

Diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación de la empresa Amparo de Niños Juan XXIII

Informe Final Consultoría Empresarial
20231020011052

Angie Stephany Martínez Mendoza
Estudiante

Mag. Carolyn Díaz García
Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, marzo del 2024

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
Contexto Empresarial.....	6
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	7
Identificación del Problema	8
FASE PLANEACIÓN	9
Justificación.....	9
Objetivos del Proyecto.....	10
Alcance del Proyecto.....	11
Marco de Referencia.....	12
Metodología de la Consultoría.....	14
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	20
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	20
Seguimiento Gerencial.....	21
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	22
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	24
Productos Finales	24
Lecciones Aprendidas	26
Recomendaciones para la Gerencia	27
REFERENCIAS.....	28
DATOS BÁSICOS DE LA CONSULTORÍA.....	33
Datos del convenio.....	33
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	34
ANEXOS.....	35



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	11
Tabla 2. Marco Normativo.....	14
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto.....	17
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	22
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría.....	19



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	8
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	10
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	15
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	18



Diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación de la empresa Amparo de Niños Juan XXIII

Resumen Ejecutivo

La gestión del talento humano es fundamental para el logro de la sostenibilidad organizacional. En la institución Amparo de Niños Juan XXIII, se evidencia la necesidad de gestionar de manera eficaz su recurso humano, al implementar estrategias que permitan el desarrollo del máximo potencial de sus trabajadores, y a la vez les brinde ventajas competitivas. Por lo anterior, se sugiere el diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación que permita el alcance de objetivos. Para dar inicio a la propuesta, se realiza diagnóstico organizacional a través de la aplicación de la matriz MMGO en su componente gestión humana, y la elaboración de una matriz DOFA que permita conocer con más claridad las necesidades a abordar. Por medio del diagnóstico, se evidencia la necesidad de fortalecer el área de gestión humana a través del diseño de un mapa de competencias por niveles jerárquicos. Posteriormente, se propone el desarrollo de un plan de formación y entrenamiento basado en las competencias identificadas. Es así como se propone a la organización un nuevo modelo de selección y formación en sus procesos de talento humano, buscando aumentar la productividad laboral, a través del desarrollo personal.

Palabras Clave: Diagnóstico organizacional, mapa de competencias, plan de formación y entrenamiento.

Introducción

El presente proyecto enmarca la propuesta de diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación, para la institución Amparo de Niños Juan XXIII, el cual busca dar respuesta a las necesidades organizacionales, a través del fortalecimiento y formación de habilidades propias para cada cargo a ejercer, impactando directamente su bienestar, productividad y calidad de vida, fomentando el desarrollo del talento humano y construyendo una cultura de aprendizaje que permita el alcance de objetivos, y eleve los índices de competitividad de la organización en un mundo globalizado.

Fase Formulación del Problema

La institución Amparo de Niños Juan XXIII implementa sus procesos de talento humano de una manera informal, es decir, la articulación de los procesos carece de herramientas que le permitan orientar sus objetivos de una manera estructurada bajo un modelo definido, dificultando el desarrollo de su talento humano, el aprovechamiento de su potencial, y el cumplimiento de objetivos de manera eficaz. Por lo anterior, se considera importante, diseñar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación, que brinde a la institución estrategias para el fortalecimiento de sus procesos, integrando sus objetivos de desarrollo, y promoviendo la formación progresiva; lo cual busca optimizar los procesos, respaldar la toma de decisiones, y fortalecer la cultura organizacional.

Contexto Empresarial

La institución Amparo de Niños Juan XXIII, es una institución privada sin ánimo de lucro, que presta servicios al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, orientando programas, políticas públicas y sociales en favor de la infancia, la niñez, y la adolescencia, mediante acciones educativas integrales que coadyuvan al restablecimiento de los derechos amenazados, inobservados o vulnerados; teniendo en cuenta el enfoque diferencial y sistémico para potencializar las esferas del desarrollo humano, vinculando a la familia, red de apoyo y comunidad en los procesos.

El Amparo de Niños Juan XXIII, es una organización sin ánimo de lucro, establecida legalmente en 1959, fundada por Agripina Restrepo de Norris, con el fin de proteger a los niños desamparados víctimas de la violencia; durante este periodo las actividades educativas se enfocaban en el área de la protección alimentaría, vivienda, capacitación y mejoramiento académico.

En 1975 la Institución sufrió un receso producto de un delicado quebrando de salud por parte de la fundadora. Durante este periodo se le delegó al Obispo Libardo Ramírez Gómez, la función administrativa general, con un adecuado funcionamiento.

A partir de 1987 el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se vinculó mediante contratación de proyectos con aporte económico, asesoría y acompañamiento. En el 2005 mediante la gestión, se contó con el apoyo de proyectos con diferentes organizaciones y entidades como la Agencia de Cooperación Alemana GTZ (Unidos Contra el Hambre de Puerto Rico) e igualmente la celebración de convenios con la Gobernación del Quindío en aras de una mejor y mayor cobertura en atención integral a los niños, niñas y adolescentes del departamento con alto grado de vulneración de derechos.

En los últimos años el Amparo de Niños Juan XXIII, cuenta con una infraestructura física adecuada y un equipo interdisciplinario y administrativo multi profesional y calificado de 46 colaboradores, a través de los cuales se garantiza el cumplimiento y formación integral de todos los beneficiarios de la institución.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

El Amparo de Niños Juan XXII, en sus procesos de atracción, contratación, incorporación y desarrollo, no cuentan con herramientas estratégicas formales de gestión por competencias, que le permita administrar su talento humano, en orientación a objetivos. Desde las diferentes áreas, se implementan procesos basados en las necesidades evidenciadas, sin contar con una base sólida que guíe los procesos dirigidos al talento humano en sus diferentes etapas del ciclo de vida del colaborador. El área administrativa y gerencial, implementa procesos de atracción, selección y contratación, teniendo como base las principales funciones de cada cargo requerido, sin contar con una estructura organizada en sus procesos de selección, el cual se realiza bajo una entrevista semiestructurada, enfocada en la experiencia directa en campo, más no en cuanto a competencias, lo cual se evidencia en el desarrollo ineficaz de algunos procesos desde el área técnica, donde se requieren competencias específicas. Aunado a esto, se evidencia que el establecimiento de políticas, planes y programas, no se orientan al desarrollo y potencialización del talento humano como valor fundamental en la ventaja competitiva, y la generación de valor interno.

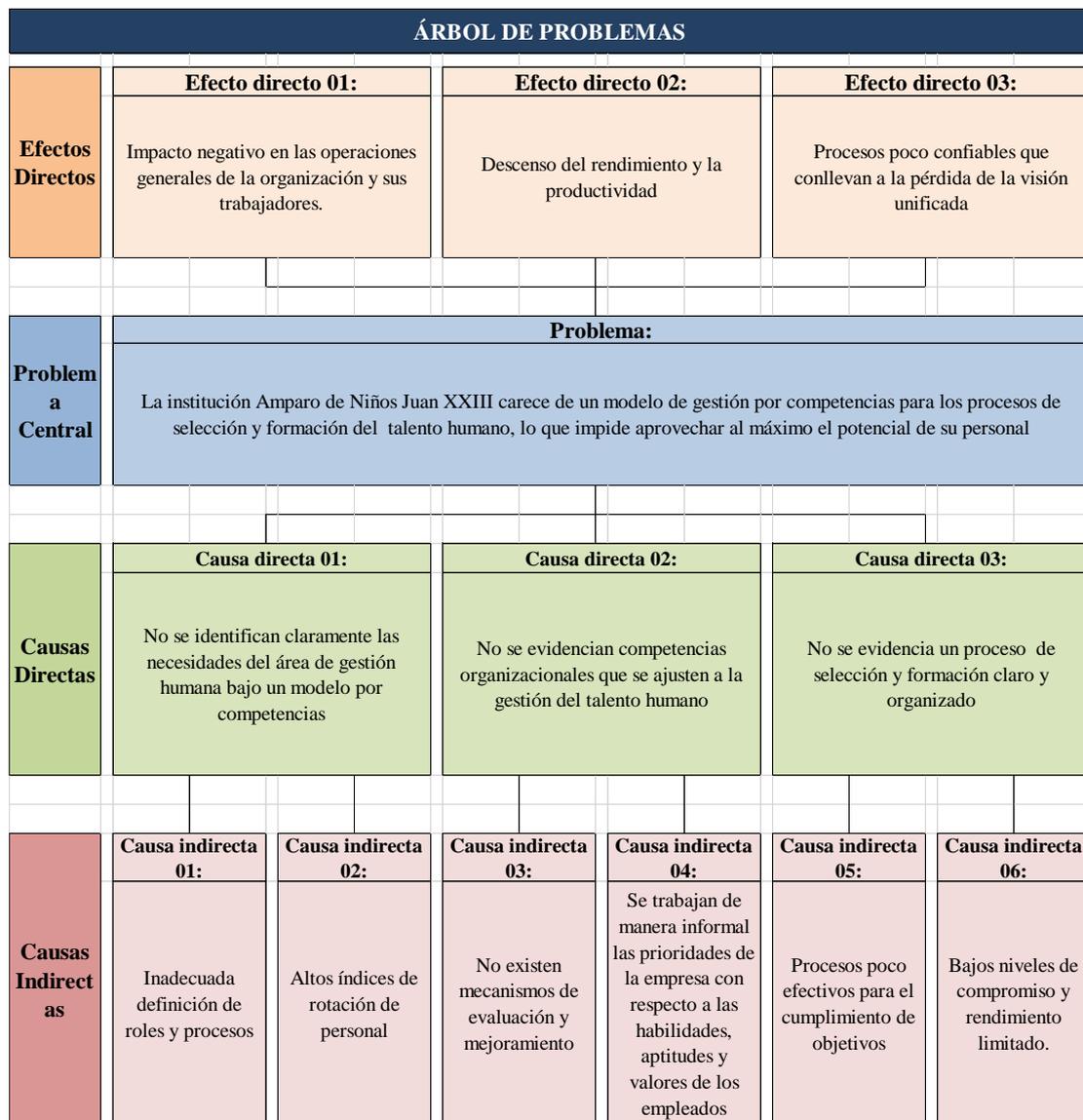
Por lo anterior, el presente proyecto busca diseñar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación de la empresa Amparo de Niños Juan XXIII, que permita a la organización generar una gestión integrada de recursos humanos, generando el desarrollo de acciones de mejora, y agregando valor a los procesos

organizacionales, siendo las competencias, el insumo que oriente la administración del recurso humano.

Identificación del Problema

A través del árbol de problemas, se identifica que, en la institución, se hace necesario diseñar una propuesta de modelo de gestión por competencias para los procesos de selección y formación, que permitan la optimización de los procesos, a través de un modelo que permita el desarrollo de las competencias que se requieren para cada cargo, así como la formación y la capacitación que promuevan el desarrollo de habilidades, aportando de manera significativa en los procesos generales de la organización y sus trabajadores.

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2023.

Fase Planeación

El presente proyecto tiene como fin diseñar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación en la institución Amparo de Niños Juan XXIII, que le permita aprovechar al máximo el potencial de su personal, generando una estructura clara en el plan de gestión humana evidenciada en procesos con trazabilidad en las diferentes áreas de la empresa. Lo anterior, se desarrolla bajo tres momentos: diagnóstico, planeación y diseño, en las cuales se busca desarrollar una propuesta que genere transformación y mejora de los procesos de talento humano.

Justificación

A través de la presente propuesta, se busca diseñar una propuesta de mejora frente a las necesidades evidenciadas mediante el proceso de diagnóstico, realizado por medio de la matriz MMGO componente gestión humana, y matriz DOFA, donde se establecen las causas directas evidenciadas en el árbol de problemas, relacionadas con la poca trazabilidad en el plan de gestión humana desde las diferentes áreas de la empresa; asimismo, no se evidencia un proceso de selección claro y organizado, y un plan de formación poco estructurado. Los efectos indirectos derivados, se relacionan con la inadecuada definición de roles y procesos, altos índices de rotación de personal, inexistentes mecanismos de evaluación y mejoramiento de procesos de selección y bajos niveles de compromiso y productividad de los colaboradores.

Por lo anterior, con el propósito de generar impacto positivo, y crear ventajas competitivas para la organización, se elabora una propuesta innovadora, que propende el diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación, que permita el desarrollo del recurso humano, y el alcance de los objetivos organizacionales; considerando la importancia de diseñar planes y métodos que faciliten la incorporación de nuevos modelos que permitan optimizar sus procesos, proporcione soluciones de manera oportuna y permita el desarrollo de competencias y habilidades idóneas que posibiliten el aumento del potencial de sus trabajadores, impactando de manera positiva la gestión del recurso humano.



Objetivos del Proyecto

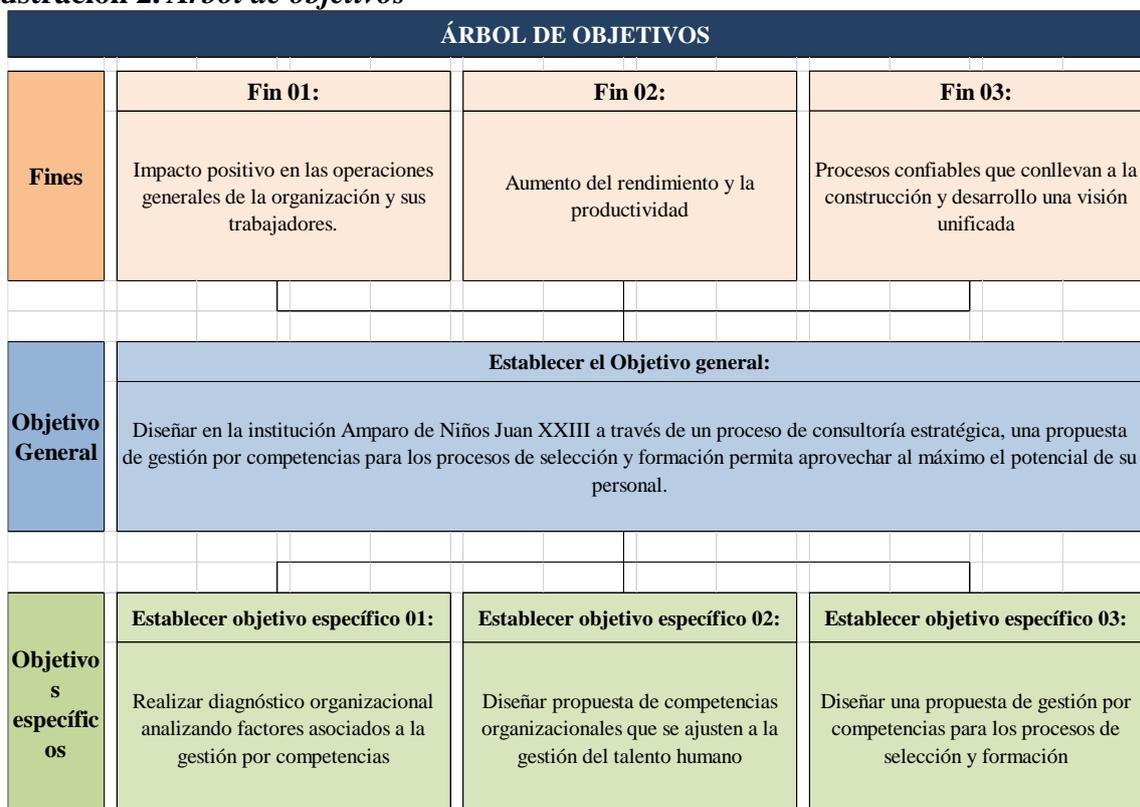
Objetivo General

Diseñar en la institución Amparo de Niños Juan XXIII a través de un proceso de consultoría estratégica, una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación permita aprovechar al máximo el potencial de su personal.

Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico organizacional analizando factores asociados a la gestión del talento humano por competencias en la institución Amparo de Niños Juan XXIII.
- Realizar trabajo de campo para identificar las competencias organizacionales que se ajusten a la gestión del talento humano de la institución Amparo de Niños Juan XXIII.
- Determinar elementos clave que permitan realizar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación de la institución Amparo de Niños Juan XXIII.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2023.

Alcance del Proyecto

La presente propuesta tiene como alcance la elaboración de un diagnóstico organizacional, con el fin de evidenciar las necesidades desde el componente de gestión humana; posteriormente el diseño de una propuesta de diseño de mapa de competencias, organizacional por niveles jerárquicos, y el diseño de un plan de formación y entrenamiento basado en el modelo de gestión por competencias. Además, se proporcionará a la institución el diseño de una guía de preguntas de selección por competencias.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Diagnóstico organizacional analizando factores asociados a la gestión del talento humano por competencias	A	Documento con resultados del diagnóstico organizacional, componente gestión humana y matriz DOFA
2	Trabajo de campo	B	Diseñar el mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquico/ Documento con mapa de competencias por niveles jerárquicos
3	Identificación de elementos clave que permitan realizar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación	C	Documento con el plan de formación y entrenamiento basado en el modelo de gestión por competencias
		D	Documento con guía de preguntas de selección por competencias
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Nota: Construcción propia, 2023

Marco de Referencia

Con el objetivo de ampliar conceptos y clarificar los puntos de intervención del proyecto, seguidamente se presentan los modelos y teorías de referencia, que permiten sustentar y fundamentar la propuesta de intervención de la presente consultoría.

Marco Teórico

La administración del recurso humano ha evolucionado desde la misma complejidad del dinamismo del ser humano, transformándose bajo las demandas de los nuevos mercados, e incorporando estrategias que permitan le homeostasis entre estas dos variables, a través de una relación recíproca, donde se da apertura a que las organizaciones permitan el desarrollo de los trabajadores, como fin para alcanzar los objetivos de la empresa. Es así como, según Desler, (2009), citado por Bazán y Tejedor, (2022) la administración del recurso humano en la actualidad es definida como un proceso en el cual se contrata, se capacita, se evalúa y se generan cambios en los empleados, así como se atienden sus relaciones laborales, su seguridad y su salud; por esto, deben dirigirse procesos de formación en conceptos y técnicas que el personal necesite para desempeñar sus funciones.

Como estrategia, las organizaciones dentro de sus procesos de talento humano, empiezan a implementar diversos modelos que proporcionen mayor efectividad en la gestión de sus recursos, dando apertura a la gestión por competencias, la cual según Guerrero y Valverde (2013), es una técnica de recursos humanos que tiene como sustento, los estudios relacionados con el comportamiento del ser humano, citando en este documento como destacados los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), donde se estudian las diferentes características ya sea innatas o aprendidas, proponiendo que al unirlas con elementos como el conocimiento y la motivación, se pueden generar un desempeño mayor al esperado. Así mismo, Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990), generan diversos aportes que proponen perspectivas de estudio diferentes, dirigidas hacia una visión de competencias que no se enfoca en el potencial del individuo, sino que involucra de manera indivisible el desarrollo de competencias y el desarrollo de las personas mismas. Por otro lado, (Horton, 2000a; Woodruffe, 1991, 1993 y 2000; Lysaght y Altschuld, 2000; McLagan, 1997; Mirabile, 1997), proponen que al encontrarse en un contexto específico las competencias no solo pueden observarse y evaluarse, sino que también, se pueden entrenar y desarrollar. (Guerrero D. C, Valverde, A. M, & Gorjup, M.T, 2013).

El modelo de gestión por competencias es definido por Martha Alles (2020), como una agrupación de procesos propios de las personas, que se integran a una organización, teniendo como finalidad la alineación con los objetivos organizacionales, busca impulsar a niveles superiores las competencias individuales, y contribuir al desarrollo de una organización competitiva. Es así como se genera una gestión integrada de recursos humanos, que permite transformar debilidades y potenciar fortalezas, a través de la definición de perfiles profesionales que permitan aumentar la productividad e identificar de puntos vulnerables que generen el desarrollo de acciones de mejora, agregando valor a los procesos organizacionales, siendo las competencias, el insumo que orienta la administración del recurso humano.

Para Flores y Ramos (2019), dada la globalización, se ha generado la necesidad fundamental de transformar procesos por medio de la innovación y el desarrollo de herramientas que brinden ventajas competitivas para las organizaciones, implementándose a través del aporte intelectual de cada uno de los miembros que laboran en ellas; estos procesos se basan principalmente, en el conocimiento que se puede tener del entorno, sus necesidades, expectativas y demandas. Por este motivo, al centrar los procesos en el desarrollo de competencias, se hace necesario capacitar, formar y entrenar en ellas, fomentando la participación de todos los trabajadores en entornos de crecimiento y desarrollo personal. Siliceo (2004), citado por Jamaica, F.M (2015), define el concepto de capacitación, como una “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”, es así, como se requiere de una estrategia efectiva que brinde valor a los procesos, a través de programas estructurados de gestión del conocimiento.

Para Cota y Rivera (2017), algunos beneficios que pueden recibir las organizaciones al implementar planes de formación y entrenamiento están relacionados con el aumento de la rentabilidad, mayores niveles de productividad, facilita el cumplimiento de objetivos, permite solucionar problemas de manera efectiva, promueve la comunicación en la organización, entre otros. Así mismo, beneficia al trabajador, al permitirle desarrollar habilidades que puede aplicar en su vida cotidiana, y que, a la vez, le permitirá desarrollar sus labores de una manera más sencilla, favoreciendo el sentido de progreso de una manera integral, y aumentando el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.



Tabla 2.

Marco Normativo

Ley 909 de 2004	Artículo 36. Parágrafo. Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Artículo 11. Servicios de promoción y prevención
Decreto 376 de 2022	Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con la fijación de los lineamientos para la puesta en marcha del Sistema de Formación Continua para el Talento Humano en Salud, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud - SGSSS
Decreto 048 de 2022	Por el cual se modifica el artículo 2.2.6.2.4.13 del decreto 1072 de 2015. Único Reglamentario del Sector Trabajo, en lo relacionado con la inclusión de grupos de empresas e instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en las alianzas con unidades vocacionales de aprendizaje en empresa.

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se realiza adaptando las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, y se toman tres elementos de Marco lógico para su desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

La metodología PMBOK, es considerada un marco industrial que involucra prácticas efectivas en la gestión de proyectos. En su estructura contiene una metodología “en cascada”, que

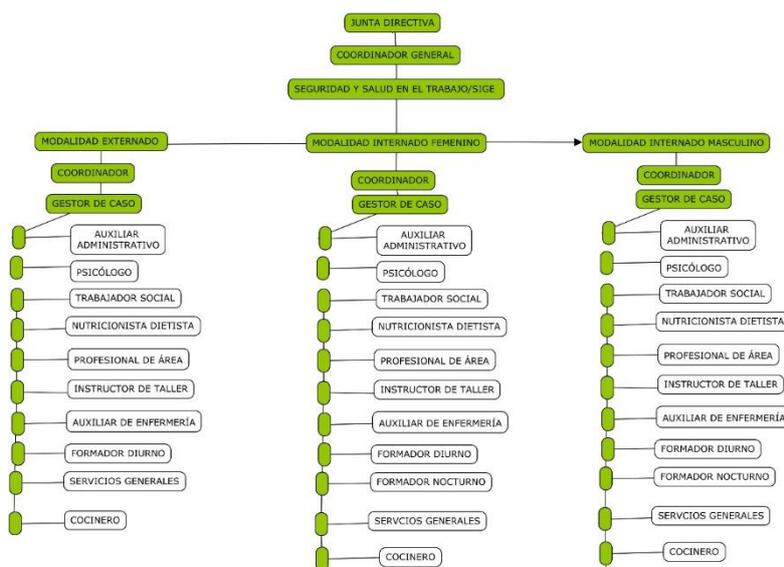


permite dar un enfoque secuencial. Sus procesos pueden adaptarse a diversas situaciones relacionadas con la gestión de proyectos. (Wrike, Inc. 2023). El marco del PMBOK consta de cinco grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo, control, y cierre, brindando una estructura sólida y efectiva en el planteamiento de proyectos exitosos. (IEBS, 2023). Por otro lado, la metodología marco lógico, permite el reconocimiento de una problemática evidenciada en un grupo específico, donde a través de una metodología participativa, se analizan situaciones y relaciones causales que permiten el planteamiento del tipo de intervención a realizar, teniendo como objetivo especificar la dimensión y alcance de la problemática abordada. (Arenas, S. 2012). (CEPAL, 2005).

Población

La presente propuesta está dirigida al área de talento humano, la cual deriva a todos los trabajadores de la institución.

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Construcción propia, 2023.

La organización cuenta con una estructura vertical, que permite visualizar las diferentes áreas, con sus respectivos cargos asociados. Cuenta con dos dependencias gerenciales, en dos niveles: junta directiva y coordinación general, y un área de seguridad y salud en el trabajo. Cada modalidad de atención cuenta con doce (12) cargos, tres (3) de ellos administrativos y nueve (9) directamente relacionados con la atención a la población. La dependencia que trabajará directamente en el desarrollo del proyecto será seguridad y salud en el trabajo, dado que es la encargada de llevar a cabo todos los procesos relacionados con el área de talento humano; esta área la compone una persona, que cumple diversas funciones

relacionadas con SIGE y talento humano. A través de la presente propuesta se busca que la población impactada en la organización al implementarse el proyecto, sea la totalidad de los trabajadores, (37), en diferentes niveles jerárquicos (coordinadores, gestores, auxiliares administrativos, psicólogos, trabajadores sociales, nutricionistas, profesionales de área, instructores de taller, formadores, manipuladoras de alimentos y servicios generales), diseñando procesos bajo un modelo de gestión por competencias, que beneficie a cada área, proceso, y trabajador.

Stakeholders

Buscando garantizar el éxito de la consultoría, se busca involucrar a personas de la organización que aporten de manera significativa en cada etapa del proceso, como lo son la junta directiva y el coordinador general, quienes contribuyen desde una visión gerencial a la identificación de necesidades, y donde a través de la implementación de las soluciones, se impactarán la totalidad de los trabajadores. Es así como se reconocen las personas impactadas directa o indirectamente por el proyecto, documentando la información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito de éste, permitiendo desarrollar un proceso completo y efectivo. (PMI, 2008). La matriz RACI, permite evidenciar los Stakeholders, además de recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar, de manera sistemática, la información referente a todas aquellas personas involucradas o interesadas en el proyecto. A través de esta herramienta se busca caracterizar a los Stakeholders en referencia al rol por ejercer en el proyecto para propender por su compromiso.



Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Elaborar diagnóstico organizacional utilizando Matriz MMGO/ Componente gestión humana/ Matriz DOFA	Estudiante consultor	Jefe de Talento Humano	Asesor Gerencia	x
Diseñar mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos	Estudiante consultor	Jefe de Talento Humano	Asesor Gerencia	x
Diseñar plan de formación y entrenamiento basado en el modelo de gestión por competencias	Estudiante consultor	Jefe de Talento Humano	Asesor Gerencia	x
Elaborar guía de preguntas de selección por competencias	Estudiante consultor	Jefe de Talento Humano	Asesor Gerencia	x
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Estudiante consultor	Jefe de Talento Humano	Asesor Gerencia	Alta Dirección

Nota: Construcción propia, 2023.

Plan de Trabajo

A continuación, se establecen las actividades que se busca desarrollar en el marco del proyecto de consultoría, unido a la propuesta de cronograma a desarrollarse en las diferentes fases del proyecto.



Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO PRIMERA ENTREGA		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Semanas		1	2	3	4												
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																	
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■														
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato			■	■												
0.3	Generación del contrato					■	■										
0.4	Firma del acta de inicio						■	■									
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica									■	■						
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																	
1.1.	Contexto Empresarial	■	■														
1.2	Antecedentes de la Gestión de Talento Humano			■													
1.2	Identificación del problema: Árbol de problemas.				■												
2. PLANEACIÓN																	
2.1	Justificación.					■											
2.2	Objetivos del proyecto: Árbol de Objetivos.						■	■									
2.3	Alcance.								■								
2.4	Marco de referencia.									■	■						
2.5	Metodología: Población											■					
2.6	Metodología: Plan de trabajo.												■	■			
	Entrega Inicial															■	
PLAN DE TRABAJO ENTREGA FINAL																	
Semanas		Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
3. IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN)		1	2	3	4												
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
3.1.1	Desarrollo actividad #01 Diagnóstico organizacional/ Aplicación matriz MMGO/ Elaboración matriz DOFA	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
3.1.2	Desarrollo actividad #02 Diseño mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos/ Diseño plan de formación y entrenamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
3.1.3	Desarrollo actividad #03 Elaboración guía de preguntas de selección por competencias	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
3.2	Seguimiento gerencial.													■			
3.3	Presentación de informes.													■			
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
4. CIERRE																	
4.1	Informe de cierre y entregables.													■			
4.2	Lecciones aprendidas.													■			
4.3	Recomendaciones para la gerencia.													■	■		
	ENTREGA FINAL															■	■

Nota: Construcción propia, 2023.

Como resultado del plan de trabajo, se realizarán las siguientes entregas de productos derivados de la consultoría.

Tabla 5. Descripción de productos de la consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Diagnóstico organizacional analizando factores asociados a la gestión del talento humano por competencias	A	Documento con resultados del diagnóstico organizacional, componente gestión humana y matriz DOFA	Anexo_A-Diagnóstico_Organizacional
2	Trabajo de campo	B	Documento con mapa de competencias por niveles jerárquicos	Anexo_B-Mapa_Competicencias
3	Identificación de elementos clave que permitan realizar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación	C	Documento con plan de formación y entrenamiento basao en el modelo de gestión por competencias	Anexo_C-Plan_Formación_Entrenamiento
		D	Documento con guía de preguntas de selección por competencias	Anexo_D-Guía_Selección_Competicencias
5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias_Divulgacion
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista_Asistencia_Divulgacion

Nota: Construcción propia, 2023.

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

Para el desarrollo de la presente fase, se propone generar cuatro productos entregables a la institución, iniciando por la realización de un diagnóstico organizacional, donde los resultados evidencian la necesidad de fortalecer procesos de gestión humana relacionados con planeación estratégica, selección y capacitación. Por lo cual se propone diseñar algunas propuestas bajo un modelo de gestión por competencias, que permita dar respuesta a las necesidades evidenciadas; se deriva una propuesta de mapa de competencias por niveles jerárquicos, diseño de plan de formación y entrenamiento basado en modelo de gestión por competencias, y diseño de guía de preguntas de selección por competencias. Cada documento es revisado y aprobado por el supervisor del proyecto en la institución, considerándolo importante y necesario para el alcance de objetivos.

Desarrollo del Plan de Trabajo

Las acciones ejecutadas en el desarrollo del plan de trabajo sugieren una propuesta innovadora para la institución, dado que algunos de sus procesos de gestión humana son llevados a cabo de manera informal, sin contar con un sustento estructurado y organizado que les permita desarrollar sus procesos de manera efectiva. Por lo cual, se diseña propuesta de consultoría bajo el objetivo inicial, el cual propone diseñar en la institución Amparo de Niños Juan XXIII a través de un proceso de consultoría estratégica, una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación permita aprovechar al máximo el potencial de su personal.

Las actividades ejecutadas que buscan dar respuesta al objetivo planteado se relacionan a continuación:

Inicialmente, se realiza diagnóstico organizacional, utilizando como herramienta el modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO/ Componente Gestión Humana, con el fin de evidenciar las oportunidades de mejora ante las cuales se buscará brindar propuesta de mejoramiento durante el proceso de consultoría académica. Los resultados evidencian tres variables que cuentan con puntuaciones por debajo del 50%, como lo son estructuración de plan de gestión humana 41,67%, selección 47,22% y capacitación 35,42%. Por lo anterior, se considera importante diseñar una propuesta de gestión por competencias que brinde a la institución estrategias para el fortalecimiento de sus procesos, orientado específicamente hacia las áreas que denotan mayor oportunidad de mejora. (ver Anexo A-Diagnóstico_Organizacional). Asimismo, se realiza matriz DOFA,

identificando los principales aspectos que pueden generar tanto amenazas como oportunidades para la organización en sus procesos de selección y formación.

Posteriormente, se diseña documento con mapa de competencias por niveles jerárquicos, con el cual se busca dar respuesta a las necesidades organizacionales, aportando de manera significativa a los procesos, al clarificar y estructurar las competencias requeridas en los perfiles y cargos de manera esencial o comunes a toda la organización, competencias de profesionales con personal a cargo, competencias de profesionales y competencias de cargos asistenciales. (ver Anexo_B-Mapa_Competicencias).

Consecutivo, se elabora plan de formación y entrenamiento, el cual, en una primera etapa, abarcará a todos los colaboradores de la organización Amparo de Niños Juan XXIII, independientemente de su nivel jerárquico; el objetivo principal de esta propuesta es fortalecer las competencias y conocimientos que tienen un impacto transversal y/o esencial en todas las áreas de la compañía, promoviendo en todos los empleados las competencias necesarias para contribuir de manera efectiva al éxito de la empresa y promover un entorno de trabajo más productivo y colaborativo. (Ver Anexo_C-Plan_Formación_Entrenamiento).

Finalmente, se plantea una propuesta de entrevista por competencias, que permita a la organización dar trazabilidad en sus procesos de selección, permitiendo el ajuste adecuado de sus candidatos al perfil requerido en el manual de funciones. En este se consigna el esquema de competencias por niveles, conductas asociadas y preguntas sugeridas, para las competencias esenciales o comunes a toda la organización y las competencias por niveles jerárquicos. (ver Anexo_D-Guía_Selección_Competicencias).

Los anteriores productos son divulgados a la institución con el fin de fortalecer la capacidad institucional. (ver Anexo_E-Memorias_Divulgacion y Anexo_F-Lista_Asistencia_Divulgacion)

Seguimiento Gerencial

Durante la construcción y desarrollo del proyecto, se propician dos espacios de reunión, los cuales tienen como objetivo dar seguimiento a las actividades propuestas, estando a cargo del supervisor del proyecto por parte de la organización, y brindando sugerencias y recomendaciones, así como realizando validación de cumplimiento de cada acción.

Se desarrolla primer espacio de reunión, correspondiente al segundo semestre, en el cual se presentan avances relacionados con: Actividad #01, diagnóstico organizacional y sus



resultados. Actividad #02: Se socializa primera propuesta de mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos, y algunos elementos del plan de formación y entrenamiento; Actividad #03: Se socializa primera propuesta de guía de preguntas de selección por competencias. (ver Anexo [H]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01).

En el segundo espacio de reunión, correspondiente al cierre del proyecto en el tercer semestre, se presenta: Actividad #01: Se socializa diagnóstico organizacional con sugerencias aplicadas por parte del supervisor del proyecto en la organización; Actividad #02: Se socializa el mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos, así como propuesta del plan de formación y entrenamiento, con sugerencias aplicadas por parte del supervisor del proyecto en la organización; Actividad #03: Se socializa guía de preguntas de selección por competencias con sugerencias aplicadas por parte del supervisor del proyecto en la organización. Se divulgan los productos con el fin de fortalecer la capacidad institucional, y se hace entrega de productos/entregables de la consultoría para cada periodo. (Ver Anexo [I]-2023 MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Con el fin de dar seguimiento a cada etapa del proyecto se evalúa, regula y presenta de forma estructurada, los objetivos y factores relevantes en su consecución. Por lo anterior, se detallan las actividades desarrolladas versus las tareas presupuestadas en el plan de trabajo y que son propias de cada paso de la consultoría, a través de la sistematización la información por medio de la matriz marco lógico.

Tabla 2. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto	
Fin	1. Impacto positivo en las operaciones generales de la organización y sus trabajadores.	Percepción del servicio	Encuestas de satisfacción	Se logra impactar de forma positiva las operaciones generales de la organización

	2. Aumento del rendimiento y la productividad	Mejora en la evaluación de desempeño	Cumplimiento de objetivos	Se logra aumentar el rendimiento y productividad
	3. Procesos que conllevan a la construcción y desarrollo una visión unificada	% de procesos	Informe de resultados esperados y obtenidos	Se favorece el desarrollo de procesos confiables y unificados
Propósito	Diseñar en la institución Amparo de Niños Juan XXIII a través de un proceso de consultoría estratégica, una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación permita aprovechar al máximo el potencial de su personal.	Si- No	Informes de talento humano	Se logra el desarrollo de una propuesta de gestión por competencias en procesos de selección y formación, que permite potenciar el talento humano
Componentes	1. Se identifican claramente las necesidades del área de gestión humana bajo un modelo por competencias	N° de necesidades identificadas	Seguimiento acciones implementadas	Se obtiene información relevante y necesaria para el establecimiento de objetivos
	2. Se evidencian competencias organizacionales que se ajusten a la gestión del talento humano	% efectividad procesos de selección	Tiempo de contratación	Se establecen de manera adecuada las competencias por niveles jerárquicos
	3. Se evidencia un proceso de selección y formación claro y organizado	% conductas aprendidas	Registros de capacitaciones	Se desarrollan conocimientos y competencias por niveles
Actividades	1. Diagnóstico organizacional utilizando Matriz MMGO/ Componente gestión humana/ Matriz DOFA	\$ 3.200.000	Informe diagnóstico organizacional	Se conoce información importante para el cumplimiento de objetivos
	2. Diseño mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos	\$ 3.200.000	Documento mapa de competencias	Se definen niveles jerárquicos y competencias

3. Diseño plan de formación y entrenamiento basado en el modelo de gestión por competencias	\$ 5.840.000	Exámenes realizados y calificados	Se plantean ejes temáticos y necesidades de capacitación
4. Elaboración guía de preguntas de selección por competencias	\$2.240.000	Documento con guía de preguntas de selección por competencias	Se desarrolla proceso de selección basado en guía de preguntas por competencias

Nota: Construcción propia, 2023.

Fase Cierre y Conclusiones

El presente proyecto de consultoría busca desde su inicio, brindar a la institución Amparo de Niños Juan XXIII, una propuesta de mejoramiento a sus procesos de gestión humana; por lo cual, bajo el modelo de gestión por competencias, se diseñan sugerencias de ajuste a algunos procesos, siendo considerado como alternativa al mejoramiento institucional, bajo una visión de desarrollo de su talento humano. Se busca que los beneficios generados a la organización estén enfocados en aplicar estrategias de innovación y productividad a través de la adecuada administración de su recurso humano, teniendo como pilar el establecimiento estructurado de planes de formación y entrenamiento que permita a sus colaboradores desarrollar y fortalecer las competencias necesarias para ejercer sus cargos de manera óptima, así como ejecutar sus procesos de selección de manera efectiva.

Se da cierre al presente proyecto, con la entrega de los productos finales, y su divulgación a la institución Amparo de Niños Juan XXIII, donde se avalan los cambios propuestos, su aporte a la innovación empresarial, y al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Productos Finales

En la tabla presentada a continuación, se consolida la información de los productos entregables, resultado del desarrollo del proyecto de consultoría. Estos productos son entregados a la institución Amparo de Niños Juan XXIII, como parte importante del proceso,



en el cual se evidencia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se relacionan los documentos o evidencias resultado de la consultoría realizada, que se deben entregar como anexos a este informe final.

Tabla 3. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Diagnóstico organizacional analizando factores asociados a la gestión del talento humano por competencias	A	Documento con resultados del diagnóstico organizacional, componente gestión humana y matriz DOFA	Anexo_A-Diagnóstico_Organizacional
2	Trabajo de campo	B	Documento con mapa de competencias por niveles jerárquicos	Anexo_B-Mapa_Competicencias
3	Identificación de elementos clave que permitan realizar una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación	C	Documento con plan de formación y entrenamiento basao en el modelo de gestión por competencias	Anexo_C-Plan_Formación_Entrenamiento
		D	Documento con guía de preguntas de selección por competencias	Anexo_D-Guía_Selección_Competicencias
5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias_Divulgacion
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista_Asistencia_Divulgacion

Nota: Construcción propia, 2023.

Lecciones Aprendidas

A través de este proyecto, tanto la institución Amparo de Niños Juan XXIII, como la universidad Politécnico Grancolombiano, me ha permitido ser autónoma en la toma de decisiones, búsqueda de estrategias y diseño de propuestas, lo cual ha fortalecido mi proceso académico, al motivarme a desarrollar habilidades de objetividad, proactividad y autogestión. El Amparo de Niños Juan XXIII, desde el inicio de la propuesta evidenció apertura y escucha activa ante las propuestas presentadas en cada fase; depositaron su confianza al permitirme conocer a profundidad su funcionamiento administrativo en el área de gestión humana, y aportar al mejoramiento de los procesos. Constantemente fui acompañada por la persona encargada de supervisar mi proyecto en la institución, recibiendo retroalimentación, recomendaciones y sugerencias que enriquecieron mi proceso. Aunado a esto, la junta directiva institucional tuvo la apertura para escuchar mi propuesta, y considerar algunos cambios que buscan impactar de manera positiva los procesos; asimismo, estuvieron al tanto de cada etapa del proceso, dispuestos a atender cualquier duda o requerimiento. Como oportunidad de mejora para el desarrollo de proyectos enfocados en el talento humano en un futuro, es importante considerar el planteamiento de estrategias que permitan captar recursos económicos y administrativos, que brinden la oportunidad de establecer planes de bienestar laboral, modelos de compensación laboral y fortalecimiento de beneficios para todos los colaboradores de la institución.

Por otro lado, los docentes y asesores que participaron en la elaboración de mi proyecto me permitieron avanzar de manera adecuada y generar una propuesta que aporta valor e innovación. No obstante, considero que existen oportunidades de mejora relacionadas con la organización y estructuración de los procesos de consultoría, donde exista mayor precisión y claridad en la comunicación de fechas, documentos requeridos y procesos a desarrollar desde la parte administrativa. Dado que, si bien, somos autónomos, en ocasiones se hace necesario el acompañamiento y guía, con el fin de que las diferentes etapas del proceso se den de manera exitosa.



Recomendaciones para la Gerencia

Con el fin de propiciar espacios a nivel institucional que permitan mejorar los procesos en los diferentes niveles, y garantizar la sostenibilidad de la propuesta realizada mediante el proyecto de consultoría en el corto, mediano y largo plazo, se recomienda a la gerencia lo siguiente:

- A corto plazo, se recomienda reestructurar su plan estratégico, de manera que se adapte a las necesidades actuales de la organización, tomando en consideración todos los aspectos que se ven involucrados o intervienen en la administración del recurso humano.
- A mediano plazo, se recomienda estimular la formación permanente, a través del diseño e implementación de un plan de formación y entrenamiento que abarque la totalidad de las competencias consignadas en el mapa de competencias.
- A largo plazo, se recomienda realizar ajuste en el proceso de evaluación del desempeño, bajo el modelo de gestión por competencias requeridas para cada cargo, estableciendo objetivos claros y garantizando el seguimiento, en aras de promover el mejoramiento continuo.



Referencias

- Alles, Martha. (2008). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Tomado de internet Chrome extensión https://www.academia.edu/36237975/Diccionario_de_preguntas_por_competencias_Martha_Alles
- Alles, Martha. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía, tomo II. Ediciones Granica S.A. Tomado de internet Chrome extensión https://www.academia.edu/72507315/DICCIONARIO_DE_COMPORTEAMIENTO_S_La_Triolog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES
- Arenas, A.I. (2012). Diseño, desarrollo y evaluación de proyectos. Desarrollo de la metodología del marco lógico. Tomado de internet Chrome extensión https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion_pagina_web/plan_estrategico_de_desarrollo_2013-2027/Seminario_de_planeacion_y_elaboracion_de_proyectos-USCO-INGENIAR/5.%20Guia%20Lineamientos%20Marco%20Logico-%20Neiva-Mayo%203y4-2012.doc
- Álvarez, B. Freire, D. Gutiérrez, B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. Universidad de Concepción. Tomado de internet Chrome extensión <http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2495/3/%c3%81lvarez%20-%20Freire%20-%20Guti%c3%a9rrez.pdf>
- Bravo, L. Valenzuela, A. Ramos, P. Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, 24 (88). Universidad del Zulia. Tomado de internet Chrome extensión <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Bazán De F. Y, Tejedor, V. V. (2022). El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano. 5(2). Tomado de internet Chrome extensión <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213255005/html/#:~:text=Estos%20ser%C3%ADan%3A%20reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n,cargos%3B%20normas%20y%20relaciones%20laborales.>
-

- Castro, K.O. Delgado, J.M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar. 4(2). Tomado de internet Chrome extensión <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>
- Cárdenas, E.T. Pérez, O.L. González, A. Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las universidades. Uniandes. Revista digital de ciencia, tecnología e innovación. 7(2). Tomado de internet Chrome extensión <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631/1110>
- Charry, S. (2020). Selección de personal. Universidad de América. Tomado de internet Chrome extensión: <https://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>
- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Tomado de internet Chrome extensión https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Cota, J.A. Rivera, J.M. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. 16(2). Tomado de internet Chrome extensión [http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20autor%20Chiavenato%20\(2007,en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D](http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20autor%20Chiavenato%20(2007,en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D)
- Correa, S.D. (2016). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento de empresarial. Innova Research Journal. 2(1). Tomado de internet Chrome extensión <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/76/249>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Tomado de internet Chrome extensión https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
-

Decreto 048 de 2022. Ministerio del trabajo. Tomado de internet Chrome extensión

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DECRETO+48+del++17-01-2022++modificaci%C3%B3n+UVAE.pdf/a1309095-a4c8-1fd6-4475-4148185c5c0f?t=1643219289067>

Decreto 376 de 2022. Ministerio de salud y protección social. Tomado de internet Chrome extensión

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DECRETO+48+del++17-01-2022++modificaci%C3%B3n+UVAE.pdf/a1309095-a4c8-1fd6-4475-4148185c5c0f?t=1643219289067>

Díaz, G.A. Quintana, M.D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA).22(1). Tomado de internet Chrome extensión

https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Flores, C. F, Ramos, V. R, Ramos, V. F, Ramos, V. A. (2019). Gestión de innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad del servicio y competitividad. Universidad del Zulia. Tomado de internet Chrome extensión

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051014/html/>

Gaspar, C. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Universidad Técnica Luis Vargas Torres. Tomado de internet Chrome extensión <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>

González, Y.M. Cereceda, Y.V. (2020). Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo. Avances. 22(4). Tomado de internet Chrome extensión

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925390>

Guerrero, D. C, Valverde, A. M, & Gorjup, M.T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica. *Contaduría y administración*, 58(1), 251-288. Tomado de internet Chrome extensión



[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lng=es&tlng=es)

Guerrero, D.A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. Revista electrónica de ciencias gerenciales. 3(5).

Tomado de internet Chrome extensión

<https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/33/50>

IEBS. (2023). Qué es PMBOK y cómo usarlo en gestión de proyectos. Tomado de internet Chrome extensión <https://www.iebschool.com/blog/que-es-pmbok-y-como-usarlo-en-gestion-de-proyectos-agile-scrum/#:~:text=PMBOK%20o%20Project%20Management%20Body,de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos>.

Jamaica, F.M. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Tomado de internet Chrome extensión <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo?sequence=1>

Ley 909 de 2004. Congreso de Colombia. Tomado de internet Chrome extensión

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#:~:text=Objeto%20de%20la%20ley..ejercicio%20de%20la%20gerencia%20p%C3%ABlica.](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#:~:text=Objeto%20de%20la%20ley..ejercicio%20de%20la%20gerencia%20p%C3%ABlica)

Ley 1562 de 2012. Congreso de Colombia. Tomado de internet Chrome extensión

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Medina, B. Palacios, W. Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. Universidad Francisco de Paula Santander. 10(6). Tomado de internet Chrome extensión

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116466>

Nieto, D.M. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. Universidad de América. Tomado de internet Chrome extensión



<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8723/1/510809-2021-2-GTH.pdf>

Niebles, L. De La Ossa Guerra, J. & González, K. D. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2). Tomado de internet Chrome extensión <https://doi.org/10.22519/22157360.1437>

Pérez, et al. (2013). Descripción del modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Capítulo I. Universidad EAN. Documento proporcionado por Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Pérez, A.R. Vásquez, A.W. Levín, S. El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. 17(29). Universidad del Rosario. Tomado de internet Chrome extensión <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187243745002/index.html>

Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Porta, S. Orlinda, C. (2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique J. Varona”, Cuba Facultad de Educación en Ciencias Técnicas. 17 (1). Tomado de internet Chrome extensión <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752/1031>

Ramírez, R. Espíndola, C. Ruiz, G. Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. Tomado de internet Chrome extensión https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167

Ramírez, W.E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*. 8 (2). Tomado de internet Chrome extensión <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>



- Rosario, K. Argentina, G. (2015). Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Tomado de internet Chrome extensión <https://core.ac.uk/download/pdf/84460738.pdf>
- Sandoval, F. Pernaleté. D. (2017). Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. 5 (1). Tomado de internet Chrome extensión <https://gecontec.org/index.php/unesco/article/view/98/85>
- Sempertegui, R. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. Revista Horizonte Empresarial. 2(2). Tomado de internet Chrome extensión <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223/235>
- Universidad Santo Tomás. (2020). Módulo 5. Análisis de riesgos y matriz de marco lógico. Tomado de internet chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28137/ultimo-modulo-direccion-investigacion.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Vallejo, L.M. (2015). Gestión del talento humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de investigaciones. Tomado de internet Chrome extensión <https://n9.cl/bilsl>
- Wrike. (2023). Qué es PMBOK en gestión de proyectos. Tomado de internet Chrome extensión <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/que-es-pmbok-en-gestion-de-proyectos/>
-

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Angie Stephany Martínez Mendoza
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001975798
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en gerencia del talento humano
Nombre director Consultoría	Carolyn Diaz Garcia
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001578354
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2260-4038
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&hl=es
Facultad	Sociedad Cultura y creatividad
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en gerencia del talento humano

Anexos

A. Anexo_A-Diagnóstico_Organizacional

Introducción

El mundo empresarial actual no solo se encuentra enfocado en la mejora de sus procesos, sino también, en desarrollar acciones de innovación y renovación que les permita garantizar su competitividad y productividad en el mercado; por lo cual, es relevante contar con una visión sistemática en la toma de decisiones organizacionales, que permita alinear los procesos con las demandas contextuales, y planeación estratégica. (Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada 2019).

En este sentido, el diagnóstico organizacional, es una estrategia que busca proveer una visión panorámica de la empresa, en búsqueda de generar eficiencia en sus procesos, a través de cambios sustanciales. Esta estrategia se encarga de evaluar la situación estratégica actual, relacionadas con sus oportunidades de mejora reflejadas en sus problemáticas; así como, sus potencialidades y oportunidades de crecimiento. (Guisar, 2013, citado por Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada, 2019).

El modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), es creado por la Universidad EAN como herramienta de diagnóstico organizacional, dada la necesidad de comprender la actividad empresarial colombiana, y, con el fin de facilitar la modernización gerencial de las Pymes, en su construcción hacia organizaciones modernas, innovadoras y competitivas. Esta matriz se diseñó acorde con los estadios que una empresa atraviesa para mejorar sus prácticas de gestión en la facilitación y alcance de resultados. Dentro de su estructura plantea algunos componentes organizacionales fundamentales, bajo un análisis situacional e identificación de necesidades que conformarán la ruta de cambio y mejoramiento de las prácticas. Cabe aclarar, que esta matriz se utiliza con fines propiamente académicos e ilustrativos, manteniendo reservada la propiedad plena de la misma. (Pérez, et al. 2013. Universidad EAN)

Para los fines del presente proyecto, se utiliza como herramienta de diagnóstico el modelo MMGO, componente gestión humana, con el fin de evidenciar las oportunidades de mejora ante las cuales se buscará brindar propuesta de mejoramiento durante el proceso de consultoría



académica. Cabe aclarar, que esta matriz se utiliza con fines propiamente académicos e ilustrativos, manteniendo reservada la propiedad plena de la misma.

Alcance

El diagnóstico es de aplicación delimitada al componente gestión humana de la organización Amparo de Niños Juan XXIII, el cual abarca desde la evaluación de la estructura actual, hasta el diseño de la propuesta acciones de mejora.

Metodología

Se realiza aplicación del modelo MMGO componente gestión humana, donde se busca medir cuantitativamente, a través de los descriptores las siguientes variables: estructura del plan de gestión humana, implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, evaluación de desarrollo, compensación, bienestar social, manejo laboral y salud ocupacional.

Análisis de resultados

En el diagnóstico organizacional de la institución Amparo de Niños Juan XXIII, en su componente de gestión humana, se evidencia lo siguiente:

Imagen 1

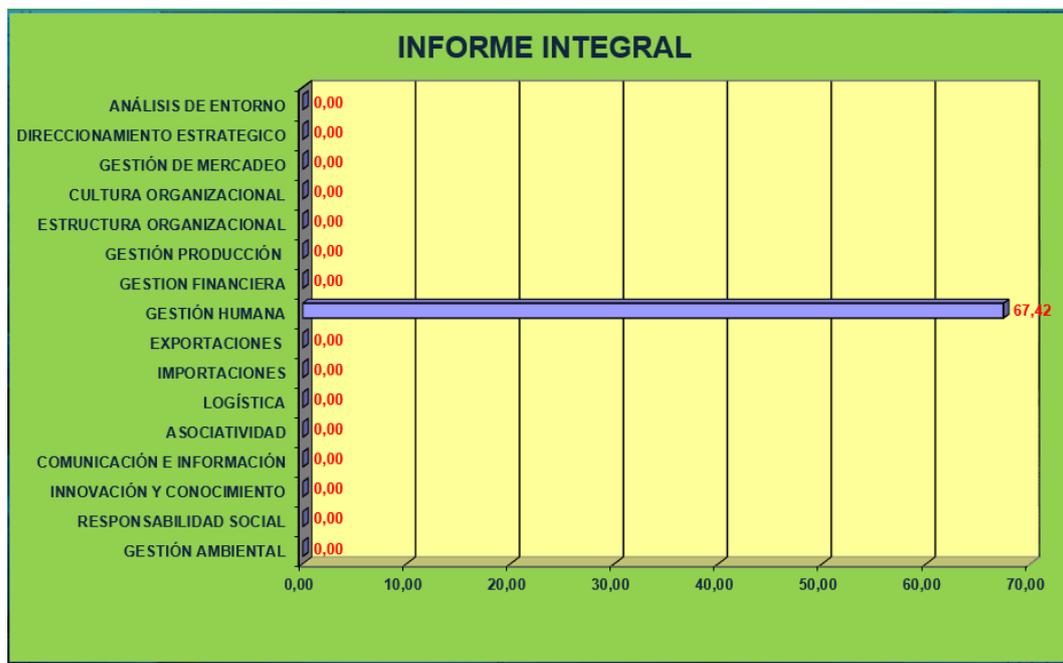


Imagen propia Matriz MMGO

De acuerdo a los datos obtenidos a partir del informe integral, posterior a la aplicación del modelo MMGO en su componente gestión humana, se evidencia que los procesos asociados a esta área se encuentran en un ponderado total de 67,42%; lo cual evidencia que el funcionamiento se da dentro de lo esperado, sin embargo, existen oportunidades de mejora significativas.

En relación a las variables específicas se encuentra:

Imagen 2

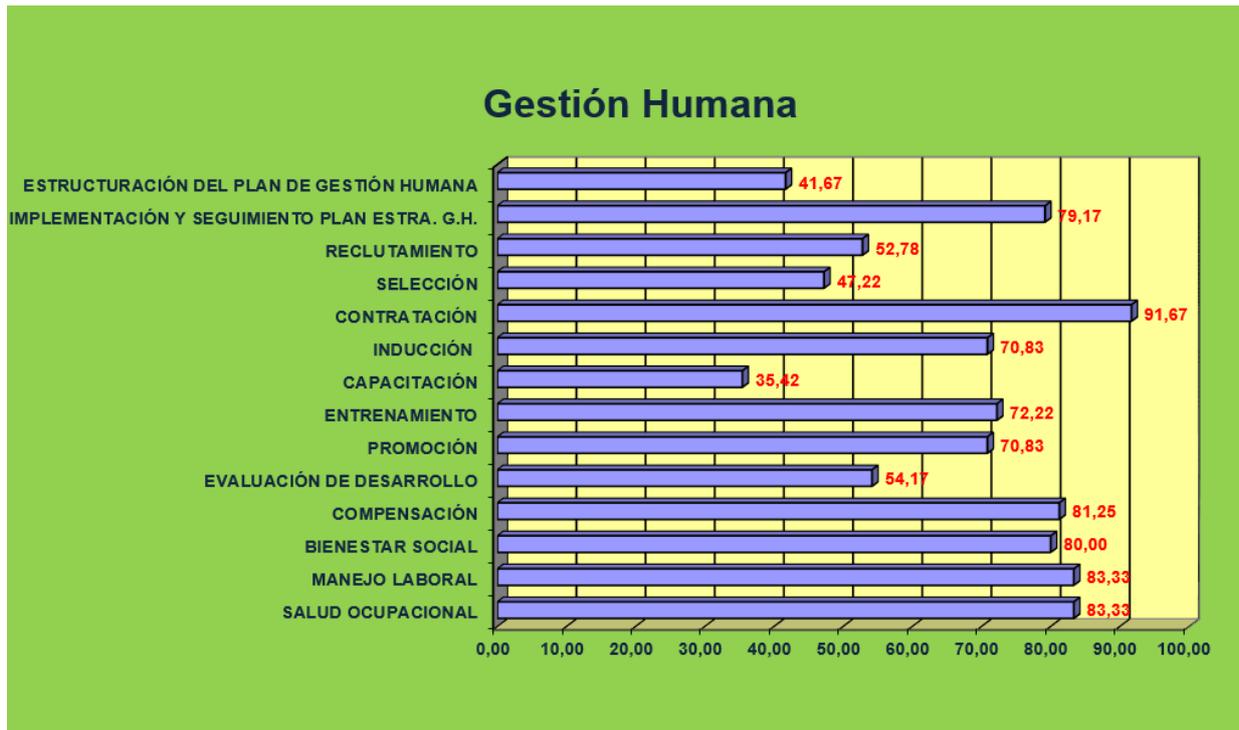


Imagen propia Matriz MMGO

Las variables específicas que evidencian puntuaciones positivas y que denotan fortalezas, son los componentes de contratación con un 91,67%, implementación y seguimiento al plan estratégico 79,17%, manejo laboral 83,33% y salud ocupacional 83,33%. Para el desarrollo del presente proyecto se han considerado dos variables que cuentan con puntuaciones por debajo del 50%, como lo son selección 47,22% y capacitación 35,42%.

Matriz DOFA



Nota: Elaboración propia

Conclusión

Con base en los resultados anteriores se evidencia que la institución Amparo de Niños Juan XXIII implementa sus procesos de talento humano de una manera informal, es decir, la articulación de los procesos, carece de herramientas que le permitan orientar sus objetivos de una forma estructurada, dificultando el desarrollo de su talento humano, el aprovechamiento de su potencial, y el cumplimiento de objetivos de manera efectiva. Por lo anterior, se considera importante diseñar una propuesta de gestión por competencias que brinde a la institución estrategias para el fortalecimiento de sus procesos, al integrar sus objetivos y elementos del direccionamiento estratégico, lo cual busca respaldar la toma de decisiones, desarrollar efectivamente los procesos de selección y capacitación, y promover la formación progresiva optimizando los recursos disponibles.

B. Anexo_B-Mapa_Competicencias

Introducción

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones actuales, es la gestión del talento humano, para Gaspar (2021) a través de estos procesos se busca generar evolución continua y recíproca en la diada persona-organización, entendiendo así, que tanto los procesos como los comportamientos, impactan de manera significativa el desarrollo y transformación de esta relación. Es así como, en el contexto organizacional se propende dar respuesta a las necesidades de los individuos, buscando fortalecer sus competencias a través de la identificación y formación de habilidades propias para cada cargo a ejercer, impactando directamente su bienestar, productividad y calidad de vida, fomentando el desarrollo del talento humano y construyendo una cultura de aprendizaje que permita el alcance de objetivos, y eleve los índices de competitividad de la organización en un mundo globalizado. En el presente documento, se dará respuesta al planteamiento y elaboración de una propuesta del mapa de competencias, que responda a las necesidades organizacionales y que aporten de manera significativa a los procesos.

Mapa de competencias por niveles jerárquicos

a. Esenciales o comunes a toda la organización

- **Trabajo en equipo:** Capacidad para generar trabajo colaborativo, conformando un grupo con el fin de alcanzar metas en común. Esto incluye conservar una postura de comprensión y respeto.
 - **Comunicación eficaz:** Capacidad para comprender y escuchar activamente con el fin de transmitir un mensaje de forma organizada, clara y oportuna, para el alcance de objetivos.
 - **Adaptabilidad a los cambios del entorno:** Capacidad para generar estrategias de identificación y comprensión de elementos del entorno y sus cambios, con el fin de transformar y potenciar los recursos con los cuales se cuenta.
 - **Integridad:** Capacidad de comportamiento moral, bajo una visión de buenas prácticas profesionales.
-
-

b. Directivo

- **Liderazgo para el cambio:** Comunicar de manera efectiva la visión estratégica organizacional y transmitir seguridad y confianza al hacerlo, logrando motivación, cambio y oportunidades.
- **Visión estratégica:** Anticiparse con el fin de comprender cambios y evaluar su nivel de impacto a través del tiempo, con el fin de optimizar los recursos disponibles que permitan el cumplimiento de objetivos
- **Empowerment:** Capacidad para compartir con los equipos de trabajo, tanto logros como pérdidas o retos, generando acciones eficaces para tomar de cada miembro de la organización los conocimientos que aporten de manera positiva en la construcción de un objetivo común, delegando responsabilidades, y estableciendo roles claros y específicos.
- **Dirección de equipos de trabajo:** Liderar un grupo, unir, fomentar el crecimiento, fortalecer y guiar eficazmente un equipo, y motivar a sus miembros a tomar decisiones de manera independiente y responsable. Incluye la capacidad de organizar y asignar las labores dentro del equipo, considerando las habilidades y conocimientos individuales de cada miembro, establecer fechas límite y dirigir las actividades del grupo hacia un objetivo específico.

c. Profesional con personal a cargo

- **Flexibilidad y Adaptación:** Desempeñarse de manera adecuada y efectiva en situaciones complejas, comprendiendo y apreciando perspectivas que generen cambios y permitan la adecuada adaptación.
- **Liderazgo:** Capacidad para comprometerse y abordar de manera exitosa los diferentes retos o desafíos organizacionales; fomentando el desarrollo del talento humano y creando ambientes de crecimiento y desarrollo constantes.
- **Gestión y logro de objetivos:** Capacidad para enfocarse en el alcance de metas y objetivos, a través de la identificación de potencialidades y asignación de responsabilidades que permitan movilizar recursos y dar cumplimiento a la misión y funciones organizacionales.

d. Profesional



- **Tolerancia a la presión de trabajo:** Capacidad para trabajar con constancia en el alcance de objetivos, tomando decisiones que demandan de asertividad, calma y esfuerzo, incluso en situaciones de cambio.
- **Iniciativa –Autonomía:** Capacidad de tomar una actitud de iniciativa, planear y ejecutar soluciones ante desafíos o problemas, con resolución y autonomía. Esto requiere la capacidad de responder eficientemente a nuevos desafíos.
- **Innovación y creatividad:** Capacidad para promover propuestas innovadoras frente a diferentes situaciones que surgen en el contexto organizacional, con el propósito de brindar valor agregado y mejorar la calidad ofrecida.

e. Asistencial

- **Colaboración:** Capacidad para mantener una actitud de apoyo apoyar a compañeros y superiores, estando atento a sus necesidades y peticiones, siendo un facilitador para construir relaciones de confianza donde se establezcan metas compartidas.
- **Dinamismo- energía: Capacidad para** desempeñarse con asertividad en entornos dinámicos y desafiantes, perseverando a través de las mismas, con calma y autocontrol.
- **Responsabilidad:** Capacidad para sentirse satisfecho con la labor desempeñada, y actuar en consecución de resultados. Ejecutar tareas con precisión y excelencia, contribuyendo al alcance de objetivos.



C. Anexo_C-Plan_Formación_Entrenamiento

Introducción

Una de las estrategias implementadas por las organizaciones, que actualmente brindan eficiencia para el cumplimiento de los objetivos, y establecen valor al capital intelectual de las empresas, es el diseño de planes de formación y entrenamiento. Para Flores y Ramos (2019), dada la globalización, se ha generado la necesidad fundamental de transformar procesos por medio de la innovación y el desarrollo de herramientas que brinden ventajas competitivas para las organizaciones, implementándose a través del aporte intelectual de cada uno de los miembros que laboran en ellas; estos procesos se basan principalmente, en el conocimiento que se puede tener del entorno, sus necesidades, expectativas y demandas.

Siliceo (2004), citado por Jamaica, F.M (2015), define el concepto de capacitación, como una “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”, es así, como se requiere de una estrategia efectiva que brinde valor a los procesos, a través de programas estructurados de gestión del conocimiento.

Para Cota y Rivera (2017), algunos beneficios que pueden recibir las organizaciones al implementar planes de formación y entrenamiento están relacionados con el aumento de la rentabilidad, mayores niveles de productividad, facilita el cumplimiento de objetivos, permite solucionar problemas de manera efectiva, promueve la comunicación en la organización, entre otros. Así mismo, beneficia al trabajador, al permitirle desarrollar habilidades que puede aplicar en su vida cotidiana, y que, a la vez, le permitirá desarrollar sus labores de una manera más sencilla, favoreciendo el sentido de progreso de una manera integral, y aumentando el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.

El alcance del plan de formación y entrenamiento, en una primera etapa, abarcará a todos los colaboradores de la organización Amparo de Niños Juan XXIII, independientemente de su nivel jerárquico; el objetivo principal de esta propuesta es fortalecer las competencias y conocimientos que tienen un impacto transversal y/o esencial en todas las áreas de la compañía, promoviendo en todos los empleados las competencias necesarias para contribuir de manera efectiva al éxito de la empresa y promover un entorno de trabajo más productivo y colaborativo.

Línea para enmarcar los procesos de formación y entrenamiento:



1. **Gestión del cambio:** Promover el cambio y adaptación según las necesidades y requerimientos organizacionales.
2. **Gestión del conocimiento:** Mediante acciones de aprendizaje organizacional, se busca fortalecer competencias y habilidades con el propósito de garantizar el logro y cumplimiento de metas.
3. **Gestión del desempeño:** Fomentar el progreso y desarrollo constante para el cumplimiento de objetivos, impulsando el mejoramiento continuo del talento humano.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Para el diagnóstico de necesidades de capacitación se tiene en cuenta los resultados de la aplicación de la matriz MMGO, componente gestión humana. Basado en esto, se identifican las necesidades, y se establece plan de mejoramiento en las actividades laborales, basada en la formación y entrenamiento de competencias, que permitan potenciar el desempeño del talento humano. Se estima que la presente propuesta se desarrolle en un periodo de tiempo de cinco meses.

Competencias esenciales a desarrollar

- Trabajo en equipo
- Comunicación eficaz
- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Integridad



Cronograma plan de formación y entrenamiento

Ejes temáticos	Temas de capacitación	Objetivo	Periodicidad	Actividades propuestas	Evaluación del proceso
Trabajo en equipo	1. Componentes clave para lograr equipos de alto desempeño	Promover la competencia trabajo en equipo, a	La temática se desarrolla 5 horas por eje temático, en total 20 horas, incluyendo teorías, talleres y actividades prácticas. La distribución específica depende de la dinámica establecida para cada actividad y los tiempos destinados por la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentaciones 2. Manuales 3. Videos 4. Lecturas en línea 5. Conversatorio 6. Mesas de trabajo 7. Tutorías 8. E-learning 9. Talleres 10. Conferencias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Test de pruebas y conocimientos 2. Observación de comportamiento y desempeño 3. Reuniones de retrospectiva 4. Evaluación del desempeño 5. Seguimiento y control individual mediante retroalimentación de directivos.
	2. Desarrollo de equipos	través del			
	3. Construcción de un propósito en común	establecimiento de metas comunes, optimizando			
	4. Métodos para descubrir el origen de conflictos interpersonales que desintegran a un equipo.	los recursos disponibles, y fomentando la creatividad e innovación para el alcance de metas en conjunto.			
Comunicación Eficaz	1. Tipos de comunicación eficaz	Adquirir competencias centradas en la escucha, y la comprensión de	La temática se desarrolla 5 horas por eje temático, en total 20 horas, incluyendo teorías, talleres y actividades prácticas. La distribución específica depende de la dinámica establecida para cada actividad y los tiempos destinados por la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentaciones 2. Manuales 3. Videos 4. Lecturas en línea 5. Conversatorio 6. Mesas de trabajo 7. Tutorías 8. E-learning 9. Talleres 10. Conferencias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Test de pruebas y conocimientos 2. Observación de comportamiento y desempeño 3. Reuniones de retrospectiva 4. Evaluación del desempeño 5. Seguimiento y control individual mediante retroalimentación de directivos.
	2. Estrategias para mejorar y lograr una comunicación eficaz.	necesidades y perspectivas, con el fin			
	3. Elementos que forman parte de la construcción de la comunicación eficaz	de que estas sean comunicadas de manera adecuada para el			
	4. Técnicas de comunicación eficaz	cumplimiento de objetivos organizacionales.			
	1. El cambio en el contexto laboral				

Adaptabilidad a los cambios del entorno	2. Cultura de cambio y adaptabilidad en equipos de trabajo.	Mejorar las competencias que permitan comprender los cambios del entorno y actuar mediante planes de acción que garanticen el logro de metas establecidas.			
	3. Tipos de habilidades para la adaptabilidad				
	4. Estrategias para fomentar la adaptabilidad en el lugar de trabajo				
Integridad	1. Herramientas prácticas para el diseño e implementación de políticas de integridad	Fomentar el desarrollo de habilidades que permitan actuar en concordancia con principios éticos, manteniendo conductas apropiadas y consistencia en la labor profesional.			
	2. Herramientas para fortalecer la integridad en el contexto laboral				
	3. Código ético				
	4. Como construir una cultura basada en la integridad.				



D. Anexo_D-Guía_Selección_Competencias

Introducción

La constante evolución de las dinámicas empresariales, han llevado a modificar conceptos tradicionales sobre los requerimientos para cubrir un puesto de trabajo, dado que actualmente, es necesario contar con competencias adicionales a los conocimientos técnicos. Según Charry, S. (2020), los procesos de selección efectivos, van más allá de la definición del perfil y la elección de candidatos que dentro de su conocimiento y experiencia se ajusten, sino que, se busca dar respuesta a las necesidades organizacionales, a través del cumplimiento de objetivos, por medio del desarrollo de competencias que permitan dar respuesta a las demandas del contexto.

En el presente documento, se plantea una propuesta de entrevista por competencias, que permita a la organización dar trazabilidad en sus procesos de selección, permitiendo el ajuste adecuado de sus candidatos al perfil requerido en el manual de funciones.

Tipos de preguntas en entrevista por competencias

Preguntas cerradas: Generalmente son respondidas con frases cortas o una sola palabra; generando en el entrevistador alternativas para continuar la exploración en el tema de interés identificado.

Preguntas abiertas o de sondeo: Facilitan la libre expresión del entrevistado, permitiendo evaluar aspectos relacionados con expresión oral, coherencia, fluidez y lenguaje no verbal.

Preguntas hipotéticas: Se realizan planteamientos basados en supuestos o situaciones hipotéticas relacionadas con la dinámica organizacional, donde el candidato brinda posibles soluciones o alternativas para el abordaje exitoso.

Preguntas de adaptabilidad: Estas preguntas tienen como objetivo la comprensión de la perspectiva del entrevistado frente a situaciones de cambio, evaluando su nivel de confianza y recursos personales para la adaptación



ESQUEMA DE COMPETENCIAS POR NIVELES	
A	100% Alto o desempeño superior
B	75% Bueno
C	50% Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido
D	25% Insatisfactorio

Spencer y Spencer. Citado por Alles, M. (2006). Tomado de internet Chrome extensión

<https://books.google.com/cu/books?id=Xh76C98vISUC&printsec=frontcover&view=1#v=onepage&q&f=false>

COMPETENCIAS ESCENCIALES O COMUNES A TODA LA ORGANIZACIÓN

a. Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO CONDUCTAS ASOCIADAS	
<p>100% G R A D O A</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promueve una cultura de trabajo en equipo y colaboración en todas las áreas de la organización. Facilita el intercambio de ideas y dirige esfuerzos hacia el logro de objetivos. Prioriza los objetivos del equipo sobre los personales con el fin de alcanzar metas a lo largo del tiempo. Muestra colaboración y comprensión, promoviendo un entorno laboral positivo. Celebra los logros de equipo y promueve el mejoramiento continuo en todas las áreas de la organización.
<p>75% G R A D O B</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promueve un ambiente colaborativo dentro de su equipo o área de trabajo Prioriza objetivos colectivos, brindando respaldo a otras áreas de la organización. Es un referente de colaboración dentro de su equipo, destacándose por su comprensión y actitud armónica.
<p>50% G R A D O C</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la colaboración dentro de su área de trabajo Valora los logros de otras personas, independientemente de su área de trabajo. Promueve un estilo de colaboración positiva, contribuyendo a mantener un ambiente laboral favorable. Estimula el compartir de ideas con otras áreas, motivando hacia la consecución de metas.
<p>25% G R A D O D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja en equipo con personas de su grupo o entorno laboral. Colabora con algunas áreas para lograr metas organizacionales. Brinda trato amable y en algunas ocasiones es referente de cooperación En ocasiones valora los logros de sus compañeros y los prioriza.
<p>no D E S A R R O L L A D A</p> <p>0% A</p> <p>Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Colabora con sus compañeros de equipo, solo cuando sus superiores lo requieren; de lo contrario, se enfoca en sus propias tareas. Coopera con individuos o áreas, solo en ocasiones que los superiores lo requieran. Prioriza sus intereses, sobre los del equipo de trabajo. No es un referente de comportamiento positivo, cooperación o buen trato.

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

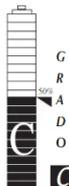
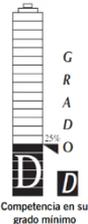
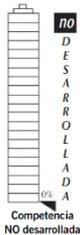
S

	Preguntas sugeridas
Trabajo en Equipo	1. ¿Cuáles son los criterios más relevantes para usted el trabajar o colaborar en equipo?
	2. Indique una situación en la que sus compañeros de equipo presentaron propuestas nuevas o diferentes a las que usted había planteado. ¿En caso de haberlas implementado, dé qué manera se realizó? ¿Alcanzaron el resultado esperado?

	3. Cuénteme sobre una situación en la que haya escuchado nuevas ideas o sugerencias y la manera en que las incorporó a su equipo de trabajo.
	4. Para cargos directivos: ¿Cómo acoge nuevas ideas o evalúa diferentes opciones planteadas por las demás personas que componen su equipo de trabajo?
	5. Continuando con el escenario propuesto en la pregunta anterior, bríndeme dos ejemplos; uno, de un nuevo proyecto a implementar, y otro, de una situación planteada por un miembro del equipo directivo.



b. Comunicación Eficaz

COMUNICACIÓN EFICAZ CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activamente, comprendiendo las necesidades de los demás y dando apertura a vías de comunicación. • Transmite información de manera clara, lo cual facilita el alcance de objetivos • Evalúa y ajusta su forma de comunicarse según las características o necesidades de su interlocutor. • Establece canales de comunicación que facilitan el establecimiento de relaciones, promoviendo el intercambio efectivo de información
	<ul style="list-style-type: none"> • Considera las diferentes opiniones y perspectivas de los miembros de su equipo y directivos. • Conoce y selecciona medios de comunicación adecuados • Reduce barreras y obstáculos en la comunicación, permitiendo la fluidez y comprensión de la información. • Fomenta la comunicación constante en todas las áreas de la organización • Utiliza de manera adecuada y eficiente los canales de comunicación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa ideas y comparte información de manera clara • Ajusta su manera de comunicarse según las características de las personas con las cuales interactúa • Escucha de manera atenta y se esfuerza por comprender lo que expresan • Fomenta la comunicación abierta y fluida entre las personas de su equipo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las conversaciones y dirige su interés hacia ellas • Expresa sus ideas de manera comprensible • Formula preguntas apropiadas según el contexto • Evidencia apertura a la comunicación con los miembros de su equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta expresarse de manera precisa y con claridad • Utiliza un lenguaje complicado, que no se ajusta al contexto • Al comunicarse, no verifica que su interlocutor haya comprendido la información o mensaje • Demuestra falta de interés en la comunicación y escucha

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPOR_TAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADA_Tomo_II_MARTHA_ALLES

S

Comunicación eficaz	Preguntas sugeridas
	1. ¿Cuál fue su principal dificultad o desafío de comunicación que puedo identificar en su último empleo?
	2. Comparta una experiencia, en la cual haya surgido la necesidad de comunicar una idea u opinión significativa, o explicar una dificultad a sus superiores
	3. Describa una situación en la que estuvo en posición de comunicar una información desfavorable a sus superiores o equipo de trabajo.
	4. ¿De qué manera fomentaría el desarrollo de habilidades comunicativas en un integrante de su equipo de trabajo?
5. ¿En alguna ocasión ha recibido instrucciones poco claras o precisas por parte de un superior? ¿Cuál fue su manera de responder o actuar?	

c. Adaptabilidad a los cambios del entorno

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	
CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Formula estrategias para fomentar la identificación y comprensión de cambios en el entorno organizacional, de manera interna como externa. • Elabora planes de acción para fomentar la mejora de la organización y optimizar los puntos fuertes • Refuerza las fortalezas, con el fin de garantizar la permanencia y posición competitiva de la organización • Reconoce y aprovecha las oportunidades del contexto para beneficio del desarrollo organizacional • En momentos de dificultad, lidera de manera eficaz, promoviendo la motivación y colaboración
	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula la capacidad de otros para comprender de manera rápida los cambios del entorno a nivel interno y externo • Propone y ejecuta planes de acción para transformar las dificultades en fortalezas • Promueve la excelencia para garantizar la competitividad • Reconoce las oportunidades del entorno para beneficio de su área
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los cambios del entorno y formula estrategias. • Fortalece las áreas para garantizar la competitividad a corto plazo • Aprovecha las oportunidades para fortalecer su área de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende de manera adecuada los cambios del entorno • Sugiere acciones relacionadas con sus responsabilidades • Refuerza algunas áreas para lograr objetivos • Permanece atento a los cambios del entorno • Mantiene habitual ritmo de trabajo, incluso en situaciones desafiantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia dificultades en la comprensión de los cambios del entorno • No sugiere nuevas estrategias para mejorar las áreas o puntos fuertes. • No garantiza acciones de competitividad organizacional • Encuentra desafíos para mantenerse actualizado y comprender los cambios del entorno • Su ritmo de trabajo habitual, se afecta en situaciones desafiantes.

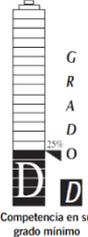
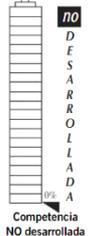
Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPOR_TAMIENTOS_La_Trilog%C3%AD_A_Tomo_II_MARTHA_ALLES

<p>Adaptabilidad a los cambios del entorno</p>	<p>Preguntas sugeridas</p>
	<p>1. ¿Cuáles estrategias utiliza para enfrentar situaciones de cambio que se escapan de su control?</p>
	<p>2. ¿Cuál considera que es el desafío más significativo al momento de iniciar un nuevo empleo y ajustarse a la nueva dinámica?</p>
	<p>3. Está observando la dinámica de un equipo y evidencia que tienen una mentalidad de “siempre hemos hecho las cosas así”, ¿Qué estrategias utilizaría para ayudarles a comprender que existen otras alternativas?</p>
	<p>4. Comparta una experiencia en la que haya tenido que aproximarse a un nuevo proceso en su trabajo. ¿Cómo lo aprendió? ¿De qué manera lo implementó en su labor diaria?</p>



d. Integridad

INTEGRIDAD CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Opera en concordancia con los principios éticos y normas profesionales, fomentando las bases de la organización en torno a ellos. • Promueve en todos los miembros de la organización el respeto por los valores y la equidad • Establece relaciones de confianza, teniendo como base la integridad en sus acciones • Es equitativo y transparente en la implementación de procesos en la organización • Es un referente de coherencia y transparencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta sus acciones y las de su equipo conforme a los principios éticos y de conducta • Establece relaciones basadas en la confianza mutua • Promueve el trato equitativo entre su equipo y brinda orientación en situaciones desafiantes • Respeta y sigue los procesos, motivando a que las demás personas también lo realicen • Es un referente de coherencia y valores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige sus acciones conforme a principios éticos y de conducta • Motiva a su equipo a practicar la equidad • Cultiva relaciones de confianza • Demuestra coherencia ente sus palabras y acciones • Desarrolla sus tareas siguiendo los procesos establecidos
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su labor bajo el respeto de los valores éticos y normas profesionales • Es coherente en sus palabras y acciones • Cultiva relaciones saludables • Muestra respeto y consideración por su equipo • Cumple con las responsabilidades de su área según los procesos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue valores y principios, siempre y cuando no entren en conflicto con sus intereses • No orienta su trabajo según las normas profesionales • Descuida los procedimientos establecidos por la organización • Encubre acciones propias o de su equipo que van en contra de las normas o procesos establecidos • Su comportamiento no es coherente con sus palabras

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPOR_TAMIENTOS_La_Triolog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

S

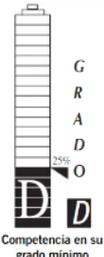
Integridad	Preguntas sugeridas
	1. ¿Cuál es su definición de integridad? Si la respuesta difiere de la definición de la competencia, compártala y solicite su opinión.
	2. Cuénteme una situación en la cual se vio desafiada su integridad. ¿Cuáles consecuencias derivaron sus acciones?
	3. En el contexto de la negociación, ¿cree que todos los medios son válidos? Brinde algunos ejemplos que permitan ampliar su opinión
	4. ¿Cuál es su opinión acerca de la relevancia de ser una persona confiable?

COMPETENCIAS POR NIVELES JERÁRQUICOS

a. Directivo

Liderazgo para el cambio

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	
CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora planes, procesos o enfoques de trabajo que permiten garantizar la gestión efectiva de las personas y promover su desarrollo • Define estrategias y planes de acción para fomentar el compromiso y apoyo de todas las áreas de la organización • Cultiva y promueve un ambiente de trabajo armonioso y positivo • Se reconoce como líder al impulsar el crecimiento de todos los miembros de la organización • Demuestra visión a largo plazo en el desarrollo y dirección de los equipos de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Formula procesos y enfoques para garantizar una gestión efectiva de los equipos y promueve su desarrollo • Propone estrategias y procesos para obtener compromiso y apoyo de sus superiores • Fomenta un ambiente laboral armonioso y de crecimiento • Es un referente debido a su habilidad para motivar y potenciar el desarrollo de los colaboradores • Su desempeño en la gestión del personal genera impacto a lo largo del tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Busca garantizar la gestión efectiva del recurso humano, y promover el crecimiento • Formula planes de acción para motivar al compromiso y apoyo • Fomenta ambientes de trabajo armoniosos y de crecimiento • Es un referente de motivación e impulso al crecimiento de los demás

	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra tener una visión a lo largo del tiempo para el desarrollo de las personas.
 <p>Competencia en su grado mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza una adecuada gestión del personal y promueve su crecimiento • Promueve el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar desafíos propios del cargo • Contribuye a mantener un ambiente de trabajo equilibrado • Es valorado por su capacidad d liderar • Reconoce la importancia de la planificación
 <p>Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No gestiona de manera adecuada el personal ni fomenta su crecimiento • No consigue compromiso o respaldo de sus superiores para abordar desafíos • Crea un ambiente laboral tenso y poco armonioso • No es un referente de liderazgo o desarrollo • No demuestra visión ni perspectiva

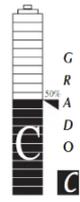
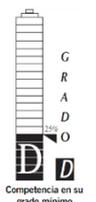
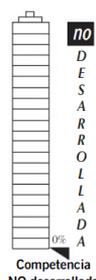
Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

S

<p>Liderazgo para el cambio</p>	<p>Preguntas sugeridas</p>
	<p>1. ¿Ha tenido alguna experiencia donde haya supervisado a alguien que tenga una actitud desafiante para trabajar? ¿En qué contexto ocurrió? ¿Cómo abordó la situación?</p>
	<p>2. Proporcione un ejemplo específico y significativo de un logro que haya alcanzado como líder</p>
	<p>3. ¿Qué nuevas ideas ha desarrollado en sus anteriores experiencias laborales? ¿Qué acciones implementó para ejecutar estas ideas en la organización?</p>
	<p>4. ¿Ha estado a cargo de transformaciones que desafiaron los procesos o estructuras organizacionales establecidas? ¿Cuál fue su criterio para reconocer la necesidad de cambio? ¿Cómo gestionó la transición durante el proceso? ¿Qué estrategias utilizó para promover la adaptación?</p>

a. Visión estratégica

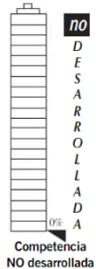
VISIÓN ESTRATÉGICA CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y predice cambios del entorno, evaluando su impacto en el tiempo • Desarrolla políticas y procesos con el fin de optimizar fortalezas y realizar abordaje de las debilidades • Identifica las oportunidades del entorno y las usa para fortalecer la organización • Tiene claridad en la visión de la organización y genera estrategias para alcanzar objetivos • Es un referente por su gestión y visión estratégica
	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los cambios del entorno y evalúa su impacto en el tiempo • Ajusta los procesos de su área para potenciar fortalezas y abordar debilidades • Identifica y aprovecha las oportunidades • Reconoce la organización como un sistema integral, donde las acciones se consideran en conjunto • Reconoce el objetivo final de las acciones frente a la estrategia organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los cambios del entorno y su impacto en el tiempo • Propone mejoras en su área con el fin de optimizar recursos • Ejecuta planes y estrategias para el alcance de objetivos • Reconoce el impacto de sus acciones frente al alcance de objetivos en conjunto • Dirige de manera adecuada su equipo, dentro de un sistema integrado
	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a los cambios del entorno de manera adecuada • Identifica nuevas oportunidades en su área de trabajo • Sigue los procesos organizacionales para mejorar la eficiencia de su trabajo • Reconoce a la organización como un sistema integrado • Ejecuta sus responsabilidades teniendo en cuenta el impacto de sus acciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • No se adapta rápidamente a los cambios del entorno • Al realizar cambios en los procesos, no contribuye en la optimización de fortalezas ni aborda debilidades • Lleva a cabo sus funciones sin considerar el impacto en los resultados • Presenta dificultades para comprender las oportunidades del entorno • No identifica personas que puedan aportar a el logro de objetivos y limita su contribución a los mismos.

Imágenes e información tomada de Alles, Martha (2009).

Visión estratégica	Preguntas sugeridas
	1. Proporcione un ejemplo en el cual haya identificado y abordado activamente un desafío dentro de la organización
	2. ¿Cómo define metas a largo plazo para su equipo, y cuál es su enfoque para revisar y evaluar el progreso?
	3. Mencione una estrategia previa, que no haya resultado exitosa y proponga posibles mejoras que podrían implementarse en la actualidad.

b. Empowerment

EMPOWERMENT CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y establece métodos de trabajo que permiten el desarrollo de los equipos, compartiendo tanto logros, como responsabilidades • Implementa iniciativas efectivas para el mejoramiento y fortalecimiento de las habilidades y competencias de los colaboradores • Alcanza resultados, al integrar de manera eficaz las diferentes áreas, agregando un valor superior a la estrategia general organizacional • Establece políticas y objetivos de desempeño claros y medibles, asignando de manera adecuada responsabilidades • Es un referente, debido a su habilidad para empoderar a sus equipos de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y establece métodos de trabajo que le permiten el desarrollo de sus equipos, compartiendo logros y responsabilidades con sus colaboradores • Supera los objetivos planteados para su área, integrando diferentes sectores • Implementa procesos y establece objetivos en el tiempo, asignando responsabilidades • Es un referente dentro de la organización por su capacidad de guiar y empoderar a sus equipos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa metodologías que permiten empoderar los equipos y compartir los logros y consecuencias derivados de las decisiones • Inicia acciones efectivas para mejorar el talento de sus colaboradores en términos de conocimientos y habilidades • Alcanza los objetivos establecidos y aprovecha los recursos y potencialidades de sus colaboradores para agregar valor • Establece objetivos claros, asignando responsabilidades • Es un referente en su área de trabajo por su capacidad de empoderar, superando los estándares
	<ul style="list-style-type: none"> • Opera utilizando metodologías organizacionales de empoderamiento, compartiendo responsabilidades y consecuencias • Inicia acciones efectivas para mejorar el desempeño de sus colaboradores • Cumple con los objetivos establecidos, y agrega valor a su trabajo • Logra un desempeño basado en objetivos

	<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente por su cumplimiento de objetivos, y motivación.
	<ul style="list-style-type: none"> • No se adhiere a los diferentes métodos de trabajo, diseñados para empoderar a los colaboradores, resultando en un desempeño deficiente. • Toma medidas para mejorar sus conocimientos, sin embargo, no alcanza los niveles necesarios para su cargo • Cumple con los objetivos establecidos, pero no logra agregar valor significativo a sus tareas • No es un referente de ejemplo para sus colegas en cuanto a empoderamiento, y no supera los estándares para su posición

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

S

<p>Empowerment</p>	<p>Preguntas sugeridas</p>
	<p>1. ¿Cuál era la condición de su equipo antes de que usted asumiera el liderazgo?</p>
	<p>2. ¿Qué instrucciones proporciona a sus colaboradores para que tomen decisiones? ¿Cómo las transmite?</p>
<p>¿Aplica alguna estructura de autoridad o jerarquía para la toma de decisiones? ¿Cómo la integra en sus equipos de trabajo?</p>	

c. Dirección de equipos de trabajo

<p>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO CONDUCTAS ASOCIADAS</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Genera estrategias y políticas con el fin de facilitar el trabajo en equipos en todos los niveles de la organización • Motiva a los miembros de la organización a alcanzar metas corporativas • Impulsa el crecimiento y éxito tanto de la organización, como de las personas que la componen • Es un ejemplo de colaboración integral, aumentando la productividad y logrando mejoras en el rendimiento. • Lidera y participa equipos de alto rendimiento, estableciendo objetivos que requieren colaboración y participación de todos los colaboradores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y ejecuta estrategias que promueven el trabajo en equipo dentro de su área • Motiva a los miembros de cada área a alcanzar metas y estándares elevados • Incrementa las oportunidades de crecimiento y éxito a las personas bajo su supervisión • Fomenta la colaboración integral de los equipos de su área con el fin de aumentar la productividad. • Lidera y coordina equipos de trabajo de alto rendimiento, asegurando la participación de todos los integrantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente en equipos interdisciplinarios, brindando apoyo • Guía en el alcance de metas compartidas con altos estándares de rendimiento • Maximiza oportunidades de desarrollo para todos los miembros de su equipo

	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira entusiasmo y motivación con el fin de aumentar la productividad y alcanzar los objetivos • Promueve actividades en equipo, con el fin de lograr un rendimiento óptimo en objetivos compartidos
	<ul style="list-style-type: none"> • Participa y evidencia actitud positiva como miembro de equipos interdisciplinarios • Colabora con personas de diferentes áreas y disciplinas, con el fin de lograr objetivos compartidos • Asegura la participación de los miembros de su equipo en la definición de metas • Trabaja en conjunto con su equipo para aumentar la productividad y alcanzar objetivos • Promueve la integración de miembros de su equipo para el alcance de alto rendimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta una postura pasiva para formar parte de equipos interdisciplinarios, evidenciando poca iniciativa y disposición • Actitud con poca capacidad de mantener colaboración integral • Su enfoque dificulta las oportunidades de crecimiento para todos los miembros de su equipo • No es un referente de modelo a seguir, dado que no evidencia esfuerzo por alcanzar metas.

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

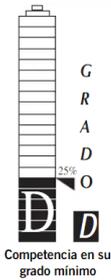
S

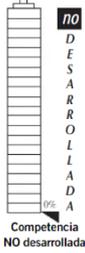
<p style="text-align: center;">Dirección de equipos de trabajo</p>	Preguntas sugeridas
	<p>1. ¿Ha participado en algún programa de mentoring? ¿Cómo describiría la experiencia? ¿Le resultó satisfactoria?</p>
	<p>2. ¿Cuáles estrategias ha sugerido en sus trabajos anteriores, para establecer equipos que se desarrollen y crezcan en conjunto?</p>
	<p>3. ¿Cuál es el obstáculo para la comunicación que ha reconocido en usted mismo al liderar equipos? ¿Qué estrategias ha implementado para abordarlo y mejorarlo?</p>
<p>4. ¿Cuál es su enfoque para reunir personas que no poseen competencias de trabajo en equipo?</p>	

	¿Qué métodos emplea para fomentar la cohesión y colaboración en los equipos de trabajo?
--	---

b. Profesional con personal a cargo

Flexibilidad y Adaptación

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla política para el abordaje de situaciones de manera anticipada y efectiva • Conoce ampliamente el mercado laboral en todos los niveles, permitiéndole identificar prioridades y decisiones. • Incorpora análisis adopta políticas organizacionales para incluir diferentes características personales y profesionales en sus los quipos de trabajo • Comprende y valora perspectivas diferentes a las propias, ajustando el enfoque según sea necesario. • Es un referente en la organización por su capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y contextos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora e implementa políticas organizacionales para enfrentar desafíos de manera proactiva • Posee conocimiento del mercado laboral, permitiéndole tomar medidas adecuadas • Analiza las características de las personas o grupos y las incluye de manera efectiva • Comprende los puntos de vista diferentes a los suyos, adoptando su enfoque según las necesidades • Es reconocido como un líder en su área de trabajo por su habilidad para adaptarse a nuevos entornos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Integra políticas organizacionales para abordar de manera proactiva las situaciones desafiantes • Posee conocimiento sobre el mercado laboral en el contexto de su posición o cargo • Evidencia capacidad de apreciar y entender puntos de vista diferentes a los suyos • Es reconocido como un modelo a seguir dentro de su área de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en práctica las directrices brindadas por sus superiores para abordar de manera eficaz situaciones adversas • Demuestra tener conocimiento de las áreas pertenecientes a su cargo, permitiéndole anticipar cambios en el entorno • Interpreta de manera adecuada las características de otras personas en relación a su cargo • Se considera como un modelo a seguir por su quipo de trabajo, dado que cuenta con habilidades para ajustarse a nuevas situaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla las instrucciones recibidas por superiores, sin considerar los posibles cambios en el entorno • Posee conocimientos de su área de trabajo, sin embargo, se le dificulta reconocer y responder a los cambios del contexto

 <p>Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a suponer que las demás personas comparten sus opiniones o posturas, aferrándose a ellas. • No es considerado un modelo a seguir en cuanto a adaptabilidad a nuevos entornos.
--	---

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

<p>Flexibilidad y adaptación</p>	<p>Preguntas sugeridas</p>
	<p>1. ¿Ha tenido que asumir en alguna ocasión, una tarea o función que no formaba parte de sus responsabilidades? ¿Cómo gestionó la situación?</p>
	<p>2. ¿En alguna oportunidad tuvo que realizar una tarea importante o liderar un proyecto relevante con individuos que no interactuaba generalmente en su organización? ¿Cómo manejó esta circunstancia?</p>
	<p>3. ¿Cuál es su respuesta ante la necesidad de ajustar sus planes debido a una situación imprevista?</p>
	<p>4. Puede compartir alguna experiencia en la que haya tenido que adquirir una nueva habilidad o conocimiento para desempeñar una función o tarea.</p>

Liderazgo

LIDERAZGO CONDUCTAS ASOCIADAS	
<p>100% G R A D O A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora estrategias y procesos para garantizar una gestión adecuada del personal y fomentar su crecimiento • Formula planes para generar compromiso y respaldo de todas las áreas, alineándolos con la estrategia general • Cultiva un ambiente de trabajo dinámico y armonioso. • Es reconocido como un líder destacado, por su capacidad de guiar y promover el desarrollo. • Evidencia visión a largo plazo en la gestión y formación del personal
<p>75% G R A D O B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formula y ejecuta estrategias y enfoques de trabajo para garantizar una gestión efectiva del personal. • Plantea iniciativas y planes de acción con el fin de generar compromiso para abordar situaciones de su área • Fomenta un ambiente laboral armonioso, contribuyendo al bienestar del equipo • Se destaca como modelo a seguir dentro de la organización, por su liderazgo e impulso al desarrollo • Su desempeño en la gestión del desarrollo del personal evidencia impacto positivo en el tiempo en el equipo y organización
<p>50% G R A D O C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca garantizar una gestión adecuada del personal, proponiendo nuevas estrategias • Sugiere acciones para obtener compromiso y respaldo de sus superiores frente a los desafíos • Promueve un ambiente laboral armonioso y positivo • Es un referente a seguir por su habilidad de aportar en el desarrollo de otros • Demuestra visión y proyección
<p>25% G R A D O D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza una gestión efectiva del personal, fomentando su crecimiento • Promueve compromiso y apoyo para afrontar situaciones desafiantes • Contribuye a generar un ambiente laboral equilibrado • Es valorado por su capacidad de liderar y potenciar • Reconoce la importancia de pensar a largo plazo en la gestión y desarrollo de su equipo
<p>0% G R A D O NO DESARROLLADA</p> <p>Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No genera acciones para asegurar la gestión adecuada del personal y promover su desarrollo • No logra obtener compromiso, ni respaldo para abordar los desafíos de su equipo de trabajo • Crea un ambiente laboral tenso y poco adecuado para el crecimiento • No es percibido como un modelo a seguir en términos de liderazgo y desarrollo

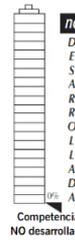
Liderazgo	Preguntas sugeridas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ha evolucionado su habilidad para organizar durante su vida profesional? 2. Proporcione un ejemplo donde haya demostrado una delegación efectiva de responsabilidades

	3. ¿Cuáles métodos implementa para incentivar y mantener motivados a los equipos que lidera?
--	--

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

Gestión y logro de objetivos

GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	
CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea metas desafiantes a nivel personal y organizacional • Participa activamente en sus equipos de trabajo, maximizando resultados positivos para la organización. • Dirige sus acciones basándose en una planificación sistemática, a través del diseño de estrategias innovadoras • Utiliza de manera adecuada los recursos organizacionales, optimizándolos a través del control y evaluación de riesgos • Toma decisiones basadas en criterios de eficacia y calidad, utilizando los recursos disponibles para lograr los objetivos organizacionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Establece metas desafiantes • Alcanza resultados positivos al conformar equipos de trabajo eficaces y seleccionar de manera cuidadosa los recursos a utilizar • Moviliza recursos organizacionales, supervisando la gestión y evaluando riesgos. • Sigue criterios de eficacia y calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Genera metas retadoras • Prioriza información personal y delega tareas estratégicamente • Dirige sus actividades basándose en una planificación previa • Busca optimizar los recursos organizacionales, mediante la integración de actividades • Trabaja con el objetivo de cumplir con los estándares de eficacia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se fija metas desafiantes para sí mismo • Prioriza la obtención de resultados, asignando responsabilidades • Demuestra habilidades de planificación y liderazgo en sus funciones • Busca maximizar el uso de los recursos de la organización • Aplica criterios de eficacia en todas sus acciones y decisiones
	<ul style="list-style-type: none"> • No genera metas desafiantes, ni se orienta hacia el logro de objetivos • Presenta deficiencias en la planificación de sus responsabilidades • Carece de criterios de eficacia en el desempeño de sus funciones • No es considerado un modelo a seguir, por su falta de compromiso • No aprovecha de manera adecuada los recursos disponibles en la organización

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

Gestión y logro de objetivos	Preguntas sugeridas
	1. ¿Cuál es la relevancia de fijar objetivos, según su experiencia?
	2. ¿Cuáles son los criterios que utiliza para establecer sus objetivos profesionales?
	3. Suponga que le asignan una tarea de vital importancia, y sus compañeros de equipo lo interrumpen frecuentemente. ¿Cómo logra completar la tarea y cual es su forma de dirigirse al equipo?

c. Profesional

Tolerancia a la presión de trabajo

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	
CONDUCTAS ASOCIADAS	
<p style="text-align: center;">G R A D O A</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aborda con persistencia la consecución de metas desafiantes Formula políticas para ejecutar planes organizativos en entornos complejos Toma decisiones que demandan compromiso y esfuerzo Mantiene un alto nivel de rendimiento y energía en circunstancias exigentes Es modelo en la organización al priorizar relaciones interpersonales en momentos complejos, inspirando a otros
<p style="text-align: center;">G R A D O B</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se compromete con determinación y perseverancia en el alcance de objetivos desafiantes Desarrolla procedimientos y metodologías de trabajo que favorecen la ejecución de planes del área Toma decisiones que demandan compromiso superior a lo habitual en su nivel de responsabilidad Mantiene alto nivel de energía y desempeño, incluso en situaciones cambiantes y exigentes Es modelo en su área, dado que prioriza las relaciones interpersonales durante momentos desafiantes.
<p style="text-align: center;">G R A D O C</p>	<ul style="list-style-type: none"> Persiste en su labor para lograr objetivos Implementa procedimientos que facilita el desarrollo de planes en su área Ejecuta decisiones de sus superiores que demandan compromiso y esfuerzos superiores Mantiene alto nivel de rendimiento, incluso en situaciones exigentes, interactuando con distintas personas y jornadas.
<p style="text-align: center;">G R A D O D</p> <p style="text-align: center;"><small>Competencia en su grado mínimo</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> Se esfuerza para alcanzar objetivos Implementa procedimientos que facilitan la realización de sus tareas Cumple con las decisiones de sus superiores Mantiene alto nivel de energía y desempeño en circunstancias desafiantes Es un modelo para su equipo en momentos de dificultad
<p style="text-align: center;">G R A D O no</p> <p style="text-align: center;"><small>Competencia NO desarrollada</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> Aunque dedica esfuerzo, su trabajo carece de eficacia, dificultando el logro de objetivos Sigue las instrucciones de sus superiores, sin verificar su ajuste y métodos de trabajo organizacionales Cumple con las decisiones de sus superiores solo si no requieren esfuerzo adicional

	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los mismos recursos personales, sin adaptarse a situaciones cambiantes o desafiantes • No es un referente a seguir por su equipo en momentos de dificultad
--	---

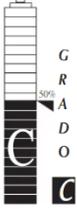
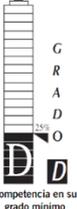
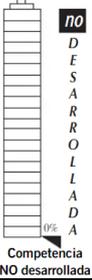
Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPOR_TAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADDa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

	Preguntas sugeridas
Tolerancia a la presión de trabajo	1. Describa la experiencia laboral o académica más tensa que haya sido específicamente desafiante. ¿Cómo abordó la situación, y que acciones implementó para resolverla?
	2. Si se le asigna una tarea importante, con un límite de tiempo ajustado, ¿Cómo planifica su estrategia para completarla a tiempo? ¿Cómo ha solucionado situaciones similares en el pasado?
	3. ¿Qué situaciones encuentra estresantes? ¿Podría brindar un ejemplo de esas situaciones?

Iniciativa- Autonomía

INICIATIVA-AUTONOMÍA CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Establece estrategias para fomentar la acción proactiva de los equipos • Crea metodologías de trabajo que permiten abordar y resolver problemáticas específicas con determinación • Fomenta la capacidad de respuesta rápida dentro de la organización ante nuevas demandas, así como el aprovechamiento de oportunidades externas • Promueve el uso de tecnologías, herramientas y recursos en todos los niveles de la organización • Es un referente de iniciativa y productividad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Crea metodologías de trabajo que permite a su equipo tomar iniciativas de manera proactiva • Genera y ejecuta soluciones para abordar nuevas problemáticas y desafíos, mostrando autonomía en sus acciones • Fomenta la capacidad de respuesta ágil frente a demandas emergentes • Aplica herramientas tecnológicas, incentivando en su equipo el aprovechamiento de las oportunidades disponibles

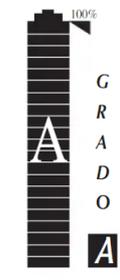
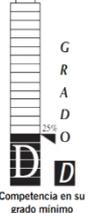
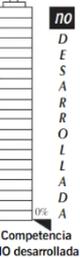
	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta una actitud proactiva y motiva a sus colaboradores a seguir su ejemplo • Identifica y propone soluciones a nuevos desafíos con autonomía, implementándolas de manera adecuadas • Fomenta en otros la capacidad de respuesta rápida y eficiente frente a nuevas demandas • Emplea herramientas tecnológicas, motivando al aprovechamiento de oportunidades. • Contribuye con ideas que mejoran los procesos y promueven la proactividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta una postura proactiva la mayor parte del tiempo • Ofrece soluciones a desafíos y problemas que surgen de manera inesperada • Responde con prontitud ante nuevas demandas, aprovechando las oportunidades disponibles • Utiliza herramientas tecnológicas en situaciones necesarias y adecuadas. • Introduce mejoras en sus métodos de trabajo para lograr sus objetivos exitosamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Busca constantemente la orientación y aprobación de sus superiores, requiriendo asistencia regular para desarrollar sus labores • Demuestra poco interés en encontrar formas de mejorar su desempeño • No logra adaptarse, ni responder de manera adecuada a las exigencias o solicitudes • No utiliza herramientas tecnológicas disponibles, lo cual le impide aprovechar nuevas oportunidades • Realiza su trabajo de manera rutinaria, sin proponer ideas que permitan alcanzar los objetivos

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

	Preguntas sugeridas
<p align="center">Iniciativa- Autonomía</p>	<p>1. ¿Cuáles son los objetivos que ha fijado recientemente, y que acciones ha emprendido para lograrlos?</p>
	<p>2. ¿Qué proyectos o conceptos se han implementado, principalmente por su iniciativa?</p>
	<p>3. ¿Alguna vez ha tenido que asumir más responsabilidad de la que le correspondía? Describe la situación ¿Qué medidas tomó para cumplirla?</p>

Innovación y creatividad

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende de manera profunda y amplia el mercado y contexto organizacional, generando ideas de negocio innovadoras • Desarrolla políticas y métodos creativos y distintivos dentro de la organización, considerando las necesidades de los clientes internos y externos • No se limita al brindar soluciones, sino que son aplicables a toda ala organización, teniendo un impacto positivo en todas las áreas • Lidera a través de la implementación de practicas innovadoras, situando a la organización en una posición de liderazgo • Es reconocido dentro y fuera de la organización por su capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y creativas, generando valor agregado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una visión clara del mercado, lo cual le capacita para generar propuestas innovadoras, en términos de oportunidades de negocio • Desarrolla en su área métodos de trabajo nuevos, considerando las necesidades de los clientes y ofreciendo alternativas • Las soluciones que propone van más allá de las responsabilidades de su área específica, aplicándose en otros sectores de la organización • Es reconocido en su área y en toda la organización por su capacidad de presentar soluciones innovadoras.
	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una visión clara del mercado abriendo oportunidades de negocio • Desarrolla métodos de trabajo, teniendo en cuenta los intereses de sus clientes • Las soluciones que brinda, trascienden más allá de su área de responsabilidad • Dirige al equipo de colaboradores bajo su supervisión mediante la aplicación de prácticas creativas • Es un referente a seguir para su equipo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una comprensión adecuada de los temas relacionados con su área de trabajo, permitiéndole proponer soluciones • Implementa métodos de trabajo en su puesto, ofreciendo alternativas • Utiliza practicas innovadoras y creativas que le permiten destacarse como líder. • Es un referente para sus colegas
	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra inflexible, en cuanto a sus creencias previas de como deben realizarse las tareas, lo que le impide proponer oportunidades de negocio • Sigue los métodos de trabajo en su puesto de manera rígida, sin considerar otras perspectivas y sin tener en cuenta sus clientes • Las soluciones que propone son limitadas a su puesto de trabajo, por lo cual no son aplicables a otras áreas. • Genera las mismas soluciones, incluso cuando no son adecuadas para la situación particular. • No es considerado un modelo a seguir por sus compañeros, por su falta de iniciativa para proponer soluciones innovadoras.

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPOR_TAMIENTOS_La_Trilog%C3%AD_A_Tomo_II_MARTHA_ALLES

S

Innovación y creatividad	Preguntas sugeridas
	1. ¿Cuáles son los factores externos que prevé que impacten nuestro sector o industria en los próximos cinco años?
	2. Podría describir una situación en la que haya identificado una oportunidad de mejora en un proceso laboral. ¿Cómo actuó en esa situación?
	¿Ha proporcionado alguna vez una solución original para resolver un problema específico en su entorno laboral? ¿Podría dar un ejemplo?

d. Asistencial

Colaboración

COLABORACIÓN CONDUCTAS ASOCIADAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece respaldo y colaboración a otros individuos, sin considerar su nivel jerárquico, abordando así las necesidades y solicitudes que surgen • Facilita la solución de problemas mediante acciones proactivas • Brinda apoyo y promueve relaciones basadas en la confianza • Fomenta la colaboración en toda la organización, siendo un facilitador para el alcance de objetivos • Implementa estrategias para estimular la cooperación con el fin de lograr metas comunes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece asistencia y cooperación, dentro y fuera de su área • Demuestra preocupación por las necesidades de las demás personas y brinda respaldo para el alcance de metas • Establece relaciones basadas en la cooperación • Fomenta la colaboración y propone mejoras en los mecanismos organizativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora y respalda a los miembros de su equipo • Se muestra dispuesto a ayudar a los demás • Participa de manera activa en la cooperación con el fin de lograr metas compartidas • Es percibido como una figura de confianza en su área de trabajo • Atiende las necesidades de los demás para facilitar el logro de objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece colaboración y apoyo a quienes lo necesitan en su entorno laboral • Demuestra consideración hacia las necesidades de los demás • Cultiva relaciones positivas y establece vínculos sólidos con sus colegas • Contribuye positivamente y se muestra receptivo para atender solicitudes

	<ul style="list-style-type: none"> • No evidencia interés o preocupación por las necesidades de otras áreas o sectores • Adopta una postura poco colaborativa • Evidencia un enfoque individualista • Tendencia limitada contribuir con otros • No logra establecer relaciones sólidas, lo cual se evidencia en falta de confianza en su desempeño profesional y personal.

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADA_Tomo_II_MARTHA_ALLES

<p>Colaboración</p>	<p>Preguntas sugeridas</p>
	<p>1. Puede describir una situación en la que colaboró estrechamente con sus compañeros para alcanzar un objetivo determinado. ¿Qué papel desempeñó exactamente en esa situación?</p>
	<p>2. ¿Podría compartir una situación en la que haya tenido desacuerdo con un colega en un proyecto? ¿Cómo manejaron esas diferencias y cuál fue el resultado final?</p>
<p>3. ¿Le resulta más cómodo trabajar solo o en equipo?</p>	

Dinamismo-energía

<p>DINAMISMO- ENERGÍA CONDUCTAS ASOCIADAS</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • A través del ejemplo, fomenta en la organización actitud proactiva ante situaciones cambiantes o desafiantes • Toma decisiones acertadas tanto a corto, mediano y largo plazo, incluso en momentos de jornadas laborales extensas y con equipos diversos, manteniendo un nivel de actividad constante. • Enfrenta y motiva en situaciones adversas • Desarrolla e implementa métodos de trabajo estimulantes siendo un modelo de referencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta en su área una actitud proactiva ante cambios constantes • Toma decisiones efectivas, incluso durante largas jornadas laborales, sin que su rendimiento se vea afectado • Apoya y motiva a los colaboradores de su área en situaciones difíciles • Desarrolla e implementa procesos de trabajo que impulsan la dinámica de las áreas
	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de manera activa en situaciones desafiantes y cambiantes, inspirando a adoptar una actitud similar

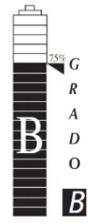
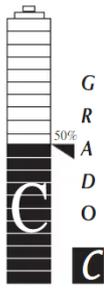
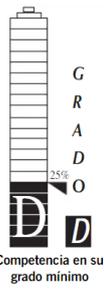
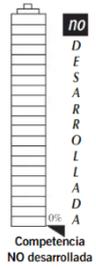
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene su rendimiento y criterio profesional incluso en largas jornadas laborales • Avanza y motiva a su equipo en momentos difíciles, demostrando tranquilidad y control emocional • Introduce procesos de trabajo que fomentan energía y dinámica en su entorno • Reconocido como un modelo de comportamiento dinámico en su entorno cercano
	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de manera activa en situaciones desafiantes y cambiantes • Es capaz de mantener su nivel de actividad y criterio profesional incluso en jornadas laborales extensas, sin que esto afecte su rendimiento. • Demuestra serenidad y control emocional al enfrentar circunstancias adversas. • Implementa procesos diseñados para ejecutar las tareas con dinamismo y energía. • Mantiene una actitud dinámica y entusiasta en el cumplimiento de sus responsabilidades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta claridad sobre como abordar diferentes situaciones desafiantes o cambiantes, afectando su rendimiento laboral. • No logra mantener su nivel de actividad y criterio profesional en largas jornadas laborales • Pierde la serenidad con facilidad ante circunstancias adversas • Su nivel de dinamismo y energía disminuye cuando enfrenta tareas complejas

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Trilog%C3%ADDa_Tomo_II_MARTHA_ALLES

Dinamismo-Energía	Preguntas sugeridas
	<p>1. ¿Cuáles son sus metas a corto plazo y que acciones está tomando para alcanzarlas?</p>
	<p>2. ¿Dispone de tiempo para dedicarse a sus pasatiempos fuera de su horario laboral? ¿Cuánto tiempo ha dedicado a estas actividades en los últimos meses?</p>
<p>3. Podría dar un ejemplo de algo que aprendió en otro contexto, y que posteriormente aplicó en su trabajo actual.</p>	

Responsabilidad

RESPONSABILIDAD CONDUCTAS ASOCIADAS	
 <p>100% G R A D O A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente satisfecho al alcanzar resultados positivos a nivel individual y grupal • Promueve la satisfacción por el trabajo realizado y los logros obtenidos • Demuestra compromiso y calidad en sus tareas, con el fin de contribuir al logro organizacional • Establece normas y políticas dentro de la organización para fomentar la responsabilidad • Es reconocido como un modelo de responsabilidad en el ámbito profesional y personal
 <p>75% G R A D O B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra gratificación personal en su labor y en la consecución de resultados positivos, tanto a nivel personal como dentro de su área. • Promueve dentro de su equipo la satisfacción por el trabajo realizado y los logros obtenidos, mediante acciones individuales y colaborativas. • Demuestra un compromiso con la precisión y la excelencia en las tareas, con el objetivo de contribuir al logro de la estrategia organizacional a mediano plazo.
 <p>50% G R A D O C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra gratificación personal en su labor y en la consecución de resultados positivos, tanto a nivel personal como dentro de su área. • Promueve dentro de su equipo la satisfacción por el trabajo realizado y los logros obtenidos, mediante acciones individuales y colaborativas. • Demuestra un compromiso con la precisión y la excelencia en las tareas, con el objetivo de contribuir al logro de la estrategia organizacional a mediano plazo. • Encuentra satisfacción tanto a nivel personal como en los logros obtenidos en su sector. • Promueve la satisfacción por el trabajo realizado y los resultados alcanzados dentro de su área, mediante acciones individuales y colaborativas.
 <p>25% G R A D O D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción tanto a nivel personal como en los logros obtenidos en su trabajo. • Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por las tareas realizadas y los resultados alcanzados. • Demuestra preocupación por la precisión y calidad en las tareas, con el fin de contribuir a los objetivos establecidos para su área de trabajo. • Aplica los lineamientos recibidos de sus superiores y promueve normas y políticas relacionadas con la responsabilidad personal y las buenas prácticas. • Es reconocido como un modelo de responsabilidad tanto a nivel profesional como personal entre sus compañeros.
 <p>no D E S A R R O L L A D A no</p> <p>Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No experimenta satisfacción personal en su trabajo ni en la consecución de resultados positivos. • No está alineado con la postura de otros compañeros que promueven la satisfacción por las tareas realizadas y los buenos resultados. • Aunque muestra preocupación por realizar las tareas, no presta atención particular a la precisión ni a la calidad.

Imágenes e información tomada de Alles,Martha (2009).

https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_La_Triglog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLE

Responsabilidad	Preguntas sugeridas	
	1. ¿Qué metodologías utiliza para asegurar que se cumplan las responsabilidades desde su área?	
	2. ¿Qué aspectos de su trabajo le generan frustración?	
	3. Cuénteme una situación laboral tensa. ¿Qué ocurrió y cómo la abordó?	

Anexo 1: Tabla de calificación competencias esenciales o comunes a toda la organización

Cargo:								
COMPETENCIA	D		C		B		A	
S	Entrevist a	Práctic a	Entrevist a	Práctic a	Entrevist a	Práctic a	Entrevist a	Práctic a
Trabajo en equipo								
Comunicación eficaz								
Adaptabilidad a los cambios del entorno								
Integridad								

Anexo 2: Tabla de calificación competencias por niveles jerárquicos / Directivo

Cargo:								
COMPETENCIA	D		C		B		A	
S	Entrevist a	Práctic a	Entrevist a	Práctic a	Entrevist a	Práctic a	Entrevist a	Práctic a
Liderazgo para el cambio								
Visión estratégica								
Empowerment								
Dirección de equipos de trabajo								

Referencias bibliográficas

- Alles, Martha. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía, tomo II. Ediciones Granica S.A. Tomado de internet Chrome extensión https://www.academia.edu/72507315/_DICCIONARIO_DE_COMPORAMIENTO_S_La_Trilog%C3%ADa_Tomo_II_MARTHA_ALLES
- Alles, Martha. (2008). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Tomado de internet Chrome extensión https://www.academia.edu/36237975/Diccionario_de_preguntas_por_competencias_Martha_Alles
- Charry, S. (2020). Selección de personal. Universidad de América. Tomado de internet Chrome extensión: <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>



E. Anexo_E-Memorias_Divulgación

Memorias de divulgación	DÍA	MES	AÑO
FECHA	03	04	2024
Número de contrato: 20231020011052			

TEMÁTICA DE LA REUNIÓN	Divulgación y entrega de productos de la consultoría en Talento Humano realizada para la institución Amparo de Niños Juan XXIII.
OBJETIVO	Realizar divulgación y entrega de los productos y recomendaciones desarrolladas durante el proceso de consultoría, con el fin de fortalecer la capacidad institucional en gestión del talento humano e impulsar mejoras en el desempeño organizacional.
HORA	5:00 PM
LUGAR	Institución Amparo de Niños Juan XXIII

DESARROLLO DE LA REUNIÓN
<p>Finalizadas las acciones propuestas a desarrollar durante el proyecto de consultoría en talento humano en la institución Amparo de Niños Juan XXIII, como opción de grado de la estudiante Angie Stephany Martínez Mendoza; se procede a realizar la divulgación y entrega de los siguientes productos a la institución, así:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico organizacional: Resultados matriz MMGO, componente gestión humana, matriz DOFA. (Anexo_A-Diagnóstico_Organizacional). Se realiza explicación de las matrices y las necesidades evidenciadas en las mismas.



Diagnóstico organizacional modelo de modernización para la gestión de organizaciones S.M.DOO
Componente Gestión Humana

Estrategia consultoría

Presentado por:
Auge Daphny Martínez Sandoval

Facultad de Administración, Negocios y Gerencia, Politécnico Gran Colombiano
Maestría en Gerencia del Talento Humano

Diciembre del 2023

Introducción

El mundo empresarial actual no solo se encuentra enfocado en la mejora de sus procesos, sino también, en desarrollar acciones de innovación y motivación que les permita garantizar su competitividad y productividad en el mercado, por lo cual, se valen como una visión sistémica en la toma de decisiones organizacionales, que permita alinear los procesos con las demandas contextuales, y planeación estratégica. (Siarvo, Valenzuela, Ramos y Tejeda 2019).

En este sentido, el diagnóstico organizacional, es una estrategia que busca proveer una visión panorámica de la empresa, en búsqueda de generar eficiencia en sus procesos, a través de cambios estructurales. Esta estrategia se encarga de evaluar la situación estratégica actual, relacionarla con las oportunidades de mejora reflejadas en sus problemáticas, así como, sus potencialidades y oportunidades de crecimiento. (Gómez, 2013, citado por Siarvo, Valenzuela, Ramos y Tejeda, 2019).

El modelo de modernización para la gestión de organizaciones (M.DOO), es creado por la Universidad EAN como herramienta de diagnóstico organizacional, dada la necesidad de comprender la actividad empresarial colombiana, y, con el fin de facilitar la modernización general de las Pymes, en su construcción hacia organizaciones modernas, innovadoras y competitivas. Esta matriz se diseñó acorde con los estudios que una empresa atraviesa para adoptar sus prácticas de gestión en la facilitación y alcance de resultados. Dentro de su estructura plantea algunos componentes organizacionales fundamentales, bajo un análisis situacional e identificación de necesidades que conformaron la ruta de cambios y mejoramiento de las prácticas. Cabe aclarar, que esta matriz se utiliza con fines programáticos académicos e ilustrativos, manteniendo reservada la propiedad plena de la misma. (Pérez, et al. 2013. Universidad EAN)

Para los fines del presente proyecto, se utiliza como herramienta de diagnóstico el modelo M.DOO, componente gestión humana, con el fin de evidenciar las oportunidades de mejora ante las cuales se buscará brindar propuestas de mejoramiento durante el proceso de consultoría académica. Cabe aclarar, que esta matriz se utiliza con fines programáticos académicos e ilustrativos, manteniendo reservada la propiedad plena de la misma.

Alcance

El diagnóstico es de aplicación delimitada al componente gestión humana de la organización Amparo de Niños Juan XXIII, el cual abarca desde la evaluación de la estructura actual, hasta el diseño de la propuesta acciones de mejoras.

Metodología

Se realiza aplicación del modelo M.DOO componente gestión humana, donde se busca medir cuantitativamente, a través de los descriptores las siguientes variables: estructura del plan de gestión humana, implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, evaluación de desarrollo, compensación, bienestar social, manejo laboral y salud ocupacional.

Análisis de resultados:

En el diagnóstico organizacional de la institución Amparo de Niños Juan XXIII, en su componente de gestión humana, se evidencia lo siguiente:

Figura 1

Imagen propia María MORA

De acuerdo a los datos obtenidos a partir del informe integral, permitir a la aplicación del modelo M.DOO en su componente gestión humana, se evidencia que los procesos asociados a esta área se encuentran en un puntaje total de 47,42%; lo cual evidencia que el funcionamiento se da dentro de lo esperado, sin embargo, existen oportunidades de mejora significativas.

En relación a las variables específicas se encuentra:

Figura 2

Imagen propia María MORA

Las variables específicas que evidencian puntuaciones positivas y que demuestran fortaleza, con los componentes de contratación con un 91,43%, implementación y seguimiento al plan estratégico 78,27%, manejo laboral 83,33% y salud ocupacional 83,33%. Para el desarrollo del presente proyecto se han considerado dos variables que cuentan con puntuaciones por debajo del 50%, como lo son selección 47,22% y capacitación 35,42%.

Matriz DOFA

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> El equipo de trabajo no tiene experiencia en el área de gestión humana. El equipo de trabajo no tiene experiencia en el área de gestión humana. El equipo de trabajo no tiene experiencia en el área de gestión humana. El equipo de trabajo no tiene experiencia en el área de gestión humana. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos de la institución.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el área de gestión humana. 	<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos de la institución.

Nota: Elaboración propia

Conclusión

Con base en los resultados anteriores se evidencia que la institución Amparo de Niños Juan XXIII implementa sus procesos de talento humano de una manera informal, es decir, la estructuración de los procesos, carece de herramientas que le permitan alcanzar sus objetivos de una forma estructurada, dificultando el desarrollo de su talento humano, el aprovechamiento de su potencial, y el cumplimiento de objetivos de manera efectiva. Por lo anterior, se considera importante diseñar una propuesta de gestión por competencias que brinde a la institución estrategias para el fortalecimiento de sus procesos, al integrar sus objetivos y elementos del direccionamiento estratégico, lo cual busca regular la toma de decisiones, desarrollar efectivamente los procesos de selección y capacitación, y promover la formación progresiva optimizando los recursos disponibles.

2. Trabajo de campo: Mapa de competencias por niveles jerárquicos. (Anexo_B-Mapa_Competicias).
Se realiza explicación de los niveles jerárquicos y las competencias asignadas para cada uno.

Introducción

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones actuales, es la gestión del talento humano, para Gasp (2011) a través de estos procesos se busca generar evolucionar cultura y resiliencia en la vida persona-organizacional, entendiendo así, que tanto los procesos como los comportamientos, impactan de manera significativa el desarrollo y transformación de esta relación. En tal caso, es el contexto organizacional el que propende dar respuesta a las necesidades de los individuos, buscando fortalecer sus competencias a través de la identificación y formación de habilidades propias para cada cargo a ejercer, impactando directamente su bienestar, productividad y calidad de vida, fomentando el desarrollo del talento humano y construyendo una cultura de aprendizaje que permita el alcance de objetivos, y eleva los índices de competitividad de la organización en un mundo globalizado.

En el presente documento, se dará respuesta al planteamiento y elaboración de una propuesta del mapa de competencias, que responda a las necesidades organizacionales y que aporte de manera significativa a los procesos.

Mapa de competencias por niveles jerárquicos

a. Ejecutivos o comunes a toda la organización

- Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otros áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
- Comunicación eficaz:** Capacidad para escuchar y enseñar al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que ataquen los diferentes niveles de la organización.
- Adaptabilidad a los cambios del entorno:** Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transferir las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de asignación a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de asignación como a todos en general, aprovechar una intersección anticipada de las tendencias en juego.
- Integridad:** Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

b. Directivos

- Liderazgo para el cambio:** Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma pase de ser sólo posible a ser también deseable. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
- Visión estratégica:** Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer un horizonte a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas reales, asociados a la estrategia corporativa.
- Empowerment:** Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido respecto al negocio. Implica fijar objetivos en desempeño claro y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.
- Dirigición de equipos de trabajo:** Capacidad para integrar, desarrollar, coordinar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, emplear planes de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta o objetivo determinado.

c. Profesional con personal a cargo

- Flexibilidad y Adaptación:** Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista contradictorios, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiane lo requiere, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
- Liderazgo:** Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y dinámico.
- Genialidad y logro de objetivos:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y firmar personas, delegar, generar directivos, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, soportar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

d. Profesional

- Tolerancia a la presión de trabajo:** Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones decisivas que requieren un compromiso y esfuerzo mayor sea los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
- Iniciativa –Autonomía:** Capacidad para actuar proactivamente, diseñar e implementar soluciones a nuevas problemáticas; y/o otras, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Referencias bibliográficas:

Alles, María. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía, tomo II. Ediciones Granica S.A. Tomado de internet. Consultar en: https://www.academia.edu/72517318/DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_I_a_TribunaCH34Da_Tomo_II_MARITHA_ALLES

Gasp, C. (2011). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Universidad Tecnica Luis Vargas Torres. Tomado de internet. Consultar en: <https://bit.ly/3gkq1a1>

Plan de Formación –entrenamiento basado en el modelo de gestión por competencias

Estrategia Conceptual

Desarrollado por: **Angelo Tobarón Méndez**

Facultad de Administración, Ingeniería y Ciencias, Politécnico Gran Colombiano
Instituto de Ciencias del Talento Humano

Diciembre, 2022

Introducción

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones, es el desarrollo del talento humano que el cumplimiento de los objetivos, entendiendo así el nivel intelectual de la empresa, es el desafío de planear la formación y capacitación. Para Flores y Ramos (2015), más la globalización, se presenta la necesidad fundamental de transformarse por medio de la innovación e desarrollo de herramientas que permitan ser competitivos para las organizaciones, representando un nivel del aprendizaje que debe ser de carácter continuo y dinámico, para ser capaces de enfrentar los cambios que trae consigo el mundo globalizado, por lo tanto, el conocimiento que se produce debe ser actualizado, oportuno y pertinente. Wilson (2016), indica que la formación y capacitación, debe ser un concepto de aprendizaje, como que "actividad planificada" basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia sus niveles de conocimientos, habilidades y actitud del individuo", es así, como se refiere a un programa educativo que brinda valor a la persona, a través de programas estructurados de gestión del conocimiento.

Para Gasp y Flores (2015), algunas habilidades que pueden recibir las organizaciones al implementar planes de formación y entrenamiento, están relacionadas con el aumento de la productividad, mejoras en los procedimientos, reducir el desperdicio de recursos, permitir solucionar problemas de manera efectiva, promover la creatividad de la organización, entre otros. Así mismo, también se reconoce al aprendizaje de nuevas habilidades que puede aplicarse en su vida cotidiana, y que, a su vez, le permite desarrollar sus niveles de conocimientos, habilidades y actitud del individuo, para ser capaz de enfrentar los cambios que trae consigo el mundo globalizado, por lo tanto, el conocimiento que se produce debe ser actualizado, oportuno y pertinente.

El alcance del plan de Formación y Entrenamiento, es un primer paso, ahorrando a todos los colaboradores de la organización, tiempo de vida, para 2025, independientemente de un programa de aprendizaje, el objetivo principal de este programa es fortalecer las competencias y capacidades que tienen un impacto inmediato y a mediano y largo plazo en la compañía, promoviendo en todos los empleados la competencia

Objetivo

El presente documento tiene como objetivo principal, describir el modelo de gestión por competencias, que responda a las necesidades organizacionales y que aporte de manera significativa a los procesos.

Competencias plan de Formación y entrenamiento

Competencia	Descripción	Indicadores	Medidas	Instrumentos	Indicadores
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otros áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	Participación activa en las actividades grupales, cumplimiento de los roles asignados, respeto por los demás, comunicación efectiva, liderazgo positivo, resolución de conflictos, compromiso con el grupo.	Formación en valores, talleres de trabajo, actividades grupales, simulaciones, juegos de roles, dinámicas de grupo.	Observación directa, entrevistas, cuestionarios, encuestas, autoevaluación, evaluación por pares.	Actitud, compromiso, respeto, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y enseñar al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que ataquen los diferentes niveles de la organización.	Escucha activa, claridad en el mensaje, respeto por el interlocutor, uso de lenguaje claro y conciso, capacidad de síntesis, capacidad de argumentar, capacidad de negociar, capacidad de persuadir.	Talleres de comunicación, cursos de capacitación, simulaciones, juegos de roles, dinámicas de grupo.	Observación directa, entrevistas, cuestionarios, encuestas, autoevaluación, evaluación por pares.	Claridad, concisión, respeto, capacidad de escucha, capacidad de argumentar, capacidad de negociar, capacidad de persuadir.

Referencias bibliográficas:

Alles, María. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía, tomo II. Ediciones Granica S.A. Tomado de internet. Consultar en: https://www.academia.edu/72517318/DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_I_a_TribunaCH34Da_Tomo_II_MARITHA_ALLES

Gasp, C. (2011). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Universidad Tecnica Luis Vargas Torres. Tomado de internet. Consultar en: <https://bit.ly/3gkq1a1>

Flores, C. F. Ramos, V. A. Ramos, V. A. Ramos, V. A. Ramos. (2015). Gestión de la innovación tecnológica y profesional en las empresas. Universidad de Cuenca. Tomado de internet. Consultar en: https://www.academia.edu/72517318/DICCIONARIO_DE_COMPORTAMIENTOS_I_a_TribunaCH34Da_Tomo_II_MARITHA_ALLES

3. Identificación de elementos clave: Plan de formación y entrenamiento (Anexo_C-Plan_Formación_Entrenamiento). Se socializa propuesta de plan de formación y entrenamiento, explicando los ejes temáticos, objetivos, actividades propuestas y evaluación del proceso.

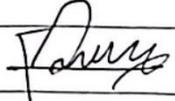
F. Anexo_F-Lista_Asistencia_Divulgación

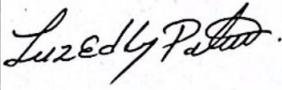
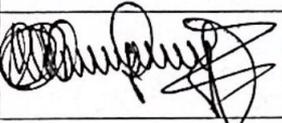


2

Asistencia sesión de divulgación	DÍA	MES	AÑO
FECHA	03	04	2024
Número de contrato: 20231020011052			

TEMÁTICA DE LA REUNIÓN	Divulgación y entrega de productos de la consultoría en Talento Humano realizada para la institución Amparo de Niños Juan XXIII.
OBJETIVO	Realizar divulgación y entrega de los productos y recomendaciones desarrolladas durante el proceso de consultoría, con el fin de fortalecer la capacidad institucional en gestión del talento humano e impulsar mejoras en el desempeño organizacional.
HORA	5:00 PM
LUGAR	Institución Amparo de Niños Juan XXIII

LISTA DE ASISTENCIA			
Nº	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1.	Andrea Catalina Aristizabal Vélez	Seguridad y salud en el trabajo/ Supervisor del proyecto en la institución Amparo de Niños Juan XXIII.	
2.	Jorge Antonio Sierra Díaz	Representante Legal	
3.	José Alejandro Vélez Giraldo	Coordinador general institución Amparo de Niños Juan XXIII.	No asistió
4.	Juan José Sierra Alzate	Miembro junta directiva institución	

		Amparo de Niños Juan XXIII.	
5.	Luz Eddy Patiño	Miembro junta directiva institución Amparo de Niños Juan XXIII.	
6.	Oscar Jonny Gómez Santofimio	Miembro junta directiva institución Amparo de Niños Juan XXIII.	
7.	Mauricio Fernando Ocampo Quintero	Miembro junta directiva institución Amparo de Niños Juan XXIII.	No asistió
8.	José David López Jaramillo	Miembro junta directiva institución Amparo de Niños Juan XXIII.	
9.	Michael Patiño Patiño	Miembro junta directiva institución Amparo de Niños Juan XXIII.	

Evidencia fotográfica



Acta de seguimiento gerencial #01



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: 26 de diciembre del 2023 / 10:00 am	Fecha/Hora final: 26 de diciembre del 2023 / 12:00 pm
Lugar de la reunión¹: Presencial, Amparo de Niños Juan XXIII	Empresa: Amparo de Niños Juan XXIII
Proyecto: Diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación de la empresa Amparo de Niños Juan XXIII.	Número de contrato: 20231020011052
Responsable del proyecto en la empresa: Andrea Catalina Aristizabal Vélez Especialista SIGE SIGE	Consultor: Angie Stephany Martínez Mendoza Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de la estudiante de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> Actividad #01: Se realizará diagnóstico organizacional Actividad #02: Se diseñará el mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos, así como propuesta del plan de formación y entrenamiento Actividad #03: Se elaborará una guía de preguntas de selección por competencias. <p>Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:</p>

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

1. Actividad #01: Se reportan avances relacionados con el diagnóstico organizacional y sus resultados.
2. Actividad #02: Se socializa primera propuesta de mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos, y algunos elementos del plan de formación y entrenamiento.
3. Actividad realizada #03: Se socializa primera propuesta de guía de preguntas de selección por competencias.
Nota: Se socializan avances de cada actividad, recibiendo retroalimentación y sugerencias por parte del supervisor del proyecto en la organización, estableciendo compromiso de ajuste y modificación de elementos por mejorar.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Andrea Catalina Aristizabal Vélez	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	<i>Katalina A.</i>
Angie Stephany Martínez Mendoza	Consultor #01. Estudiante MGTH.	<i>Angie S. Martínez M</i>

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	Carolyn Diaz Garcia <small>Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.04.11 14:20:45-05'</small>

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial

Acta de seguimiento gerencial #02



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: 26 de marzo del 2024/ 2:00 pm	Fecha/Hora final: 26 de marzo del 2024/ 3:30 pm
Lugar de la reunión¹: Presencial, Amparo de Niños Juan XXIII	Empresa: Amparo de Niños Juan XXIII
Proyecto: Diseño de una propuesta de gestión por competencias para los procesos de selección y formación de la empresa Amparo de Niños Juan XXIII.	Número de contrato: 20231020011052
Responsable del proyecto en la empresa: Andrea Catalina Aristizabal Vélez Especialista SIGE SIGE	Consultores: Angie Stephany Martínez Mendoza Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p>Tema:</p> <p>1. Segundo seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>Desarrollo:</p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> Actividad #01: Se socializará diagnóstico organizacional con sugerencias aplicadas por parte del supervisor del proyecto en la organización. Actividad #02: Se socializará el mapa de competencias organizacionales por niveles jerárquicos, así como propuesta del plan de formación y entrenamiento, con sugerencias aplicadas por parte del supervisor del proyecto en la organización. Actividad #03: Se socializará una guía de preguntas de selección por competencias.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

- Actividad #01:** Se realiza socialización del diagnóstico organizacional completo, evidenciando necesidades y oportunidades de mejora.
- Actividad #02:** Se realiza socialización de mapa de competencias organizacionales y se realiza explicación de los niveles jerárquicos y las competencias asignadas para cada uno. Asimismo, se socializa plan de formación y entrenamiento explicando los ejes temáticos, objetivos, actividades propuestas y evaluación del proceso
- Actividad realizada #03:** Se socializa propuesta de guía de preguntas de selección por competencias, que permita a la organización dar trazabilidad en sus procesos de selección, permitiendo el ajuste adecuado de sus candidatos al perfil requerido en el manual de funciones.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Andrea Catalina Aristizabal Vélez	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	<i>Catalina A.</i>
Angie Stephany Martínez Mendoza	Consultor #01. Estudiante MGTH.	<i>Angie S. Martínez M</i>

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Díaz García	Director del proyecto de consultoría.	Carolyn Díaz García <small>Firmado digitalmente por Carolyn Díaz García Fecha: 2024.04.11 18:40:55 -0500</small>

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.