- Coordinar las actividades que se llevan a cabo en la mesa Buenos Vecinos: como convocar a reuniones, llevar actas, control de asistencia, presentaciones para las reuniones, realizar cartas y llamadas a los miembros de la mesa.(M)
- Demás funciones que el jefe directo indique. (E)

III. PERFIL

Educación: Estudiante de últimos semestres de carreras administrativas o recién egresados.

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Estructuración de proyectos
- Manejo paquete Office
- Tecnologías de la información y la comunicación

Experiencia: Mínimo 6 meses en cargos similares.

Fuente. Elaboración propia

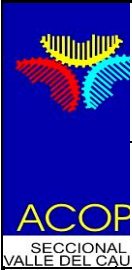
Formato 12. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-11
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:		
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD	
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:	Nivel	
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	A	
TRABAJO EN EQUIPO	B	
TABAJO BAJO PRESION	B	
MODALIDADES DE CONTATO	B	
PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	A	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	B	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 13. Manual de funciones por competencias, cargo Directora comercial

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF-12
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Directora comercial

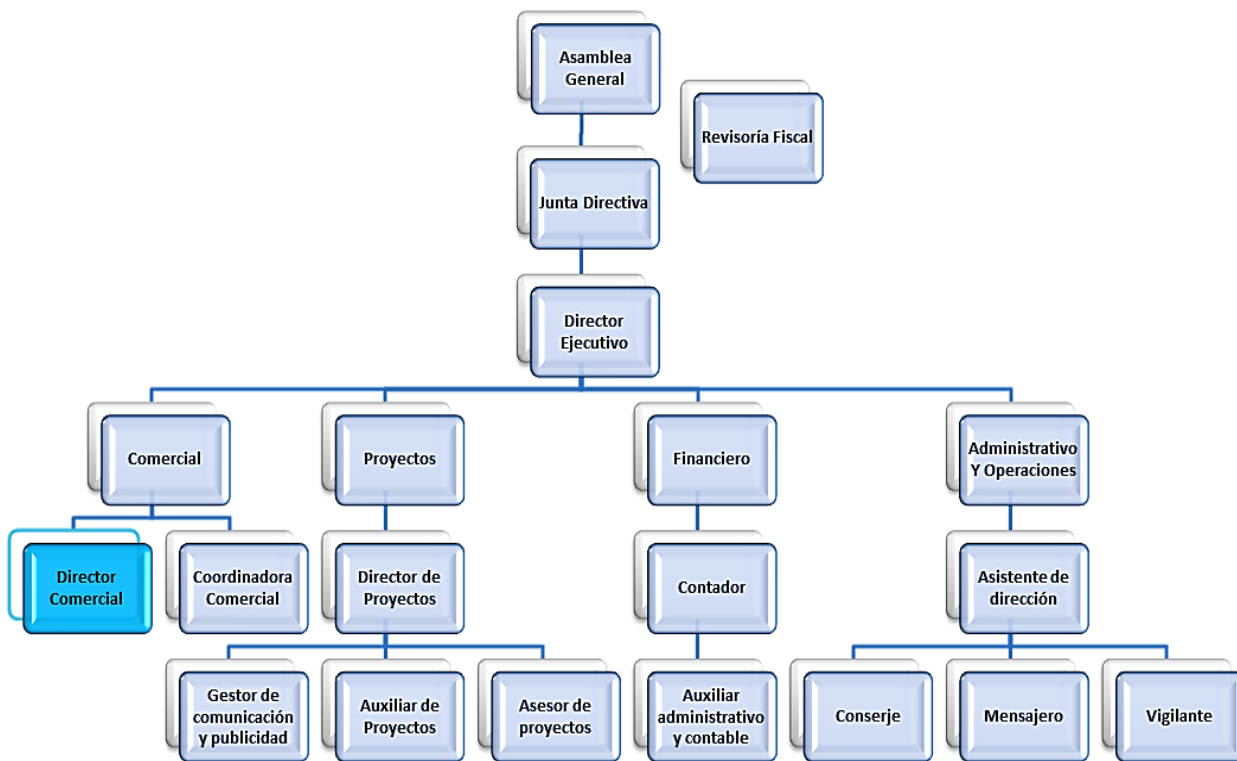
Área o departamento: Comercial

Jefe inmediato: Director ejecutivo

Número de Personas bajo su cargo: no aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: no aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> Cont[Contador]
    Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Con[Conserje]
    AD --> Men[Mensajero]
    AD --> Vig[Vigilante]
    RF[Revisoría Fiscal]
  
```

Misión del cargo: Gestionar y Coordinar proyectos en torno a los Sistemas de Gestión aplicables en las diferentes empresas que lo requieran, al igual que promocionar los servicios de la organización.

Fuente. Elaboración propia

Formato 13. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: P F-12
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

- Gestionar proyectos empresariales de los diferentes Sistemas de Gestión, llevando a cabo alianzas que permitan llegar a los empresarios con el fin de implementar los diferentes sistemas de Gestión al interior de sus empresas. (D)
- Coordinar y Estructurar proyectos empresariales que implican el desarrollo, ejecución y administración de los diferentes sistemas de Gestión a aplicar como resultado de las alianzas estratégicas descritas en el punto anterior. (D)
- Promocionar los diferentes sistemas de Gestión, en los múltiples sectores económicos y empresas presentes en nuestra región, a fin de que la implementación de sus normas de calidad se realicen a través de ACOPI. (D)
- Gestión de conocimiento que promueva el mejoramiento del área de Sistemas de Gestión, como investigación del mercado objetivo, tendencias, nuevas normas, personal idónea que nos permita mantener a la vanguardia de las necesidades de las empresas. (D)
- Promover la comercialización de servicios de la organización. (D)
- Impulsar las afiliaciones al gremio. (D)
- Seguimiento a los responsables de Gestión de Servicios, coordinando que el trabajo desempeñado por esta área sea eficaz y eficiente, y este dentro de las exigencias de la dirección. (S)

III. PERFIL

Educación: Profesional en Administración de Empresas y / o carreras afines.

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Sistemas de Gestión
- Estructuración de Proyectos
- Manejo de Programas de Diseño (Corel Draw, Photoshop, etc)
- TIC`s
- Manejo de Office

Experiencia: Mínimo de 1 Año de experiencia.

Fuente. Elaboración propia

Formato 13. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: P F-12
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 3

COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:	
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:	
	NIVEL
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	A
MODALIDADES DE CONTACTO	A
TRABAJO EN EQUIPO	B
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS	A
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	B
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	B
INICIATIVA	A
DINAMISMO	A

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

Formato 14. Manual de funciones por competencias, cargo coordinadora comercial

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-13
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Coordinadora Comercial

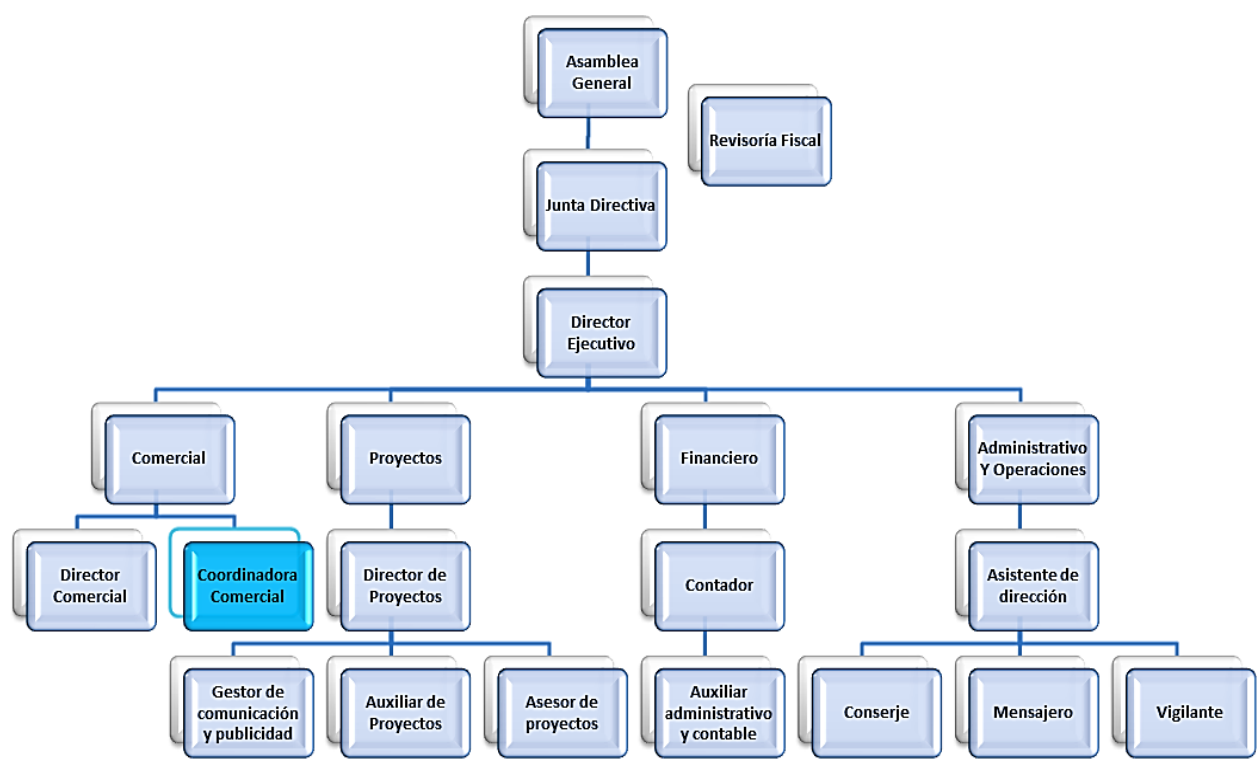
Área o departamento: comercial

Jefe inmediato: director ejecutivo

Número de Personas bajo su cargo: no aplica

Nombres de los cargos bajo supervisión: no aplica

1.1 ubicación jerárquica del cargo



```

graph TD
    AG[Asamblea General] --> JD[Junta Directiva]
    JD --> DE[Director Ejecutivo]
    DE --> C[Comercial]
    DE --> P[Proyectos]
    DE --> F[Financiero]
    DE --> AO[Administrativo Y Operaciones]
    C --> DC[Director Comercial]
    C --> CC[Coordinadora Comercial]
    P --> DP[Director de Proyectos]
    DP --> GCP[Gestor de comunicación y publicidad]
    DP --> AP[Auxiliar de Proyectos]
    DP --> AS[Asesor de proyectos]
    F --> Cont[Contador]
    Cont --> AAC[Auxiliar administrativo y contable]
    AO --> AD[Asistente de dirección]
    AD --> Con[Conserje]
    AD --> Men[Mensajero]
    AD --> Vig[Vigilante]
    
```

Misión del cargo: Promover y garantizar el mayor número de personas y/o empresas para los eventos programados se lleven a cabo; propendiendo por la ampliación de la comercialización de los servicios de la empresa.

Fuente. Elaboración propia

Formato 14. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-13
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

(Periodicidad dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, E:Eventual)

- Promocionar los eventos que se realizan en ACOPI mediante llamadas telefónicas y envío de información por correo electrónico a las empresas que se encuentran en las bases de datos. (D)
- Brindar información sobre los servicios de ACOPI a las personas y/o empresas, de forma presencial, telefónica o por correo electrónico. (D)
- Promover las afiliaciones del Gremio telefónicamente, por correo electrónico o de forma presencial, al igual que realizar seguimiento para dar continuidad del proceso de afiliación que incluye; recepción de documentos de afiliación, realización de cartas y envío de las mismas y seguimiento del pago de la cuota otorgada por la Junta Directiva. (D)
- Realizar las actualizaciones pertinentes de las bases de datos conforme a las llamadas telefónicas que diariamente se realizan en la promoción de los eventos.(D)
- Informar al área financiera cuando se realicen eventos que tienen valor económico, los datos y modalidades de pago de las personas y/o de empresas que van a participar del evento. (M)
- Realizar llamadas que se requieran. (E)

III. PERFIL

Educación: Técnica o tecnológica en mercadeo y ventas

Formación Complementaria (idiomas, Informática):

- Atención al público
- Mejoramiento de la Calidad
- Planeación Estratégica

Experiencia: Mayor de 6 meses

Fuente. Elaboración propia

Formato 14. (continuación)

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF-13
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 3

COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES:		
TRABAJO EN EQUIPO	EMPODERAMIENTO	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS	LEALTAD	
COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO:		
	NIVEL	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	B	
TRABAJO EN EQUIPO	B	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	A	
INICIATIVA	A	
MODALIDADES DE CONTACTO	A	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS	A	
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS	B	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS/TECNOLÓGICAS	A	
TRABAJO BAJO PRESION	A	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente. Elaboración propia

3.3 Evaluación del desempeño por competencias para ACOPI SECCIONAL VALLE

Una vez aprobado el manual de funciones por competencias para ACOPI, se procede a determinar el proceso de evaluación de desempeño por competencias. Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera objetiva, buscando el fortalecimiento de las competencias para el desempeño de los diferentes cargos en la organización. Luego de revisar los modelos existentes se determina que el modelo adecuado para la empresa es el de evaluación por competencias 180° también conocido como FeedBack 180°, ya que este esquema permite que la persona sea evaluada por su entorno: jefes, equipo o pares, y en ocasiones por los clientes. Se debe tener en cuenta que para la aplicación de esta herramienta es necesario que exista confianza y confidencialidad entre los participantes. Se convierte en una herramienta para recoger retroalimentación de diferentes fuentes que comparten el entorno laboral. El sistema consiste en un conjunto de cuestionarios que evalúan competencias claramente identificadas como importantes para el desempeño exitoso en un cargo, ya sea bajo un conjunto de competencias estándar o utilizando el modelo específico de la organización.

A continuación se presentan cuatro (4) formatos que conforman la evaluación. El primer formato (véase formato No. 15) es la evaluación del desempeño por competencias para el evaluado y se repite para el jefe y colega o colegas; finalmente el último esquema (Formato No. 16) corresponde a un compendio o resumen que se realiza con los resultados de los tres formatos anteriores para así, generar unos promedios que brinden la oportunidad de identificar los posibles puntos más sensibles o de mejora del evaluado. El proceso de evaluación⁶⁴ se divide en varias fases:

- Acuerdo y clarificación: Se tienen en cuenta las competencias que van hacer evaluadas, tanto cardinales como específicas. se explica el objeto del proceso, sus beneficios y cómo elegir a las personas que darán la retroalimentación. Al evaluado se le practica una evaluación en la cual inicialmente se valoran las competencias cardinales seguidas de las específicas de su puesto de trabajo, las cuales se clasifican en escala de 1 a 5 y cuyos criterios de calificación son: 1) falta desarrollar la competencia o no la posee. 2) posee la competencia pero no la aplica. 3) posee la

⁶⁴Gestión humana. Evaluación de 360°: un aliado de las organizaciones exitosas [en línea]. [citado en 20 octubre de 2012]. Disponible en internet <
<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/evaluaciontalentos/evaluaciontalentos.asp>>

competencia pero falta reforzarla. 4) Posee la competencia y la aplica frecuentemente. 5) Posee la competencia y siempre la aplica.

- Distribución y solución de cuestionarios: el participante distribuye cuestionarios (véase formatos pág. 148) entre: su supervisor, colegas, clientes, y él mismo, quienes darán su opinión acerca del nivel de desarrollo del evaluado de acuerdo con cada una de las competencias que se están evaluando.
- Recolección y procesamiento de la información: dicha información es recibida y procesada estadísticamente con el fin de arrojar puntajes que son utilizados para la elaboración del reporte de retroalimentación que incluye los resultados de la evaluación y sugerencias de desarrollo; es decir, una vez evaluada las competencias la persona elegida como consultor llenara el formato No. 6, cuyo objetivo es resumir la evaluación de las competencias, para finalmente realizar las sumatorias de los promedios para determinar el valor total de la cada competencia evaluada, que incluye el análisis de los resultados mostrando detección de necesidades o mejoras.
- Devolución de resultados: en este punto del proceso, se realiza la devolución de resultados, donde el participante recibe orientación sobre la forma de interpretar su reporte y sobre la planificación de su propio crecimiento.
- Desarrollo del plan de acción: luego del análisis de los resultados, se constituyen actividades que se puedan poner en práctica desde el mismo momento en que el empleado regresa a su trabajo, con el objetivo de desarrollar las habilidades del evaluado y su puesta en marcha luego de la retroalimentación.

3.3.1 Formato Evaluación de desempeño por competencias 180°

El formato que se presenta a continuación esta compuesto por cuatro partes fragmentadas de la siguiente forma:

- I. Descripción: hace referencia a una breve definición del objetivo de la evaluación y recomendación acerca de su diligenciamiento. Establece también el nombre de la persona que diligenciara el formato, y el cargo que desempeña en la organización.
- II. Criterios de calificación: compuesto por las valoraciones que se dan teniendo en cuenta que tanto se aprecia el cumplimiento de la competencia o que tanto se aleja del mismo. El rango para calificar es de uno (1) a cinco (5). Siendo 1 el valor que se aprecia como falta desarrollar la competencia o no la posee y 5 el valor que indica el completo logro de la misma.
- III. Competencias cardinales: esta parte tiene una estructura de tres (3) columnas, que indican las competencias cardinales, que hace referencia a la ubicación de todas las competencias que le son propias a la organización y que todo empleado que labore en ella debe poseer. La segunda columna tiene como denominación Relación, que indica uno o varios enunciados que refieren a la competencia que se esté abordando. La tercera columna es la de Calificación, donde se escribe el criterio de valoración que se considere apropiado entre los comportamientos de la persona evaluada y la relación.
- IV. Competencias específicas: se compone de una manera similar que la anterior parte y solo varía la primera columna, donde se escriben las competencias que le son propias al cargo. En la columna Relación, se establecen enunciados que refieran a la competencia específica que se haya indicado; y en la columna Calificación, se determina que valoración se le da al evaluado frente a la competencia correspondiente y los enunciados que la compongan. Finalmente el formato termina con la firma de la persona que realiza la evaluación y la fecha del diligenciamiento de la misma.

FORMATO 15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACION 180° (evaluado, jefe inmediato y colega)		CÓDIGO DOCUMENTO:EV-1
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 30 DE 2012	VERSIÓN 1
I. DESCRIPCIÓN			
La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial.			
NOMBRE: _____ CARGO: _____			
II. CRITERIOS DE CALIFICACION:			
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:			
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACION	
NOMBRE DEL EVALUADO _____ FIRMA _____			
FECHA DE EVALUACION: __/__/__			

Fuente: Elaboración propia.

Después del diligenciamiento de los formatos para evaluado, jefe inmediato, colega o colegas, se debe diligenciar (el evaluador) el formato de Resumen o compendio de la evaluación de desempeño. Dicho formato está compuesto así:

- I. Descripción: compuesta por nombre de la persona evaluada y la denominación del cargo que desempeña.
- II. Criterios de calificación: donde se muestran los valores con los que se puede valorar cada competencia.
- III. Competencias cardinales: este segmento del formato esta dividido por seis (6) columnas donde se inicia con las competencias cardinales; en la primera columna se escriben las competencias propias de la organización. La segunda columna es la de Relación, que hace referencia un enunciado que expone o representa la competencia que corresponda. La tercera columna se denomina evaluado, es donde se escribirán las respuestas (valores según la calificación), que la persona evaluada haya dado según cada competencia. La cuarta y quinta columna hacen referencia a las valoraciones que expresaron el jefe inmediato y un colega o colegas. Finalmente se encuentra la casilla promedio, donde se totalizan los cálculos a nivel horizontal correspondientes a una competencia cardinal, que generan una calificación promedio de la misma.
- IV. Competencias específicas: el contenido es similar al anterior punto, teniendo como variación la primera columna, ya que se escriben en esta las competencias propias del cargo. La segunda columna es la de Relación, que corresponde al enunciado que representa la competencia que concierna. La tercera, cuarta y quinta columna se denominan evaluado, jefe inmediato y colega respectivamente, donde se escribirán las respuestas (valores según la calificación), que la persona haya determinado según cada competencia. Igualmente se encuentra la casilla promedio, donde se totalizan los cálculos a nivel horizontal correspondientes a una competencia específica, que generan una

calificación promedio de la misma. Al finalizar esta estructura se encuentran datos como el nombre de la persona evaluada y el consultor o evaluador, la fecha de evaluación y detección o puntos de mejora que refieren a lo que el evaluado debe perfeccionar en su desempeño laboral; igualmente se indaga acerca del nivel en el que se encuentra la persona evaluada y se resaltan los puntos donde se obtuvieron mejores calificaciones.

A continuación se presenta el formato descrito:

FORMATO 16. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ACOPI
SECCIONAL VALLE

	RESUMEN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACION 180°			CÓDIGO DOCUMENTO:F6	
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 24 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3	
I. DESCRIPCIÓN NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: _____					
II. CRITERIOS DE CALIFICACION:					
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE		2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA		3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE			5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:					
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	EVALUADO	JEFE INMEDIATO	COLEGA	PROMEDIO
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACION	EVALUADO	JEFE INMEDIATO	COLEGA	PROMEDIO
NOMBRE DEL EVALUADO _____ CONSULTOR _____					
FECHA DE EVALUACION: __/__/__					

Fuente. Elaboración propia

	RESUMEN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACION 180°			CÓDIGO DOCUMENTO:F6
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 24 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 2

DETECCIÓN DE PUNTOS DE MEJORA:

1. COMETE ERRORES O FALLAS EN SU LABOR:
FRECUEMENTE__ REGULARMENTE__ EVENTUALMENTE__

2. REQUIERE CAPACITACION EN:
 A. _____
 B. _____
 C. _____

3. TIPO DE CAPACITACION SUGERIDA:
CURSOS__ CHARLAS__ SEMINARIOS__

4. TENIENDO EN CUENTA LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EL TRABAJADOR SE ENCUENTRA:
 A. EN UN NIVEL REQUERIDO__
 B. POR ENCIMA DEL NIVEL REQUERIDO__
 C. POR DEBAJO DE LO ESTIMADO__

5. SE RESALTAN COMPETENCIAS COMO:
 A. _____
 B. _____
 C. _____

Fuente. Elaboración propia

Diligenciamiento de los formatos Evaluación por competencias y Resumen de evaluación por competencias:

- a. Cuando se vaya a efectuar la evaluación de desempeño por competencias, se debe determinar quiénes participaran de la misma; la persona evaluada, su jefe directo y determinar si lo hará uno o más colegas y la persona evaluadora.
- b. En cuanto esto se ha determinado, se deben distribuir los formatos antes mencionados (véase formato de Anexo 2), ya que este formato aplica para los tres casos tanto la persona evaluada como para su jefe inmediato y colega; quienes darán su opinión acerca del nivel de desarrollo del evaluado de acuerdo con cada una de las competencias que se están evaluando. Se inicia por la primera parte llamada Descripción, que hace referencia a una breve definición del objetivo de la evaluación y recomendación acerca de su diligenciamiento y se procede a establecer el nombre de la persona que diligenciara el formato, y el cargo que desempeña en la organización. Quienes diligencian estos esquemas deben tener en cuenta los Criterios de calificación cuyo rango para calificar es de uno (1) a cinco (5). Siendo 1 el valor que se aprecia como falta desarrollar la competencia o no la posee y 5 el valor que indica el completo logro de la misma. En seguida se encuentran las Competencias cardinales cuya estructura es de tres (3) columnas, que indican las competencias cardinales, la Relación, y la Calificación. Luego se resuelve la cuarta parte del documento que contiene las Competencias específicas.
- c. Luego de terminar de tramitar el documento correspondiente (el evaluado, su jefe directo y su o sus colegas), la información es recibida por el consultor, quien llenara el formato Resumen de evaluación por competencias, cuyo objetivo es compilar la información obtenida de la evaluación de las competencias, para finalmente realizar las sumatorias de los promedios para determinar el valor total de la cada competencia evaluada, que incluye el análisis de los resultados mostrando detección de necesidades o mejoras.
- d. Luego de realizada la evaluación, se realiza la devolución de resultados: en donde el participante recibe orientación sobre la forma de interpretar su reporte y sobre la planificación de su propio crecimiento. Y se puede partir

del dichos resultados para desarrollar el plan de acción: se constituyen actividades que se puedan poner en práctica desde el mismo momento en que el empleado regresa a su trabajo, con el objetivo de desarrollar las habilidades del evaluado y su puesta en marcha luego de la retroalimentación.

La puntuación que se genere luego de realizar los promedios tendrá una connotación, teniendo en cuenta el número de competencias a evaluar según el cargo; es decir, dado que la calificación se va a generar para todos los cargos, no puede darse en términos de una puntuación estándar, ya que las competencias varían dependiendo de cada cargo. Para dar una idea de la ponderación total, se puede decir que, del total de cada competencia se debe compara con el total requerido (que es igual al número de enunciados que sean tomados sobre calificación 5), es decir, si la competencia tiene dos (2) enunciados, el esperado para comparar será de diez puntos (como 100%), lo que indica que si la calificación es menos de diez puntos, se compara con otro valor estimado que se aproxime a 10, siendo aceptado hasta la el 60% del total de calificación.

Para la aplicación del proceso de evaluación en cada cargo, a continuación se presentará el formato completo del cargo: Director ejecutivo, ya que el formato aplica para todos los cargos, y es solo la parte de competencias específicas (parte IV del formato), lo que varía en las evaluaciones; por lo tanto dicha parte se muestra para todos los cargos (véase formato completo para cada cargo en el Anexo 2). Es importante resaltar que en la reunión con las directivas, el formato se aprobó por el director de ACOPI, sin ninguna modificación.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ACOPI SECCIONAL VALLE

 ACOPÍ SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 4
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE: _____ CARGO: <u>DIRECTOR EJECUTIVO</u>				
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:				
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE		2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE		5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:				
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN			CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.			
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.			
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.			
EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.			
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.			
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.			

Fuente. Elaboración propia

3.2 (continuación)

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 2 DE 4
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.			
	Construye relaciones positivas con los clientes.			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.			
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.			
	Cuando le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.			
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.			
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.			
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.			
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.			
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.			
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.			
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.			
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.			
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.			
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.			
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.			

Fuente. Elaboración propia

3.2 (continuación)

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA		DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:
ÁREA: ADMINISTRATIVA		ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 3 DE 4	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.				
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.				
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.				
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.				
	Demuestra constante interés en aprender.				
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.				
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN				CALIFICACIÓN
INICIATIVA	Actúa siempre proactivamente buscando oportunidades de mejora.				
	Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas oportunidades o soluciones de los problemas que se presenten.				
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Responde y trabaja con eficacia en situaciones de mucha exigencia.				
	Cuando las situaciones se salen de control su reacción es la gran exaltación.				
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	Presenta tratos cordiales y amigables continuamente con los compañeros y/o empleados de la organización				
	Establece relaciones con redes complejas de personas donde la cooperación es necesaria para tener influencia a cerca de clientes, proveedores, gobierno y comunidad en general.				

Fuente. Elaboración propia

3.2 (continuación)

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 4 DE 4

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En su actividad diaria toma decisiones acertadas.	
	Fija objetivos, hace seguimiento de dichos objetivos y genera retro-alimentación integrando la opinión de otros.	
	Motiva y orienta la acción de grupos en la organización.	
MODALIDADES DE CONTACTO	Demuestra habilidades de comunicación, siendo esta clara.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás accedan fácilmente a la información que posee.	
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Crea y mantiene una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	
	Crea un ambiente propicio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos.	
	Dirige y controla una discusión usando técnicas gana-gana.	
DINAMISMO	En situaciones cambiantes, con interlocutores diversos que varían en espacios cortos de tiempo, extensas jornadas de trabajo tiene la capacidad de trabajar duro sin que su actividad se vea afectada.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de la organización en el momento de identificar la mejor respuesta estratégica.	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Es capaz de administrar eficientemente los recursos asignados a su cargo para lograr los objetivos organizacionales.	
NOMBRE DEL EVALUADO _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACION: __/__/__		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 29. Competencias específicas Contador

I. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y TECNOLÓGICAS	Genera un análisis de los resultados de que se obtengan de operaciones realizadas en diferentes programas contables y aportar a la toma de decisiones de la empresa.	
	Maneja efectivamente las herramientas informáticas y tecnológicas que sirven para el procesamiento de la información.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
	Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada.	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Determina las metas y prioridades de su tarea o área concertando la acción, los plazos y recursos requeridos	
	Establece puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar a cabo.	
INICIATIVA	Tiene la disposición para emprender acciones evitando problemas y/o generando oportunidades por decisión propia.	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Desarrolla eficientemente las actividades establecidas en los plazos programados	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	Se asegura que los otros se identifiquen y participen en la consecución de objetivos.	
	Toma decisiones acertadas en sus actividades de trabajo.	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Alcanza los objetivos esperados en diferentes situaciones de mucha presión.	
	No se afecta por factores externos que le dificulta la ejecución de su trabajo.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30. Competencias específicas Auxiliar Administrativo y Contable

I. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y TECNOLÓGICAS	Genera un análisis de los resultados de que se obtengan de operaciones realizadas en diferentes programas contables y aportar a la toma de decisiones de la empresa.	
	Maneja efectivamente las herramientas informáticas y tecnológicas que sirven para el procesamiento de la información.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
	Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada.	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Establece puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar a cabo.	
PRODUCTIVIDAD	Estudia cómo dar lo mejor de sí en su cargo para lograr los mejores resultados.	
DINAMISMO	Trabaja rigurosamente en situaciones cambiantes son que su nivel de actividad se vea afectado.	
	Propone soluciones a situaciones que dificultan el desarrollo de las actividades.	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Alcanza los objetivos esperados en diferentes situaciones de mucha presión.	
	No se afecta por factores externos que le dificulten el desarrollo de sus actividades.	

Fuente. Elaboración propia.

○ Tabla 31. Competencias específicas Asistente de dirección

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
INICIATIVA	De su propia cuenta genera ideas de mejora a determinada actividad o función.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
	Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada.	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Establece puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar a cabo.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	Guía a los demás acerca de temas que maneja.	
	Evalúa minuciosamente las decisiones que toma para que dichas decisiones sean acertadas.-	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, lo que le permite tener una visión acerca de las oportunidades y amenazas que pueden representar.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender colaborar, satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas).	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo.	
TRABAJO EN EQUIPO	Participa activamente de una meta común a un si esta no está directamente relacionada con el interés personal.	
	Logra integrar diversas capacidades en un equipo para optimizar el desempeño y alentar las actividades en equipo de los miembros.	
TRABAJO BAJO PRESION	Alcanza los objetivos esperados en diferentes situaciones de mucha presión.	
	No se afecta por factores externos que le dificulten el desarrollo de sus actividades.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 32. Competencias específicas, vigilante

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar.	
INICIATIVA	Identifica oportunidades de mejora en su área.	
	Es intuitivo(a), Su aportación mejora la confianza de éxito en las tareas propias y de su equipo.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender, y ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas)	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo, es amable y servicial.	
DINAMISMO	Sabe desarrollar nuevas ideas hábiles para un mejor funcionamiento del trabajo tanto a nivel individual como colectivo	
	Tiene gran capacidad de trabajo, es una persona activa.	

Fuente. Elaboración propia

○ Tabla 33. Competencias específicas conserje

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica la información de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartirles.	
INICIATIVA	Identifica oportunidades de mejora en su área.	
	Es intuitivo(a), Su aportación mejora la confianza de éxito en las tareas propias y de su equipo.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender, y ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas)	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo, es amable y servicial.	
DINAMISMO	Sabe desarrollar nuevas ideas hábiles para un mejor funcionamiento del trabajo tanto a nivel individual como colectivo	
	Tiene gran capacidad de trabajo, es una persona activa.	
TRABAJO BAJO PRESION	Realiza sus labores de una buena manera sin que las dificultades por tiempo, presión y demás factores externos le afecten significativamente.	
TRABAJO EN EQUIPO	Tiene actitud de solidaridad y la disponibilidad para participar en el logro de los objetivos o para resolver una situación.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 34. Competencias específicas, Mensajero

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica información de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender, y ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas)	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo, es amable y servicial.	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Aprovecha el tiempo para que sus labores sean realizadas en los plazos establecidos o antes si fuese posible.	
	Es diligente en la realización de las labores.	
TRABAJO BAJO PRESION	Realiza sus labores de una buena manera sin que las dificultades por tiempo, presión y demás factores externos le afecten significativamente.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
DESARROLLO DE RELACIONES/ REALCIONES PUBLICAS	Establece fácilmente relaciones con personas y tiene una buena comunicación	
	Le resulta fácil conseguir apoyo o cooperación cuando se mueve dentro de vínculos desconocidos.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 35. Competencias específicas, Director de proyectos

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS.	Presenta conflictos continuamente con los empleados de la organización.	
	Establece relaciones públicas con redes de contactos de distintos grupos de interés.	
	Realiza la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma en diferentes ámbitos en los que representa la organización.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
TRABAJO BAJO PRESION	Responde y trabaja con eficacia en situaciones de mucha exigencia.	
	Cuando las situaciones se salen de control su reacción es la gran exaltación.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
	Determina metas y prioridades de su área concertando la acción, plazos y recursos.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En su actividad diaria toma decisiones acertadas.	
	Fija objetivos, hace seguimiento de dichos objetivos y genera retro-alimentación integrando la opinión de otros.	
	Motiva y orienta la acción de grupos en la organización.	
TRABAJO EN EQUIPO	Comparte información relevante y ofrece ideas espontáneamente a su Equipo.	
	Respeto y valora a sus colegas: experiencia, logros, habilidades, ideas y contribuciones.	
	Tiene la capacidad de adaptarse a un grupo de gente y coordinar un trabajo para que entre todos lleguen a buen fin.	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Asimila rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas.	
	Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 36. Competencias específicas, Gestor de comunicación y publicidad

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa .	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS.	Presenta trato cordial y amable continuamente con los compañeros de trabajo.	
	Establece relaciones públicas con redes de contactos de distintos grupos de interés.	
INICIATIVA	Lidera procesos que le permiten ser más eficiente en el desarrollo de sus actividades.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.	Se interesa por detectar que necesita el cliente y descubrir que le puede ofrecer como ayuda desde la ejecución de su cargo.	
	Analiza la manera más adecuada de llegarle a un cliente y actúa para que dicha forma sea exitosa.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS Y TECNOLOGICAS	Maneja efectivamente las herramientas informáticas y tecnológicas que requiere su cargo.	
	Da buen uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar su desempeño en sus labores	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
	Determina metas y prioridades de su área concertando la acción, plazos y recursos.	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	

Fuente. Elaboración propia

- CARGO: Asesor de proyectos

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
INICIATIVA	Expone ideas para la mejora, sin que nadie le haya pedido dicho aporte.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.	Se interesa por detectar que necesita el cliente y descubrir que le puede ofrecer como ayuda desde la ejecución de su cargo.	
	Analiza la manera más adecuada de llegarle a un cliente y actúa para que dicha forma sea exitosa.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
	Determina metas y prioridades de su área concertando la acción, plazos y recursos.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 38. Competencias específicas, Auxiliar de proyectos

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Aporta opiniones para la mejora de las actividades y procesos en los que participa; trabajando conjuntamente en pro de los objetivos.	
	Comprende fácilmente la dinámica grupal que se presenta en diversas ocasiones.	
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	Distribuye adecuadamente su tiempo para poder cumplir de una manera satisfactoria, minimizando el riesgo de tener apuros que pueden causar errores.	
MODALIDADES DE CONTACTO	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
	En su actuar siempre está presente un análisis de sus actividades.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo completa y satisfactoriamente.	
	Es organizado (a) en su trabajo, y atiende las indicaciones desarrollando su actividad de una manera pertinente.	
TRABAJO BAJO PRESION	Atiende sus labores así su entorno presente variables en cuanto a presión de tiempo y altas exigencias.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 39. Competencias específicas, Director comercial

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Se comunica de una manera clara y precisa, dando a conocer sus opiniones a la vez que muestra interés por las opiniones de los demás.	
	Comparte la información que posee con el ánimo de contribuir a mejorar lo que se esté realizando, escucha a los demás.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	Se contacta fácilmente a redes que le puedan beneficiar en el desarrollo de sus actividades.	
	Sabe cómo mantener dichos contactos, se comunica bien. Incrementa con facilidad sus relaciones, siendo capaz de lograr acceder a grupos de contactos con intereses comunes.	
TRABAJO EN EQUIPO	Sabe cómo actuar en conjunto frente a una situación dada.	
	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Analiza la manera más adecuada de llegarle a un cliente y actúa para que dicha forma sea exitosa.	
INICIATIVA	Emprender acciones para evitar problemas o generar oportunidades por sí mismo.	
DINAMISMO	Se muestra atento, activo para trabajar en situaciones cambiantes y donde su desempeño no se vea afectado por la variación del entorno.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones acertadas en las actividades que le corresponden, y lidera acciones cuando se le presenta la oportunidad.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 40. Competencias específicas, Coordinadora comercial

I. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Se comunica de una manera clara y precisa de manera tanto verbal como escrita, dando a conocer sus opiniones y toma en cuenta las opiniones de los demás de forma constructiva para aplicarla en su trabajo.	
	Aporta desde su puesto de trabajo ideas en pro de la organización entera.	
TRABAJO EN EQUIPO	Coordina esfuerzos desde cualquier actividad que realice.	
	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Logra establecer puntos de control a las actividades que realiza o se involucra.	
	Determina metas y prioridades en su cargo, planeando los tiempos y recursos que tiene a su disposición .	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Desarrolla efectivamente las tareas, funciones que le son propias a su cargo.	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	En momentos de presión por diferentes factores, busca y presenta soluciones.	
	Su buen desempeño se muestra en las situaciones de presión.	

Fuente. Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió observar lo importante que es hacer el ejercicio de definir los perfiles de los cargos de una organización, ya que por sencillo que parezca un puesto de trabajo, en el ejercicio de hacerse preguntas como por qué y para que, hacen que la persona que desempeña dicho puesto de trabajo, tome conciencia de lo que hace e imagine o estructure un orden de lo que diariamente realiza y parta de ello para reconocer nuevas formas de cumplir sus funciones. El uso de cuestionarios, entrevistas y la misma observación directa, permitieron conocer la situación de la empresa. Durante la búsqueda de información, en el proceso de establecer el marco teórico, el aprendizaje se concreta cuando es aplicado a la realidad.

Si bien la empresa no tiene establecida un área de gestión humana, y dichas acciones están encaminadas en el área administrativa, es importante que se tengan en cuenta herramientas de las que se pueden valer para gestionar los procesos que se presenten, tal es el caso del manual de funciones y la evaluación del desempeño por competencias. Estas herramientas permitirán ser más acertados en las decisiones relacionadas al área y en un marco más amplio, a la organización completa, ya que una persona que es la indicada para desempeñarse en un puesto de trabajo se ubica adecuadamente, esta será más productiva y estará más satisfecha, ya que se identifica con las competencias del cargo, lo que evita malas o inoportunas contrataciones y llevando esto a resultados, se traduciría en pérdidas de oportunidades y de clientes.

Los manuales de funciones del área de talento humano, se convierten en una herramienta de soporte para la organización, ya que contienen información ordenada y sistemática, en donde se facilitan la instrucción del personal nuevo, se precisan las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para determinar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones o fallas en cuanto al desarrollo de las actividades. Lo que requiere una revisión y actualización permanente al igual que la evaluación del desempeño y el diccionario de competencias, para que no se conviertan en herramientas obsoletas. En la construcción del diccionario por competencias, se tuvo en cuenta tanto: los requerimientos de la organización del cargo y su relación con los principios de la organización, como a las recomendaciones de las personas que desempeñan actualmente labores en la empresa, quienes realizaron un ejercicio importante, al salir de su rol y ver de una forma crítica y constructiva sus falencias para manifestar lo que consideraban se debía tener para desempeñar el cargo exitosamente.

Las competencias laborales tienen como objetivo mostrar desempeño productivo y efectivo al realizar las funciones en un puesto de trabajo bajo diferentes contextos, de forma en la que se beneficien tanto los trabajadores como la organización, donde no hay un “sacrificio” en desempeñar sus actividades, sino más bien, estas fluyen de una manera más natural, donde si la competencia existe, pero no está muy desarrollada, con capacitación dicha competencia podrá mejorarse. Teniendo en cuenta que las competencias están compuestas de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, valores y formas de realizar análisis. Partiendo de dichas competencias se realiza el proceso de evaluación del desempeño, que le permitirá ACOPI, medir la actuación de los trabajadores en la empresa. Pudiendo evidenciar luego de la aplicación de la misma, necesidades de capacitación o promoción de puestos. Es muy importante tener en cuenta que al igual que el manual de funciones, la evaluación del desempeño debe ser actualizado y ajustado siempre que sucedan cambios en la organización. Contribuyendo al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades. Los esquemas designados para la evaluación se intentan crear de una forma sencilla y clara, ya que como ACOPI, muchas empresas, no tienen un área designada a estos procesos, la idea es que estos puedan ser aplicados con éxito por áreas que no tengan la experiencia en el manejo de estas herramienta, minimizando así riesgos de mal uso: ya que del diligenciamiento de los formatos también depende el éxito de la evaluación. Es muy importante mantener una autonomía de los participantes en el desarrollo de las evaluaciones; es decir, no dejarse influenciar por que es su amigo el evaluado, porque es su jefe, o por miedos personales. La persona encargada de ser consultor, debe mantener su imparcialidad para que los resultados muestren la realidad de la empresa.

Finalmente este trabajo permite acercarse más a la realidad de las organizaciones; hacer trabajo de campo implica más factores que los netamente teóricos se proponen, se trata de combinar las bases teóricas y el análisis de la realidad que se presente.

5. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la actualidad de la Asociación colombiana de pequeñas y medianas empresas, se plantean a continuación recomendaciones para que los directivos evalúen si pueden generar ajustes o mejoras en la organización. Dichas recomendaciones se hacen en relación al problema identificado y a otros aspectos que son relevantes para mejorar el desempeño del gremio:

- Promulgar el diccionario de competencias, para que sea de conocimiento público en cuanto a la familiarización de los términos. Igualmente se recomienda aplicar la evaluación de desempeño, como medida para conocer cómo esta internamente la empresa. Tener presente que al aplicar la evaluación del desempeño por competencias, el desarrollo de la misma no caiga en errores como: influencia de poder al resolver los cuestionarios, donde los colaboradores no se sienten libres de expresar su opinión del su jefe inmediato.
- Se recomienda también, actualizar el manual de funciones periódicamente, con el ánimo de no perder las delineaciones de los cargos. Tener cuidado con la asignación de funciones que no corresponden a determinado perfil de cargo, ya que esto puede causar excesiva carga de trabajo, lo que se desencadena en bajo rendimiento de sus propias funciones y desmotivación del personal, confusiones sobre los roles que se cumplen dentro de la organización y por ende desatenciones a temas que son la base de su cargo.
- Es importante también mantener la representación gráfica de la estructura de la organización en un lugar visible, para que todos los miembros de la empresa, conozcan cual es el orden que existe, y no se confundan las líneas de autoridad, con el objetivo de entender cómo se debe proceder y cuáles son las rutas para hacerlo en casos que se requiera identificar la persona más indicada para resolver una situación que se presente.
- Implementar la gestión por competencias en la organización de una forma completa, abordado todos los procesos de la gestión humana, iniciando en la selección por competencias, ya que, aunque no existe un área encargada del talento humano, si se hace muy necesario tener los procesos del área bien definidos, para evitar malas elecciones o contrataciones inadecuadas que generen costos adicionales y re procesos. La selección por competencias, actúa como un filtro que ayuda a realizar una escogencia de personal adecuada y descarta en primera medida aquellos candidatos que no cumplan con las

competencias que se requieren, ya que el mismo puesto de trabajo se encuentra definido en términos de las mismas. Dado que ya están implantadas las competencias en los perfiles de los cargos, se facilita iniciar el proceso de selección, formación y desarrollo.

- Se hace importante realizar una revisión de la Misión y Visión de la empresa, con el objetivo de actualizarlas y hacerlas públicas para los colaboradores de la organización, asegurando el conocimiento de los objetivos y prioridades del gremio; para lo cual se sugiere que se realicen revisiones periódicas tanto de la misión como de la visión, donde dichas actualizaciones pueden hacer partícipes los colaboradores. Al definir nuevamente la misión o visión, se propone tener en cuenta las actividades que desarrolla en el momento la empresa, por lo que se sugiere las siguientes misión y visión:

❖ Misión

Somos un gremio que gestiona y propende por el fortalecimiento, la integración y el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa en el Valle del Cauca, trabajando bajo el enfoque de asociatividad, brindando servicios de alto valor agregado, que generan impactos positivos en las organizaciones afiliadas; lo que se hace posible a través de un calificado equipo de talento humano, para satisfacer la calidad y proyección de nuestros afiliados.

❖ Visión

Para el año el 2018 seremos el gremio más representativo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Nos comprometemos a brindar servicios de calidad, que impacten positivamente a las pequeñas y medianas empresas, facilitando su crecimiento, aumentando sus oportunidades y potenciando sus fortalezas.

- También se recomienda establecer Valores Corporativos, para así establecer los principios en los cuales se basa la actuación de ACOPI, esto ayudara a orientar las acciones y hechos de los integrantes de la organización. Se sugieren los siguientes valores corporativos:

- ❖ LEALTAD: estamos comprometidos con las políticas de nuestra organización, trabajando siempre en por el bienestar de la organización y de los afiliados.
- ❖ COMPROMISO: trabajamos aunando esfuerzos para alcanzar las metas, aportando al logro de las mismas desde cada uno de nuestros cargos.
- ❖ RESPETO: actuamos con cortesía, atención y consideración con nuestros compañeros de trabajo y con nuestros afiliados.
- ❖ HONESTIDAD: mantenemos una postura íntegra, que se refleja en nuestro actuar, marcado por la rectitud y comedimiento.

BIBLIOGRAFIA

❖ Bibliografía referenciada

- ALLES, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. 2ª Edición. Buenos Aires: Granica, 2007.
- -----. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica, 2007.
- -----. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. 2ª edición. Buenos aires: Granica, 2008.
- ABALO, María de los Ángeles. Especialización Gerencia Mención Redes y Telecomunicaciones [en línea]. Universidad Yacambú [citado en 25 septiembre 2012]. Disponible en internet: http://www.geocities.ws/maria_abalo/e2/Foro4/bmk4_Maria_A.html#Asociatividad_y_Cooperativismo>
- ANECA (2005). Citado por BUSCÀ DONET, Francese. CAPLLONCH BUJOSA, Marta. De las competencias básicas a las competencias profesionales transversales: aportaciones desde el ámbito de la educación física [en línea] Barcelona: Universidad de Barcelona [citado en 29 septiembre de 2012]. Disponible en internet :< <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/11492/1/Competencias%20profesionales%20transversales.pdf> >
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Quienes somos [en línea]. [citado en 25 septiembre de 2012]. Disponible en internet: <http://acopivalle.com.co/?page_id=22>
- AUDITORIA DE SISTEMAS. Ventajas y desventajas de los cuestionarios [en línea]. [citado en 31 agosto de 2012]. Disponible en internet:

<http://cuestionariosadmisistemas.blogspot.com/2010/11/ventajas-y-desventajas-de-los.html>>

- CALDERON HERNÁNDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Competencias laborales de los gerentes de talento humano [en línea]. Bogotá: Revista Innovar, 2004 [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en Internet:<<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802308.pdf>>
- CEJAS, Magda. La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. [en línea]. 2004 [citado en 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet:<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf>>
- Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible [en línea]. Bogotá: El Ministerio, 2010 [citado en 25 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/ambiente/politica/polit_nal_produccion_consumo_sostenible.pdf>
- Comisión nacional de servicio civil. Manual de inspección, vigilancia y control sobre la evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en periodo de prueba [en línea]. 2010 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <http://www.cnsc.gov.co/docs/MANUALEDINSPECCVIGILANCIAPROBADOESI%C3%93NECOMISION19DEAGOSTODE2010.pdf>>
- CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE NARIÑO. Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales [en línea]. Nariño, 2010. [citado en 14 de septiembre 2012]. Disponible en internet:<<http://corponarino.gov.co/expedientes/institucional/manualfunciones.pdf>>
- Ernest&Young Consultores. Gestión por competencias: Manual del director de recursos humanos [en línea]. [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>>

- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO [en línea]. 2001 [citado el 15 de septiembre 2012]. Disponible en internet:<
<http://evaluaciondeldesempeno.blogspot.com/>>
- Evaluación del desempeño [en línea]. 2009 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet:http://api.ning.com/files/xjl341ByOlZaKjjzps6ncLcNKEy8C1CcwuXJd81XML8kKZRcWAgYZq-aumAJeB*hz-wWDdnjOzNN*W7-j29tG8-ek-NCR5F0/epd.pdf>
- FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación S.A., 2005.
- FLETCHER (2000). Citado por CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL. Competencias Laborales [en línea] [citado en 18 septiembre 2012]. Disponible en internet:http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf >
- GARCÍA Solarte, Mónica. MURILLO Vargas, Guillermo. GONZALEZ Campo, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. 1ra edición. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle. 2010.
- GUTIÉRREZ TOBAR, Edilmer. Competencias gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5ª edición. México. McGraw-Hill. 2010.
- IBORRA, María; COSCOLLAR, Ángels; DOLZ, Consuelo; FERRER, Carmen. Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y Habilidades Directivas. Editorial Thomson.

- JAIMES OSTOS, Michell. WENK TORRES, Patricia. Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de las ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas[en línea]. [citado 25 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5043.pdf>>
- LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL EMPLEO. La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos [en línea]. 2006 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet:<<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>>
- LEVY-LEBOYER, citada por L I C H T E N B E R G E R, Y v e s. Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación [en línea]. 2000[citado 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.ceilpiette.gov.ar/docpub/documentos/docparaseminarios/ds7Lichtenberger.pdf>>
- LLORENS GARCÍA, Ariadna. OLIVELLA NADAL, Jordi. LLINAS AUDETI, Javier. Análisis de las competencias profesionales y de las estructuras organizativas en el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación [en línea]. 2005 [citado 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet:< <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/109.pdf>>
- MASSÓ, Matilde. LOZARES, Carlos. Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles [en línea]. 2010 [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Un%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20competencias%20en%20el%20trabajo-2012.pdf>>
- MASTACHE, Anahí. Formar personas competentes: Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales [en línea]. Buenos Aires: Ediciones novedades educativas, 2007 [citado en 14 de septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.terras.edu.ar/jornadas/105/biblio/105Las-competencias-en-el-diseno-curricular.pdf>>

- McClelland (1973), citado por GUERRERO DÁVALOS, Cuauhtémoc. DEL TORO VALENCIA, Marcela. Educación en competencias y competencias laborales: Surgimiento de las competencias en el contexto organizacional, gubernamental y educativo [en línea]. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2010 [citado 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet :<<http://www.didactica.umich.mx/memorias/xiieuad/ponencias/8.pdf>>
- PEIRANO, Claudia. Introducción a la Certificación de Competencias Laborales [en línea]. 2011[citado en 15 de septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210437.pdf>>
- PERÚ. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Manual de Reingeniería Educativa Institucional [en línea]. 2001 [citado el 6 de septiembre 2012]. Disponible en internet:<<http://destp.minedu.gob.pe/docum/libro04-3.PDF>>
- Recursos y habilidades. Impacto de la cultura en la conducta comunicativa [en línea] 2012. [citado en 24 enero de 2013].Disponible en internet:<<http://www.recursosyhabilidades.com/blog/?p=166>>
- Reeduca. Técnicas de evaluación [en línea]. España, 2009. [citado el 31 de agosto de 2012]. Disponible en internet:< <http://www.reeduca.com/registro-usuarios.aspx>>
- RODRIGUEZ, Liliana. La gestión de recursos humanos por competencias [en línea].[citado en 23 enero de 2013]. Disponible en internet: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf>
- Sagi-Vela (2004). Citado por TEJADA FERNÁNDEZ, José. NAVÍO GÁMEZ, Antonio. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación [en línea]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona [citado en 15 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://health.cat/open.php?url=http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>>

- SEMINARIO DE PROFESORES DE ECONOMÍA. La función comercial y la nueva economía [en línea]. [citado en 25 septiembre 2012]. Disponible en internet: < <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema9.pdf>>
- Serie Aprender a Investigar [en línea]. Colombia: INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ICFES, 1999 [citado en 30 de agosto de 2012]. Disponible en Internet:<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO_2/ICFES_1999_LA_INVESTIGACION.pdf>
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Certificación evaluación y normalización de competencias laborales [en línea]. [citado en 15 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>>
- TOVAR MARTÍNEZ, Francisco José. La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas [en línea]. 2007 [citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://www.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf>>
- UNIVERSIDAD DE CADIZ. Desarrollo de personas [en línea]. [citado en 25 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=154%3Adesarrollo-de-personas&catid=55%3Acompetencias&Itemid=146>
- VAN DER WERFF, Karel. Desarrollo sistemático e instruccional de un curriculum [en línea]. 1999[citado en 14 septiembre de 2012]. Disponible en internet:<<http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo44.pdf>>
- VARGAS. Citado por LIMASCCA, Carmen. Los perfiles de cargo en la gestión por competencias [en línea]. 2005 [citado en 24 enero de 2013].

Disponible en internet: <<http://www.ilustrados.com/tema/7409/Perfiles-Cargo-Gestion-Competencias.html>>

❖ Bibliografía consultada

- ALLES, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- -----, Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias: diccionario de preguntas. Buenos Aires: Granica, 2006.
- BONACHE, Jaime. CABRERA, Ángel. Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. 2 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- GARCÍA, María del Pilar y ORTIZ, Frida. Metodología de la Investigación. El proceso y sus técnicas. México: Limusa.2009.
- MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. Administración de recursos humanos. Mexico: Pearson Educación, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario descripción de cargos

Cuestionario 1. Descripción De Cargos

Objetivo: obtener información detallada sobre cómo llevan a cabo los trabajadores sus funciones y responsabilidades.

Información Personal

Nombre: _____ Edad: _____ Genero: M____ F____

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Por favor complete la información según el cargo que usted desempeñe:

CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	
ÁREA:	
FECHA:	
HORARIO DE TRABAJO:	

Describa por favor las funciones de su cargo; Inicie por las más importantes señalando con una x la periodicidad de las mismas.

Función por orden de importancia	Periodicidad					
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral
1.						
2.						
3.						

(Continuación del cuestionario)

1. FACTOR CONOCIMIENTO

1.1 Educación

¿Qué requisitos educativos mínimos cree usted que debe cumplir el cargo que ocupa? Marque con una X la respuesta.

Bachiller	Técnico	Tecnológico	Universitario

Otro ¿Cuál?: _____

¿Qué idiomas maneja y en qué nivel se encuentra? (si la respuesta es no continúe con la siguiente pregunta)

¿Qué herramientas informáticas (Microsoft Office, Internet, programas especiales) utiliza?

1.2 Experiencia:

¿Cuál considera que es la experiencia laboral mínima que una persona debe tener para poder desempeñar este cargo?

1.3 Competencias y Habilidades

¿Cuáles son las Competencias y habilidades requeridas para el cargo que usted ocupa?

(Continuación del cuestionario)

2. FACTOR RESPONSABILIDAD

Al realizar el trabajo se debe tener cuidado y responsabilidad por diversos elementos, por favor haga una breve descripción de los equipos a su cargo:

Tipo de Elementos	Breve descripción	Daño probable	
		Parcial	Total
Maquinaria y equipo de planta			
Equipo de oficina			
Dinero o valores			
Materia prima e insumos			
Producto terminado			

Responsabilidad por supervisión: Marque con (X)

¿El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas?
Si _____ No: _____

¿Cuentos son? _____

Por favor escriba los títulos de cargos que están bajo su supervisión directa:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

Responsabilidades por relaciones personales

¿En el cumplimiento de sus funciones, se relaciona usted con otras áreas de la organización, con público en general, Entes estatales, u otros agentes externos?

Si lo hace ¿Cuál es la frecuencia (continuamente, en ocasiones, nunca), y a través de que método se relaciona (carta, teléfono, personal)?

(Continuación del cuestionario)

3. FACTOR ESFUERZO

Marque con X en la casilla correspondiente:

3.1 Factor Mental

Grado de concentración mental	Tiempo del esfuerzo		
	Ocasional: periodos de corta duración	Frecuente pero con “descansos” ocasionales	Constante y sostenido
Baja			
Mediana			
Alta			

Labores del cargo que exigen mayor concentración mental:

3.2 Esfuerzo visual

Grado de concentración visual	Tiempo del esfuerzo		
	Ocasional	Frecuente	Constante
Baja			
Mediana			
Alta			

Labores del cargo que exigen mayor extensión visual:

3.3 Esfuerzo físico

Describa cualquier tipo de esfuerzo, acción, muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones de trabajo que sucedan en el desempeño de sus labores y que le provoquen una fatiga poco usual y la frecuencia con la que son realizadas.

(Continuación del cuestionario)

4. FACTOR AMBIENTAL LABORAL

Hace referencia a las influencias ambientales como frío, calor, ventilación, iluminación, ruido y demás riesgos procedentes del trabajo como de los alrededores.

4.1 Condiciones Ambientales

Indique cualquier condición de trabajo incómodo al que se exponga:

Tipo de condición (Suciedad, ruido, calor, monotonía, riesgos de accidentes, etc.)	Periodicidad		
	Esporádico	Frecuente	Permanente

Si viaja durante días por el trabajo indique los tiempos aproximados por mes y el procedimiento.

4.2 Riesgos

En el cumplimiento de las funciones del cargo ¿existe la posibilidad de causar accidentes, lesiones o enfermedad profesional a sí mismo o a otros?:

Si: _____ No: _____

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad Parcial			
Incapacidad Total			
Muerte			

Agradezco su colaboración y buena disposición en la contestación del cuestionario.

Fuente: ELABORACION ACOPI SECCIONAL VALLE*

* Elaboración del equipo de trabajo de ACOPI SECCIONAL VALLE en la sensibilización realizada, como adelanto de información para la autora del presente trabajo.

Anexo 2. Preguntas realizadas a Colaboradores de Acopi Seccional Valle.

- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Acopi?
- ¿Qué tareas ejecuta diariamente?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Hay alguna actividad que Ud. Considere no es pertinente para su cargo?
- ¿Qué actividades se le dificultan más para realizar?
- ¿Si se presenta una dificultad e alguna de sus labores, ud. Toma la iniciativa para solucionar, o espera que alguien le oriente al respecto?
- ¿Cuánto tiempo se tardó usted en aprender a realizar las funciones de su cargo?
- ¿Qué tipo de capacitación se debe tener para desempeñar su cargo?
- ¿Con que personas de la organización tiene más contacto?
- ¿Qué habilidades considera que debe tener una persona para desempeñar su cargo?. Ud. Las desarrollo en la ejecución de su cargo o considera ya las tenía.

**Anexo 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO DIRECTOR EJECUTIVO**

	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-1													
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3													
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE (del evaluado): _____ CARGO: <u>DIRECTOR EJECUTIVO</u>																	
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: <table border="1"> <tr> <td>6. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE</td> <td>7. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA</td> <td>8. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA</td> </tr> <tr> <td>9. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE</td> <td colspan="2">10. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.</td> </tr> </table>					6. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	7. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	8. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	9. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	10. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.								
6. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	7. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	8. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA															
9. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	10. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.																
III. COMPETENCIAS CARDINALES: <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>RELACIÓN</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">TRABAJO EN EQUIPO</td> <td>En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>EMPODERAMIEN</td> <td>Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.		Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.		Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.		EMPODERAMIEN	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN															
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.																
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.																
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.																
EMPODERAMIEN	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.																

TO	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTER- PERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	

COMUNICACIÓN	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
INICIATIVA	Actúa siempre proactivamente buscando oportunidades de mejora.	
	Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas oportunidades o soluciones de los problemas que se presenten.	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Responde y trabaja con eficacia en situaciones de mucha exigencia.	
	Cuando las situaciones se salen de control su reacción es la gran exaltación.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	Presenta tratos cordiales y amigables continuamente con los compañeros y/o empleados de la organización	
	Establece relaciones con redes complejas de personas donde la cooperación es necesaria para tener influencia a cerca de clientes, proveedores, gobierno y comunidad en general.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En su actividad diaria toma decisiones acertadas.	
	Fija objetivos, hace seguimiento de dichos objetivos y genera retro-alimentación integrando la opinión de otros.	
	Motiva y orienta la acción de grupos en la organización.	
MODALIDADES DE CONTACTO	Demuestra habilidades de comunicación, siendo está clara.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás accedan fácilmente a la información que posee.	
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Crea y mantiene una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	
	Crea un ambiente propicio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos.	
	Dirige y controla una discusión usando técnicas gana-gana.	
DINAMISMO	En situaciones cambiantes, con interlocutores diversos que varían en espacios cortos de tiempo, extensas jornadas de trabajo tiene la capacidad de trabajar duro sin que su actividad se vea afectada.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de la organización en el momento de identificar la mejor respuesta estratégica.	

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Es capaz de administrar eficientemente los recursos asignados a su cargo para lograr los objetivos organizacionales.	
NOMBRE (DEL EVALUADOR) _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACION: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO CONTADOR**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-2															
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3															
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE (DEL EVALUADO): _____ CARGO: <u>CONTADOR</u>																			
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: <table border="1"> <tr> <td>1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE</td> <td>2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA</td> <td>3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA</td> </tr> <tr> <td>4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE</td> <td colspan="2">5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.</td> </tr> </table>					1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.										
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA																	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.																		
III. COMPETENCIAS CARDINALES: <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>RELACIÓN</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">TRABAJO EN EQUIPO</td> <td>En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">EMPODERAMIENTO</td> <td>Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.		Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.		Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.		EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.		Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN																	
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.																		
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.																		
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.																		
EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.																		
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.																		

	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	

ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y TECNOLÓGICAS	Genera un análisis de los resultados de que se obtengan de operaciones realizadas en diferentes programas contables y aportar a la toma de decisiones de la empresa.	
	Maneja efectivamente las herramientas informáticas y tecnológicas que sirven para el procesamiento de la información.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
	Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada.	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Determina las metas y prioridades de su tarea o área concertando la acción, los plazos y recursos requeridos	
	Establece puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar a cabo.	
INICIATIVA	Tiene la disposición para emprender acciones evitando problemas y/o generando oportunidades por decisión propia.	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Desarrolla eficientemente las actividades establecidas en los plazos programados	
LIDERAZGO Y TOMA DE	Se asegura que los otros se identifiquen y participen en la consecución de objetivos.	

DECISIONES	Toma decisiones acertadas en sus actividades de trabajo.	
TRABAJO BAJO PRESION	Alcanza los objetivos esperados en diferentes situaciones de mucha presión.	
	No se afecta por factores externos que le dificulta la ejecución de su trabajo.	
NOMBRE DEL EVALUADOR_____ FIRMA_____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-3
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial.

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.	

III. COMPETENCIAS CARDINALES:

COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.	
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.	

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	

COMUNICACIÓN	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y TECNOLÓGICAS	Genera un análisis de los resultados de que se obtengan de operaciones realizadas en diferentes programas contables y aportar a la toma de decisiones de la empresa.	
	Maneja efectivamente las herramientas informáticas y tecnológicas que sirven para el procesamiento de la información.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
	Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada.	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Establece puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar a cabo.	
PRODUCTIVIDAD	Estudia cómo dar lo mejor de sí en su cargo para lograr los mejores resultados.	
DINAMISMO	Trabaja rigurosamente en situaciones cambiantes son que su nivel de actividad se vea afectado.	
	Propone soluciones a situaciones que dificultan el desarrollo de las actividades.	
TRABAJO BAJO PRESION	Alcanza los objetivos esperados en diferentes situaciones de mucha presión.	
	No se afecta por factores externos que le dificulten el desarrollo de sus	

	actividades.	
NOMBRE DEL EVALUADOR _____ FIRMA _____		
FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO ASISTENTE DE DIRECCIÓN**

	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-4
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>ASISTENTE DE DIRECCION</u>				
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:				
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE		2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE		5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:				
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN			CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.			
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.			
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.			

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	

COMUNICACIÓN	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
INICIATIVA	De su propia cuenta genera ideas de mejora a determinada actividad o función.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
	Reconoce las opciones que se le presenten en una situación dada.	
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Establece puntos de control, coordinación y aseguramiento de la calidad de los procesos que se requieran llevar a cabo.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	Guía a los demás acerca de temas que maneja.	
	Evalúa minuciosamente las decisiones que toma para que dichas decisiones sean acertadas.-	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, lo que le permite tener una visión acerca de las oportunidades y amenazas que pueden representar.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender colaborar, satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas).	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo.	
TRABAJO EN EQUIPO	Participa activamente de una meta común a un si esta no está directamente relacionada con el interés personal.	
	Logra integrar diversas capacidades en un equipo para optimizar el desempeño y alentar las actividades en equipo de los miembros.	

TRABAJO BAJO PRESION	Alcanza los objetivos esperados en diferentes situaciones de mucha presión.	
	No se afecta por factores externos que le dificulten el desarrollo de sus actividades.	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO VIGILANTE**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-5
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>VIGILANTE</u>				
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:				
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE		2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE		5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:				
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN			CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.			
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.			
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.			
EMPODERAMIEN	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.			

TO	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus	

	argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar.	
INICIATIVA	Identifica oportunidades de mejora en su área.	
	Es intuitivo(a), Su aportación mejora la confianza de éxito en las tareas propias y de su equipo.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender, y ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas)	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo, es amable y servicial.	
DINAMISMO	Sabe desarrollar nuevas ideas hábiles para un mejor funcionamiento del trabajo tanto a nivel individual como colectivo	
	Tiene gran capacidad de trabajo, es una persona activa.	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO CONSERJE**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-6
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>CONSERJE</u>				
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:				
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE		2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE		5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:				
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN			CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.			
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.			
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.			
EMPODERAMIEN	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.			

TO	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus	

	argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica la información de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartirles.	
INICIATIVA	Identifica oportunidades de mejora en su área.	
	Es intuitivo(a), Su aportación mejora la confianza de éxito en las tareas propias y de su equipo.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Tiene disposición para entender, y ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas)	
INTERNO Y EXTERNO	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo, es amable y servicial.	
DINAMISMO	Sabe desarrollar nuevas ideas hábiles para un mejor funcionamiento del trabajo tanto a nivel individual como colectivo	
	Tiene gran capacidad de trabajo, es una persona activa.	
TRABAJO BAJO PRESION	Realiza sus labores de una buena manera sin que las dificultades por tiempo, presión y demás factores externos le afecten significativamente.	
TRABAJO EN EQUIPO	Tiene actitud de solidaridad y la disponibilidad para participar en el logro de los objetivos o para resolver una situación.	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO MENSAJERO**

	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-7
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial.

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: MENSAJERO

II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.	

III. COMPETENCIAS CARDINALES:

COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.	
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.	

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	

BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica información de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Tiene disposición para entender, y ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes(clientes externos, compañeros o colegas)	
	Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas y mejorar la calidad de su trabajo, es amable y servicial.	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Aprovecha el tiempo para que sus labores sean realizadas en los plazos establecidos o antes si fuese posible.	
	Es diligente en la realización de las labores.	
TRABAJO BAJO PRESION	Realiza sus labores de una buena manera sin que las dificultades por tiempo, presión y demás factores externos le afecten significativamente.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	

DESARROLLO DE RELACIONES/ REALCIONES PUBLICAS	Establece fácilmente relaciones con personas y tiene una buena comunicación	
	Le resulta fácil conseguir apoyo o cooperación cuando se mueve dentro de vínculos desconocidos.	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO DIRECTOR DE PROYECTOS**

	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-8										
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3										
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>DIRECTOR DE PROYECTOS</u>														
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: <table border="1"> <tr> <td>1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE</td> <td>2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA</td> <td>3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA</td> </tr> <tr> <td>4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE</td> <td colspan="2">5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.</td> </tr> </table>					1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.					
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA												
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.													
III. COMPETENCIAS CARDINALES: <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>RELACIÓN</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">TRABAJO EN EQUIPO</td> <td>En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.		Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.		Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.	
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN												
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.													
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.													
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.													

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	

INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS.	Presenta conflictos continuamente con los empleados de la organización.	
	Establece relaciones públicas con redes de contactos de distintos grupos de interés.	
	Realiza la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma en diferentes ámbitos en los que representa la organización.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
TRABAJO BAJO PRESION	Responde y trabaja con eficacia en situaciones de mucha exigencia.	
	Cuando las situaciones se salen de control su reacción es la gran exaltación.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
	Determina metas y prioridades de su área concertando la acción, plazos y recursos.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En su actividad diaria toma decisiones acertadas.	
	Fija objetivos, hace seguimiento de dichos objetivos y genera retro-alimentación integrando la opinión de otros.	
	Motiva y orienta la acción de grupos en la organización.	
TRABAJO EN	Comparte información relevante y ofrece ideas espontáneamente a su Equipo.	

EQUIPO	Respetar y valorar a sus colegas: experiencia, logros, habilidades, ideas y contribuciones.	
	Tiene la capacidad de adaptarse a un grupo de gente y coordinar un trabajo para que entre todos lleguen a buen fin.	
PENSAMIENTO	Asimila rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas.	
ESTRATEGICO	Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios.	
NOMBRE DEL EVALUADOR _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO GESTOR DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-9
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180º, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>GESTOR DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD</u>				
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:				
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE		2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE		5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.		
III. COMPETENCIAS CARDINALES:				
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN			CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.			
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.			
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.			

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	

COMUNICACIÓN	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa .	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS.	Presenta trato cordial y amable continuamente con los compañeros de trabajo.	
	Establece relaciones públicas con redes de contactos de distintos grupos de interés.	
INICIATIVA	Lidera procesos que le permiten ser más eficiente en el desarrollo de sus actividades.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.	Se interesa por detectar que necesita el cliente y descubrir que le puede ofrecer como ayuda desde la ejecución de su cargo.	
	Analiza la manera más adecuada de llegarle a un cliente y actúa para que dicha forma sea exitosa.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS Y TECNOLOGICAS	Maneja efectivamente las herramientas informáticas y tecnológicas que requiere su cargo.	
	Da buen uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar su desempeño en sus labores	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
	Determina metas y prioridades de su área concertando la acción, plazos y recursos.	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____

FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 13. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO AUXILIAR DE PROYECTOS**

	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV- 10										
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3										
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>ASESOR DE PROYECTOS</u>														
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: <table border="1"> <tr> <td>1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE</td> <td>2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA</td> <td>3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA</td> </tr> <tr> <td>4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE</td> <td colspan="2">5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.</td> </tr> </table>					1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA	4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.					
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA												
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.													
III. COMPETENCIAS CARDINALES: <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>RELACIÓN</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">TRABAJO EN EQUIPO</td> <td>En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.		Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.		Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.	
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN												
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.													
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.													
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.													

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	

COMUNICACIÓN	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
INICIATIVA		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.	Se interesa por detectar que necesita el cliente y descubrir que le puede ofrecer como ayuda desde la ejecución de su cargo.	
	Analiza la manera más adecuada de llegarle a un cliente y actúa para que dicha forma sea exitosa.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
	Determina metas y prioridades de su área concertando la acción, plazos y recursos.	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO DIRECTOR COMERCIAL**

	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV- 11
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3
I. DESCRIPCIÓN La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial. NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: <u>AUXILIAR DE PROYECTOS</u>				
II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:				
1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA		
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.			
III. COMPETENCIAS CARDINALES:				
COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.			
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.			
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.			

EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	

COMUNICACIÓN	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Aporta opiniones para la mejora de las actividades y procesos en los que participa; trabajando conjuntamente en pro de los objetivos.	
	Comprende fácilmente la dinámica grupal que se presenta en diversas ocasiones.	
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	Distribuye adecuadamente su tiempo para poder cumplir de una manera satisfactoria, minimizando el riesgo de tener apuros que pueden causar errores.	
MODALIDADES DE CONTACTO	Sabe escuchar y hace posible que los demás tengan fácil acceso de la información que pueda compartir.	
	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta comprensión frente a las inquietudes de los demás.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina las causas y consecuencias, lo que le permite visualizar y comprender las situaciones que sucedan.	
	En su actuar siempre está presente un análisis de sus actividades.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo completa y satisfactoriamente.	
	Es organizado (a) en su trabajo, y atiende las indicaciones desarrollando su actividad de una manera pertinente.	

TRABAJO BAJO PRESION	Atiende sus labores así su entorno presente variables en cuanto a presión de tiempo y altas exigencias.	
NOMBRE DEL EVALUADO _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO DIRECTOR COMERCIAL**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV-12
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial.

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: DIRECTOR COMERCIAL

II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.	

III. COMPETENCIAS CARDINALES:

COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.	
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.	
EMPODERAMIENTO	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o	

O	compañeros.	
	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	

INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	
	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Se comunica de una manera clara y precisa, dando a conocer sus opiniones a la vez que muestra interés por las opiniones de los demás.	
	Comparte la información que posee con el ánimo de contribuir a mejorar lo que se esté realizando, escucha a los demás.	
DESARROLLO DE RELACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	Se contacta fácilmente a redes que le puedan beneficiar en el desarrollo de sus actividades.	
	Sabe cómo mantener dichos contactos, se comunica bien. Incrementa con facilidad sus relaciones, siendo capaz de lograr acceder a grupos de contactos con intereses comunes.	
TRABAJO EN EQUIPO	Sabe cómo actuar en conjunto frente a una situación dada.	
	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS	Examina y simplificar una situación generando una valoración de la misma.	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Conoce muy bien las actividades a su cargo y las distribuye para que se puedan llevar a cabo satisfactoriamente.	
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Analiza la manera más adecuada de llegarle a un cliente y actúa para que dicha forma sea exitosa.	
INICIATIVA	Emprender acciones para evitar problemas o generar oportunidades por sí mismo.	
DINAMISMO	Se muestra atento, activo para trabajar en situaciones cambiantes y donde su desempeño no se vea afectado por la variación del entorno.	

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones acertadas en las actividades que le corresponden, y lidera acciones cuando se le presenta la oportunidad.	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA _____ FECHA DE EVALUACIÓN: __/__/__		

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ACOPI
SECCIONAL VALLE, CARGO COORDINADORA COMERCIAL**

 ACOPI SECCIONAL VALLE DEL CAUCA	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN 180° (EVALUADO)			CÓDIGO DOCUMENTO:EV- 13
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2 DE 2012	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 3

I. DESCRIPCIÓN

La presente evaluación tiene el fin de establecer su apreciación sobre las competencias de la persona evaluada en un nivel de 180°, cuyo nombre aparece como título. Trate de ser lo más objetivo posible, y recuerde que esta información se manejará de manera confidencial.

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CARGO: COORDINADORA COMERCIAL

II. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

1. FALTA DESARROLLAR LA COMPETENCIA. NO LA POSEE	2. POSEE LA COMPETENCIA PERO NO ES APLICADA	3. POSEE LA COMPETENCIA PERO FALTA REFORZARLA
4. POSEE LA COMPETENCIA Y LA APLICA FRECUENTEMENTE	5. POSEE LA COMPETENCIA Y SIEMPRE ES APLICADA.	

III. COMPETENCIAS CARDINALES:

COMPETENCIAS CARDINALES	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
	Cuando trabaja con personas nuevas para usted, concierta coordinar los puntos de vista y los esfuerzos que realizan.	
	Considera, respeta opiniones de los demás, facilitando la solución de conflictos.	
	Identifica usted las necesidades de los colaboradores, clientes o compañeros.	

EMPODERAMIENTO	Conoce su equipo de trabajo y tiene adecuada interacción con ellos.	
	Se establece objetivos claros de desempeño y responsabilidades personales.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Busca la forma para ofrecer al cliente el mejor producto desde las actividades que le correspondan.	
	Construye relaciones positivas con los clientes.	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se fija resultados o metas por alcanzar.	
	Trabaja en pro del alcance de dichos resultados.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Se adecua a diferentes situaciones de una manera correcta.	
	Cuándo le piden que trabaje con personas de otra área usted asume sus responsabilidades rápidamente.	
LEALTAD	Conoce las políticas y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como propios.	
	Defiende los intereses de la organización en momentos en que éstos se vean amenazados.	
	Establece acuerdos con entre sí para la realización de actividades.	
COMPROMISO ÉTICO	Hay transparencia en los procesos que realiza en su cargo.	
	Muestra coherencia entre sus convicciones y su aplicabilidad.	
COMPROMISO	Conoce los objetivos de la organización.	
	Sus actividades diarias las orienta al alcance de dichos objetivos.	
SENTIDO DE AUTOCONTROL	Controla sus propias emociones evitando así reacciones negativas frente a determinadas circunstancias.	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	En las múltiples situaciones que se presentan orienta a las personas en el cumplimiento de objetivos.	
	En las actividades diarias que realiza toma decisiones acertadas.	
	Puede dirigir, controlar y retroalimentarse en el desarrollo de las actividades que están a su cargo.	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los integrantes de la organización.	
	Escucha, hace preguntas y expresa conceptos en forma efectiva.	

COMUNICACIÓN	Si se presenta un inconveniente usted, escucha al interlocutor y acepta sus argumentos cuando este tiene razón.	
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD DE TRABAJO	Tiene amplios conocimientos de los temas de su cargo.	
	Demuestra constante interés en aprender.	
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Acata, respeta y aplica las directrices que rigen la organización en sus procesos.	
IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	RELACIÓN	CALIFICACIÓN
MODALIDADES DE CONTACTO	Se comunica de una manera clara y precisa de manera tanto verbal como escrita, dando a conocer sus opiniones y toma en cuenta las opiniones de los demás de forma constructiva para aplicarla en su trabajo.	
	Aporta desde su puesto de trabajo ideas en pro de la organización entera.	
TRABAJO EN EQUIPO	Coordina esfuerzos desde cualquier actividad que realice.	
	En sus relaciones interpersonales, se siente a gusto trabajando con más personas.	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SINTESIS PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Logra establecer puntos de control a las actividades que realiza o se involucra.	
	Determina metas y prioridades en su cargo, planeando los tiempos y recursos que tiene.	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Desarrolla efectivamente las tareas, funciones que le son propias a su cargo.	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	En momentos de presión por diferentes factores, busca y presenta soluciones.	
	Su buen desempeño se muestra en las situaciones de presión.	
NOMBRE DEL EVALUADO_____ FIRMA_____ FECHA DE EVALUACIÓN:___/___/___		

Fuente: Elaboración Propia

