

**Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias en una empresa de
alimentos ubicada en la ciudad de Medellín**

Jenny Patricia Muñoz Pulgarin

Asesor

Fernando A. Sierra Ávila

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela De Ciencias Básicas, Tecnología E Ingeniería – ECBTI

Ingeniería Industrial

2024

Resumen

En una era de globalización, nuevas tendencias y alta competitividad, se ha reconocido la importancia de las personas que conforman una compañía, por tanto, su conocimiento y crecimiento a través del desarrollo de las competencias claves se hace cada vez más urgente y necesario; es bajo esta premisa que se identifica la problemática de la empresa de alimentos de consumo masivo ubicada en la Ciudad de Medellín, la cual lleva más de cinco años sin evaluar a sus colaboradores de una manera sistemática y documentada, lo que dificulta gestionar el desempeño de los mismos e impulsarlos a una mejora continua y a un crecimiento profesional y personal. Bajo una metodología mixta, realizada por etapas, que involucra la investigación, participación, aplicación de encuestas y documentación del proceso, se busca implementar un modelo de Gestión por Competencias que integre la definición de las competencias corporativas y funcionales, evaluación de desempeño por competencias, proalimentación, definición de planes de formación, capacitación, cierre de brechas de competencias e implementación de un sistema de mejora continua que va a permitir identificar y gestionar fácilmente las fortalezas y brechas de habilidades de todo el talento humano de la empresa de alimentos y con esto mejorar la productividad y competitividad no solo de los colaboradores de manera individual, sino de toda la organización.

Palabras claves: Gestión por competencias, evaluación de desempeño, talento humano, desarrollo profesional.

Abstract

In an era of globalization, new trends and high competitiveness, the importance of the people who make up a company has been recognized, therefore, their knowledge and growth through the development of key competencies is becoming increasingly urgent and necessary; it is under this premise that the problem of the mass consumption food company located in the city of Medellin is identified, which has been more than five years without evaluating its employees in a systematic and documented way, which makes it difficult to manage their performance and encourage them to continuous improvement and professional and personal growth. Under a mixed methodology, carried out in stages, which involves research, participation, application of surveys and documentation of the process, we seek to implement a Competence-based management model that integrates the definition of corporate and functional competencies, performance assessment by competencies, pro-feedback, definition of training plans, training, closing of competency gaps and implementation of a continuous improvement system that will allow to easily identify and manage the strengths and skills gaps of all the human talent of the food company and thus improve the productivity and competitiveness not only of individual employees, but of the entire organization.

Keywords: Competence-based management, performance assessment, human talent, professional development.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	11
Antecedentes	12
Pregunta de la investigación	13
Sub-pregunta de investigación	13
Justificación	14
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Marco Referencial	17
Estado del Arte	17
Marco Teórico	20
¿Qué es Gestión por Competencias?	20
Metodología de gestión por competencias de Martha Alles Capital Humano	21
¿Qué es una evaluación del desempeño?	21
Evaluación del desempeño por competencias	22
Marco Conceptual	23
Marco Legal	27
Ley 909 de 2004 (23 de septiembre de 2004)	27

Decreto 760 de 2005 (17 de marzo de 2005).....	27
Decreto 1227 de 2005 (21 de abril de 2205).....	27
Decreto 2539 de 2005 (22 de julio de 2005).....	27
Acuerdo 138 de 2010 (14 de enero de 2010).....	27
Norma ISO 9001 versión 2015	28
Marco Metodológico.....	29
Análisis de los Resultados	33
Definir las competencias corporativas y funcionales.....	33
Actualizar manuales de responsabilidades.....	34
Diseñar la evaluación de desempeño por competencias	34
Resultados de la evaluación de desempeño por competencias	35
Establecer planes de formación, capacitación y cierre de brechas de competencias	42
Conclusiones	44
Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Apéndices.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resultado de evaluación de desempeño por procesos</i>	36
Tabla 2 <i>Resultados por procesos y tipo de evaluación</i>	37
Tabla 3 <i>Resultados competencias corporativas por proceso y tipo de evaluación</i>	39
Tabla 4 <i>Resultados competencias funcionales por proceso y tipo de evaluación</i>	40
Tabla 5 <i>Resultados competencias corporativas por nivel jerárquico</i>	41
Tabla 6 <i>Resultados competencias funcionales por nivel jerárquico</i>	42
Tabla 7 <i>Plan de formación y capacitaciones</i>	43

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas y de objetivos</i>	13
Figura 2 <i>Matriz de competencias</i>	31
Figura 3 <i>Pantallazo tomado del formulario evaluación de desempeño por competencias</i>	35

Lista de Apéndices

Apéndice A *Catálogo de competencias* 49

Apéndice B *Gestión por competencias (pasos secuenciales)* 54

Introducción

La ingeniería hoy en día es una de las disciplinas fundamentales que impacta de manera positiva la vida y el entorno de las personas, ya que esta se vale de una interacción de conocimientos de tipo técnico, científico, práctico y empírico para la invención y solución de problemas de diferente índole, como por ejemplo en lo social, económico, tecnológico, productivo, entre muchos otros campos; y es este en últimas el objetivo principal de la ingeniería, satisfacer las necesidades de la comunidad, aplicando el conocimiento científico y el desarrollo tecnológico.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo detalla la implementación de un proyecto o programa interno enfocado en el diseño e implementación del modelo de gestión de competencias en una empresa de alimentos de consumo masivo de la Ciudad de Medellín, con el que se pretende impulsar la mejora y el desarrollo continuo de todos los colaboradores de la organización.

A lo largo de este, se describirá la puesta en marcha del proyecto, en el que se detalla la forma en que se partió de una situación problémica o necesidad de la compañía y se buscó dar solución a esta, mediante la identificación y descripción de las competencias corporativas y funcionales alineadas a la estrategia y cultura organizacional, que serán de base para evaluar el desempeño de todos los colaboradores y con esto la identificación de sus fortalezas y brechas de habilidades, a fin de implementar programas de desarrollo integrales y efectivos que mejoren su productividad, aporten a su crecimiento profesional y al logro de los objetivos tanto personales como de la organización.

Desde el conocimiento como futura ingeniera, considero que la selección del proyecto tendrá un impacto muy positivo en la compañía y será de gran aporte al desarrollo y

potencialización de las habilidades, capacidades y conocimientos de los colaboradores de la empresa de alimentos base de estudio.

Planteamiento del Problema

Se parte de la premisa “las empresas son las personas que la conforman”, dado que es precisamente el talento humano el activo más importante, pues por más tecnología e infraestructura que exista al interior de las organizaciones, se requiere de un equipo humano y profesional que tome las decisiones, marque las directrices, ejecute las labores y aporte al posicionamiento y sostenibilidad de esta en el mercado, es por ello, que se hace necesario gestionar este talento, potencializarlo y aportarle a su crecimiento, para lo cual es importante tener claramente definido lo que se espera de él y realizar evaluaciones de desempeño de manera periódica; teniendo en cuenta esto, se encuentra de gran aplicabilidad el estudio e implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa.

En relación con el modelo de gestión por competencias, Camejo (2008), señala que:

La mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por eso se necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas (p. 103).

Las medianas empresas en Colombia están trascendiendo en el tema de la gestión de su personal, buscando mejorar su productividad, crear ventaja competitiva y mejorar sus resultados en general, a través de la alineación de los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos corporativos; es por ello que se plantea el siguiente interrogante: ¿Es posible mejorar el

desempeño y productividad del talento humano de la empresa a través de la implementación de un modelo de gestión por competencias?.

Antecedentes

La empresa objeto de estudio para este trabajo, tiene como actividad económica la fabricación y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo, cuenta con 165 colaboradores con contratación directa; para los Accionistas y la Gerencia sus colaboradores son pieza fundamental y tienen claro que aportar al desarrollo individual y profesional de cada uno de ellos es contribuir al logro de los objetivos corporativos.

En la compañía se cuenta con manuales de responsabilidades de cargos desactualizados e incompletos, dado que no están definidos para la totalidad de los cargos en el organigrama; al personal se le hace seguimiento a sus labores en el día a día y se tienen indicadores por procesos, pero no se realiza una evaluación de desempeño a todo el personal desde hace más de cinco años, dado que los formatos de evaluación de desempeño que se tienen son obsoletos y no se ajustan a la realidad actual de la organización; se evidencia un seguimiento por parte de los líderes de proceso al personal a su cargo, pero más enfocada a la retroalimentación sobre aspectos por mejorar que al desarrollo y fortalecimiento de sus competencias; este se realiza de manera verbal y no se deja registro para futuros seguimientos, por tanto, no se cuenta con un récord que aporte al seguimiento, mejora continua y desarrollo de los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo detallado anteriormente, se hace una análisis y revisión de los manuales, procedimientos y formatos con los que cuenta la Compañía en el proceso de Gestión del Talento Humano y se plantea un plan de trabajo, con el fin de dar solución a la problemática evidenciada (esquemática en la figura 1), para lo cual se fijan unos objetivos claros y se da inicio al desarrollo del presente proyecto aplicado.

Figura 1*Árbol de problemas y de objetivos***Árbol del problema:****EFFECTOS:**

Los líderes de proceso realizan evaluaciones y retroalimentaciones a su personal de manera subjetiva, no se deja registro de ello y en muchos casos sólo se realiza cuando hay aspectos por mejorar y no como seguimiento de su desempeño.

No se tiene estructurado un plan de mejoramiento y cierre de brechas de desempeño a todo el personal.

PROBLEMA CENTRAL:

La empresa no cuenta con un proceso de evaluación de desempeño funcional y documentado.

CAUSAS:

- Los formatos de evaluación de desempeño actuales son obsoletos y poco funcionales, se evalúan muchas competencias y éstas no son delimitadas por nivel jerárquico y/o cargo.
- No se tiene un procedimiento de evaluación de desempeño documentado y divulgado a todo el personal.

**Árbol de objetivos:****FIN:**

Aportar al desarrollo profesional y mejora continua de todos los empleados de la empresa de alimentos.

PROPÓSITO:

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias en una empresa de alimentos de consumo masivo ubicada en la Ciudad de Medellín.

RESULTADO:

Elaborar un procedimiento de Gestión por Competencias para la empresa de alimentos objeto de estudio, que incluya el instrumento para la realización de evaluación de desempeño por competencias y los lineamientos para las proalimentaciones, planes de formación, capacitación y cierre de brechas de competencias.

Pregunta de la investigación

¿Es posible mejorar el desempeño y productividad del talento humano de la empresa a través de la implementación de un modelo de gestión por competencias?

Sub-pregunta de investigación

¿Cómo impulsar la mejora y desarrollo continuo de los colaboradores a través de la evaluación de desempeño y proalimentación de la misma?

Justificación

Dentro de las nuevas tendencias organizacionales se ha reconocido la importancia de las personas en las empresas, siendo el talento humano pieza fundamental para el logro de los objetivos corporativos; es por lo que, se hace necesario evaluar el desempeño de los colaboradores, con el fin de identificar sus fortalezas y brechas de habilidades, y así implementar planes de acción que aporten al incremento de la productividad y a una mejora continua de los procesos.

En la empresa de alimentos de consumo masivo objeto de estudio se cuenta con un grupo humano comprometido y un talento importante, el cual se debe buscar llevar a otro nivel, pero para ello, se debe pasar de una evaluación subjetiva y verbal, a una estructuración de evaluación de desempeño por competencias estandarizada, que permita, según el cargo, tener claro y documentado el desempeño de cada colaborador, su aporte a la estrategia de la compañía, sus oportunidades de mejoramiento en cuanto a potencializar y desarrollar habilidades desde el saber, saber hacer y el ser.

Por otra parte, es importante para las organizaciones y en especial para esta, implementar un programa de polivalencias que apunte a la construcción de planes de sucesión para cargos críticos, que les permita estar cubiertos en caso del retiro de este personal o cambios en la estructura, con el fin de garantizar la estabilidad de los procesos, la permanencia, continuidad y crecimiento de la organización y a su vez, aportar a la estabilidad de las personas; pues a un alto porcentaje de colaboradores les motiva la posibilidad de crecimiento profesional, evidencia de ello es la rotación de personal que se da por esta causa, porcentaje que para el año 2023 se ubicó en el 42% , lo cual generó para la compañía unos costos ocultos que rondan los \$25,3 millones

anuales, representados en los gastos de selección, vinculación, capacitación y entrenamiento a nuevos colaboradores.

Objetivos

A continuación, se presentarán los objetivos del proyecto aplicado. Su enfoque de estudio es todo el personal que labora con contratación directa para la empresa de alimentos de consumo masivo objeto de estudio, ubicada en la Ciudad de Medellín.

Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias, en una empresa de alimentos de consumo masivo de la Ciudad de Medellín, aportando así a la mejora y el desarrollo continuo de sus colaboradores.

Objetivos Específicos

Definir las competencias corporativas y funcionales según el cargo, con sus diferentes descriptores.

Actualizar los manuales de responsabilidades y perfiles de cargo, ajustándolos a las necesidades actuales de la Compañía.

Diseñar una evaluación de desempeño que permita la valoración de cada una de las competencias de los colaboradores en su cargo.

Aplicar la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de la compañía, identificando así las fortalezas y las brechas de habilidades de cada uno.

Establecer planes de formación, capacitación y cierre de brechas de competencias para los colaboradores de la empresa.

Marco Referencial

A continuación, se expondrán antecedentes referentes al tema objeto de estudio, en especial lo relacionado a la implementación de programas de Gestión de Competencias, Evaluaciones de Desempeño basadas en Competencias y todo lo demás que nos permita tener una perspectiva más amplia sobre estos conceptos y la importancia en la forma de administrar y gestionar el talento humano en las organizaciones actuales.

Estado del Arte

Febres y García (2014), realizaron una investigación que titularon “Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una empresa de Marketing – Chiclayo”, obteniendo como resultado un modelo de gestión por competencias que permitió la estructuración, organización y funcionamiento objetivo de la organización, alineando sus estrategias de negocio a las de gestión del talento humano; para ello utilizaron el método descriptivo-propositivo a una población de 23 colaboradores. Dentro de esta resaltan que las políticas en las empresas están cambiando, los colaboradores ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por las actitudes y habilidades que poseen. Esto permite realizar la gestión de desempeño. Estas políticas reflejan el hecho de que la preparación académica no tiene la misma relevancia que antes, sino que se atiende a ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en grupo, la orientación al cliente, etc. Por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus trabajadores, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

Por su parte, las estudiantes de la Maestría en Administración de Desarrollo Humano y Organizacional Luna y Guzmán (2011), desarrollaron una investigación que tenía como objeto el diseño del modelo de competencias para la organización Gestionando.coop, en la cual resaltan

que cuando el Departamento de Gestión Humana, está estructurado bajo un modelo de competencias, está contribuyendo a la competitividad empresarial, si se tiene en cuenta que al conocer los comportamientos que le posibiliten a los trabajadores un desempeño exitoso en su labor, la empresa podrá estructurar todo un sistema que contribuya a gestionar el desempeño de sus colaboradores y así disminuir la brecha entre el comportamiento ideal y el comportamiento real requerido en cada uno de los cargos de su Talento Humano y a su vez, los trabajadores se benefician, porque en la medida en que exista un modelo de competencias en la organización, se permitirá una mayor objetividad en los procesos de Gestión Humana, y no interferirán apreciaciones subjetivas en el momento de evaluar al trabajador. Además, en el momento en que Gestionando.coop alinee los procesos de inducción, reinducción y capacitación con el modelo de competencias establecido en esta investigación, el trabajador podrá hacerse más competitivo para el cargo que ocupa y por ende aumentarán sus niveles de motivación tanto intrínseca como extrínseca, donde no sólo se sentirá satisfecho consigo mismo, sino que la empresa, reconocerá el alcance de sus logros.

Dentro de la bibliografía consultada, se encontró un estudio realizado por estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana “Implementación de la Gestión por Competencias: una estrategia para el fortalecimiento del desarrollo organizacional” por los autores Álvaro Stefanell y Allison Tapias, en el año 2011, cuyo objetivo de la investigación, se basó en identificar cuál es el punto de partida de una empresa cuando decide adoptar modelos como el de gestión por competencias, cuales las razones por las que se implementa el modelo, de qué manera aporta o no al desarrollo de la organización y de qué forma influyen en la cultura que tiene la organización, a través del estudio de las experiencias de tres empresas; a raíz de que el modelo de gestión por competencias es uno de esos métodos usados por las organizaciones para avanzar

en la búsqueda de una empresa mejor posicionada, que desarrolle procesos más efectivos que le permitan llegar de una manera más adecuada a la consecución de sus metas y objetivos, pero que se encuentra con el problema de no contar con suficientes indicadores cualitativos en los que puedan basarse o guiarse las organizaciones a la hora de planear, implementar y evaluar un modelo de gestión por competencias. (Stefanell & Tapias, 2011).

Marco Teórico

A lo largo de este apartado se presentarán las diferentes técnicas y herramientas aplicadas a la gestión por competencias, especialmente en lo referente a los sistemas de evaluación por competencias; para ello se iniciará con la ampliación de algunos conceptos propios del tema de investigación.

¿Qué es Gestión por Competencias?

“La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva, de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio”. (Rubió, 2015).

Así pues, la gestión de competencias hace posible mejorar la planificación de los programas de desarrollo de habilidades específicos, mejorando el desempeño individual y organizacional. (Retos en Supply Chain, 2023).

“La gestión del talento humano por competencias es un inventario predictivo de la capacidad de cualquier fuerza de trabajo, que se basa en la definición de los roles de trabajo y el dominio de competencia asociado para permitir identificar fácilmente las fortalezas y las brechas de habilidades en la organización”. (Retos en Supply Chain, 2023).

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, “la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas: selección, formación y desarrollo, planes de carrera y sucesión, política retributiva”. (Rubió, 2015).

¿Qué es Competencia?

“Una competencia es un conjunto de habilidades, atributos, experiencia, rasgos de personalidad, conocimientos y cualidades que están vinculados a los objetivos de la organización y son clave para producir resultados”. (Retos en Supply Chain, 2023).

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2009, p. 18).

Metodología de gestión por competencias de Martha Alles Capital Humano.

Los aspectos relevantes de la metodología son los siguientes:

- Se define a partir de la estrategia organizacional. Esto implica que se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa o institución.
- Representa las características que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar la estrategia.
- Se puede implantar en pocos meses (Alles, 2009, p. 63).

¿Qué es una evaluación del desempeño?

Por su parte, Rodríguez (2017), define la evaluación del desempeño así:

Es una herramienta necesaria en las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen podemos observar cuales son las necesidades que se advierten en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias a seguir para que la compañía alcance su máximo rendimiento. Los sistemas de evaluación de desempeño han sufrido una evolución constante. Durante mucho tiempo, han puesto toda su energía en los objetivos impuestos a los trabajadores, presionando a los mismos a realizar constantes esfuerzos

para alcanzarlos. Hoy en día la tendencia está cambiando, las compañías ponen el foco de la evaluación en las competencias y conductas de los trabajadores. (p. 3).

La evaluación de desempeño en las compañías tiene diferentes objetivos y usos, Martha Alles por su parte describe que, “si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido, creemos que existe otro aspecto tan importante como estos, no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores: la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo”. (Alles, 2005, p. 31).

En referencia a los métodos de evaluación de desempeño, Alles (2005), detalla:

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización (p. 31).

Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación de desempeño basada en competencias se enfoca en desarrollar los comportamientos y competencias de cada individuo en su lugar de trabajo, con el objetivo de fomentar la performance de los trabajadores y apoyarlos en sus labores cotidianas.

Este tipo de evaluación permite analizar las competencias de la fuerza laboral y cómo las acciones de una persona en particular pueden llevar al cumplimiento o pérdidas de los objetivos definidos en un periodo de tiempo, obteniendo así una comprensión de la posición actual de cada colaborador y qué comportamientos adicionales debe desarrollar para su futuro.

(Felicity360.com, s.f.).

Marco Conceptual

A partir del marco conceptual se buscará adentrar al lector en la aplicación propia del tema objeto de investigación en la empresa de alimentos, mediante la contextualización de los términos particulares de la empresa, definiciones, procesos y antecedentes que sirvieron de base para la realización del proyecto.

La empresa colombiana en la cual se está realizando el proyecto aplicado es una compañía de alimentos que produce y comercializa productos de consumo masivo, ubicada en la Ciudad de Medellín, con más de 55 años en el mercado; cuenta 165 colaboradores con contratación directa y 25 contratistas; atiende 16.000 clientes en los canales de TAT (tienda a tienda), Autoservicios, Grandes Cadenas, Distribuidores y clientes Institucionales; dentro de su portafolio de productos se encuentran panadería dulce y salada, dulces típicos (bocadillos, panelitas, arequipes y panelas), golosinas (gomas, brownies, ponqués) y snacks (papas, rosquitas, tocinetas, platanitos).

Su estructura organizacional está conformada por la Gerencia General y cinco macroprocesos: Cadena de Abastecimiento (compras y logística), con 26 colaboradores; Ventas y Mercadeo, 62 colaboradores; Manufactura y Calidad, 67 colaboradores; Gestión Administrativa y Financiera, 6 colaboradores y Gestión del Talento Humano con 4 colaboradores.

El proceso productivo se lleva a cabo en la planta de panadería, la cual se divide en los siguientes subprocesos: **Dosificación**, allí se separan y dosifican los ingredientes necesarios para la elaboración de cada producto; **Mojado**: sesión donde se mezclan los ingredientes y se le da textura a la masa usando los cilindros y mojadoras; **Formado**, allí utilizando multiformadoras y otros equipos se le da la forma y tamaño a los productos, según la referencia que se esté

realizando, para ser colocados en los moldes y carros escabiladeros; **Fermentación y Crecimiento**, cámaras donde reposan los productos por un tiempo determinado, a fin de que alcancen el tamaño adecuado; **Horneo**, una vez el producto alcanza el crecimiento óptimo, se lleva a los hornos giratorios, los cuales se programan con la temperatura requerida de acuerdo al producto; **Enfriamiento**, en una cámara se deja reposar el producto hasta que este a temperatura ambiente; **Empaque**, previo al empaque se llevan a cabo actividades de desmolde, despegue, tajado y de acuerdo con el tipo de producto calado, luego se procede a empacar y embalar los productos por tipo de referencia. A lo largo de estos subprocesos se realizan inspecciones de calidad, verificando tamaño, peso y cumplimiento de todos los parámetros técnicos que se requieren para cada referencia y de no cumplirse, se separa el producto como no conforme.

Sus objetivos de calidad son: superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos que satisfagan sus necesidades; mantener personal competente para dar valor agregado a nuestros procesos y productos; mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad; garantizar nuestra permanencia en el mercado siendo altamente competitivos.

Y es alineado al segundo objetivo de calidad, donde radica la importancia de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa; dentro del cual se documentó un procedimiento de apoyo que incluye la descripción de los siguientes términos:

- **Competencias:** habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.
- **Competencias corporativas:** son transversales a toda la organización, aplican para todos los colaboradores y están relacionadas con la estrategia y los valores corporativos.

- **Competencias funcionales:** corresponden concretamente a las necesidades puntuales de cada cargo o nivel jerárquico dentro de la Compañía.
- **Descriptor:** hace referencia a las conductas observables, comportamientos o situaciones que permiten evidenciar la tenencia o no de una competencia.
- **Evaluación de desempeño por competencias:** corresponde a la evaluación de conductas y patrones observables en el desempeño de los colaboradores, teniendo como parámetro de medición los descriptores establecidos para cada competencia.
- **Evaluación ascendente:** corresponde a la evaluación de desempeño por competencias que realiza el equipo de trabajo a su superior, es decir, los colaboradores evalúan a su jefe inmediato.
- **Evaluación descendente:** corresponde a la evaluación de desempeño por competencias que realiza el jefe inmediato a cada uno de sus colaboradores a cargo (equipo de trabajo).
- **Autoevaluación:** corresponde a la evaluación de desempeño por competencias que realiza cada colaborador a sí mismo, es decir, la valoración de su propia conducta observable para cada competencia.
- **Perfil:** conjunto de características y requisitos en cuanto a formación académica, competencias, experiencia y conocimientos específicos que debe reunir un colaborador para desempeñar un cargo al interior de la compañía.
- **Proalimentación:** hace referencia a la reunión que realiza el jefe, líder o supervisor con cada uno de los colaboradores a su cargo, con el fin de revisar y analizar los resultados obtenidos en la evaluación y acordar los compromisos tanto del

colaborador como de la empresa, que le van a permitir cerrar las brechas de competencias y llevarlo a un nivel superior de su desempeño.

Marco Legal

La evaluación del desempeño en Colombia está legislado y reglamentado para el sector público, en el cual es de obligatorio cumplimiento, con el fin de garantizar una objetividad en la carrera administrativa del empleado público.

Ley 909 de 2004 (23 de septiembre de 2004)

El artículo 38 de la Ley 909 de 2004 señala que el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, cuyos instrumentos se diseñarán en función de las metas institucionales. (CNSC).

Decreto 760 de 2005 (17 de marzo de 2005)

En este decreto se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentra la evaluación y calificación de los empleados de carreras administrativas.

Decreto 1227 de 2005 (21 de abril de 2005)

En este decreto se define los empleos temporales, señala su régimen salarial, prestacional y la forma de realizar el nombramiento para el cargo.

Decreto 2539 de 2005 (22 de julio de 2005)

En este decreto se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

Acuerdo 138 de 2010 (14 de enero de 2010)

En este acuerdo se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se

determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios.

Para las empresas privadas no hay una normatividad específica que regule, reglamente o exija el realizar evaluaciones de desempeño al personal contratado; aunque es de resaltar que las empresas que se encuentran certificadas bajo un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 si lo deben garantizar.

Norma ISO 9001 versión 2015

En el numeral 7.2. de la norma, el cual hace referencia a “COMPETENCIA”, se describe que toda organización debe asegurar que las personas que laboran para ella sean competentes, descrito de otra manera, es la obligación de garantizar que las personas contratadas sean capaces de hacer bien la tarea para la cual fueron contratados, por tanto, una forma de evidenciar y hacer trazabilidad a este punto es mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño periódicas.

Marco Metodológico

El marco metodológico según Camacho y Finol (2008) está referido al cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de los datos.

El presente proyecto se realiza utilizando un tipo de investigación aplicada, la cual según Minciencias consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico, independientemente del área del conocimiento. La investigación aplicada se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados.

La investigación presenta un enfoque mixto, “lo cual implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un planteamiento del problema”. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 610).

La población del proyecto de investigación son los colaboradores con contratación directa con la empresa de alimentos ubicada en la ciudad de Medellín, objeto de estudio, ya sea fija o indefinida; el proyecto aplicado se inició en el segundo semestre del año 2023 y en ese momento se contaba con 165 colaboradores.

El proyecto será realizado por etapas, en la cual se parte inicialmente de la revisión de información primaria y secundaria referente a la Gestión de Competencias, adicional a la revisión de documentación previa que tiene la compañía, tales como manuales de responsabilidades de cargos, perfiles para cada cargo y planeación estratégica.

Posteriormente se definen las competencias directamente relacionadas a la gestión, tanto las corporativas como las funcionales. Se definen cuatro competencias corporativas aplicables a todos los colaboradores: Respeto, Trabajo en Equipo, Servicio y Orientación al Resultado, y a su vez, una matriz de competencias (ver Figura 2), en la cual se asignan seis competencias funcionales a cada cargo y/o nivel jerárquico de la Compañía; éstas quedan detalladas en el perfil del cargo que se encuentra inmerso en el manual de descripción de responsabilidades. A cada competencia se asignarán cuatro descriptores, los cuales servirán de base para evaluar dicha competencia y estos a su vez serán calificados con la siguiente escala: Siempre (2), Eventualmente (1), Nunca (0), según el caso y, se determinan como puntajes mínimos esperados para cada motivo de la valoración los siguientes: Período de Prueba: 70%, Cambio de cargo o Ascenso: 85%, Reconocimiento: 90%, Adjudicación de Beneficios al personal: 80%, Evaluación Anual: 80% para equipo de jefaturas y mandos medios y 70% para Analistas, Auxiliares y Operarios.

Figura 2

Matriz de Competencias

	CARGO	NIVEL JERÁRQUICO	Proactividad	Atención al Detalle	Análisis y solución de conflictos y/o	Tolerancia al estrés	Comunicación	Liderazgo	Gestión de recursos	Flexibilidad e Innovación	Habilidad Comercial
1	Gerente General	1. Gerencia	X		X		X	X	X	X	
2	Jefe Administrativo y Financiero	2. Jefe	X		X		X	X	X	X	
3	Jefe GTH	2. Jefe	X		X		X	X	X	X	
4	Jefe de Manufactura	2. Jefe	X		X		X	X	X	X	
5	Jefe Cadena de Abastecimiento	2. Jefe	X		X		X	X	X	X	
6	Jefe Mercadeo y Ventas	2. Jefe	X		X		X	X	X	X	
7	Coordinador Informática	3. Coordinador	X		X		X	X	X	X	
8	Coordinador NIF e Impuestos	3. Coordinador	X		X		X	X	X	X	
9	Coordinador de Calidad	3. Coordinador	X		X		X	X	X	X	
10	Coordinador Logística y Distribución	3. Coordinador	X		X		X	X	X	X	
11	Líder SST	4. Líder Admón		X	X		X	X	X	X	
12	Líder de Mercadeo	4. Líder Admón		X	X		X	X	X	X	
13	Ejecutivo Comercial Institucional y Canal Mod	5. Líder Ventas	X	X	X		X	X			X
14	Líder de Autoservicios	5. Líder Ventas	X	X	X		X	X			X
15	Líder de Distribuidores	5. Líder Ventas	X	X	X		X	X			X
16	Líder de Poblaciones	5. Líder Ventas	X	X	X		X	X			X
17	Líder TAT	5. Líder Ventas	X	X	X		X	X			X
18	Supervisor de Mantenimiento	6. Supervisor		X	X		X	X	X	X	
19	Supervisor de Logística	6. Supervisor		X	X		X	X	X	X	
20	Supervisor de Producción	6. Supervisor		X	X		X	X	X	X	
21	Analista Cartera y Contabilidad	7. Analista	X	X	X	X	X			X	
22	Analista de Costos	7. Analista	X	X	X	X	X			X	
23	Analista de Tesorería	7. Analista	X	X	X	X	X			X	
24	Auditor de Averías	7. Analista	X	X	X	X	X			X	
25	Auxiliar Compras	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
26	Auxiliar de Almacén	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
27	Auxiliar GTH	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
28	Auxiliar Informática	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
29	Practicante Contabilidad	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
30	Recepcionista - Auxiliar GTH	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
31	Auxiliar de Calidad	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
32	Auxiliar de Mantenimiento	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
33	Practicante de Mantenimiento	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
34	Auxiliar de Facturación	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
35	Auxiliar de Rechazos	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
36	Auxiliar de Entregas	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
37	Auxiliar SAC	8. Auxiliar	X	X	X	X	X			X	
38	Auxiliar de Mercadeo	9. Auxiliar - Mercadeo	X	X	X		X	X	X		
39	Operario Dosificador	10. Operativo	X	X	X	X	X	X			
40	Operario Oficios Varios - Aseo	10. Operativo	X	X	X	X	X	X			
41	Auxiliar de Transporte	10. Operativo	X	X	X	X	X	X			
42	Conductor	10. Operativo	X	X	X	X	X	X			
43	Operario Logístico	10. Operativo	X	X	X	X	X	X			
44	Operario Oficios Varios	10. Operativo	X	X	X	X	X	X			
45	Mercaderista	11. Operativo-Ventas	X		X	X	X	X	X		X
46	Vendedor Autoservicios	11. Operativo-Ventas	X		X	X	X	X	X		X
47	Vendedor Call Center	11. Operativo-Ventas	X		X	X	X	X	X		X
48	Vendedor Poblaciones	11. Operativo-Ventas	X		X	X	X	X	X		X
49	Vendedor Preventa	11. Operativo-Ventas	X		X	X	X	X	X		X
50	Practicante de Impulso	11. Operativo-Ventas	X		X	X	X	X	X		X

Nota. Matriz que permite visualizar las competencias funcionales a evaluar en cada cargo, según el nivel jerárquico. Tomado de MPAP-0181 Catálogo de Competencias (p.5).

Se diseña y estructura una herramienta digital tipo encuesta, que permite realizar la evaluación de desempeño basada en las competencias definidas para cada grupo de cargos, el cual será el instrumento para evaluar a cada colaborador según el caso que le aplique: período de prueba o evaluación periódica; teniendo en cuenta que la evaluación anual (periódica) de desempeño por competencias será realizada en tres vías: descendente, autoevaluación y ascendente y la evaluación de periodo de prueba será realizada en dos vías: descendente y autoevaluación.

Se explica a todo el personal el uso de la herramienta, mediante reuniones presenciales y se da inicio al proceso de diligenciamiento de las evaluaciones; posteriormente se van a realizar las tabulaciones de estas, consolidación y análisis de resultados, con el fin de diseñar y establecer planes de capacitación, formación, cierre de brechas de competencias y polivalencias para cargos críticos.

Después de contar con los resultados consolidados e individuales para cada colaborador de la organización, se procede a realizar reuniones de proalimentación entre el jefe inmediato y cada uno de los colaboradores, en las cuales se acordarán compromisos y planes de mejora individuales y con base en estos, se construirán los planes de mejora globales, haciendo de este proceso un sistema de gestión circular de mejora continua de los colaboradores y del sistema de gestión por competencias como tal.

Análisis de los Resultados

A continuación, se detallarán los resultados obtenidos con el proyecto aplicado de diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias en una empresa de alimentos ubicada en la ciudad de Medellín y a su vez se presentará el análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño por competencias aplicadas a los colaboradores de la compañía.

A fin de una mayor practicidad y entendimiento, los resultados se presentarán siguiendo el derrotero de los objetivos específicos planteados al inicio del proyecto, con el fin de buscar dar respuesta a la pregunta inicial ¿Es posible mejorar el desempeño y productividad del talento humano de la empresa a través de la implementación de un modelo de gestión por competencias?

Definir las competencias corporativas y funcionales

Se elabora un procedimiento de apoyo “MPAP-0181 Catálogo de competencias” en el cual quedan descritas las competencias tanto corporativas como funcionales propias de la estructura organizacional de la empresa de alimentos ubicada en la ciudad de Medellín, las cuales reúnen un conjunto de patrones y conductas que los colaboradores deben mostrar para desempeñarse de manera adecuada y eficiente en los cargos que ocupan, en concordancia con la estrategia y la cultura organizacional.

Se definen cuatro competencias corporativas con sus respectivos descriptores, ellas son: respeto, trabajo en equipo, servicio y orientación al resultado (ver Apéndice 1) y nueve competencias funcionales con sus respectivos descriptores, ellas son: proactividad, atención al detalle, análisis y solución de conflictos y/o problemas, tolerancia al estrés, comunicación, liderazgo, gestión de recursos, flexibilidad e innovación y habilidad comercial (ver Apéndice 1),

de las cuales se asignan seis a cada nivel jerárquico, según la matriz de competencias (ver Figura 2).

Actualizar manuales de responsabilidades

Se hace revisión de los manuales de responsabilidades con los que cuenta la empresa de alimentos, haciendo un barrido frente a la estructura organizacional (organigrama); de los 50 cargos identificados se tienen 43 con manuales de responsabilidades definidos, los cuales se actualizan de acuerdo con las responsabilidades actuales y en el perfil se incorporan las competencias organizacionales y funcionales aplicables según su nivel jerárquico y para los 7 cargos faltantes, se procede a la elaboración del manual de responsabilidades que le aplica.

Diseñar la evaluación de desempeño por competencias

En asesoría y acompañamiento del Gerente General de la empresa de alimentos, se diseñó y estructuró la herramienta virtual Evaluación de Desempeño por Competencias en la plataforma Zoho (Figura 3), la cual de una manera amigable, permite a todos a los colaboradores de la empresa diligenciar la encuesta según el tipo de evaluación, ya sea autoevaluación, evaluación ascendente o evaluación descendente; allí se encuentran las competencias corporativas aplicables a todo el personal y dependiendo del nivel jerárquico del colaborador a evaluar, se despliegan las competencias funcionales que le aplican, con sus respectivos descriptores y escala de evaluación; adicional cuenta con un espacio para describir las cualidades más destacadas, aspectos a mejorar, observaciones o sugerencias de capacitación.

Figura 3

Pantallazo tomado del formulario evaluación de desempeño por competencias



Nota. Tomado de la herramienta zoho (<https://survey.zohopublic.com/zs/LABUXM>)

Adicional y con el fin de estandarizar el proceso de Gestión por Competencias y Evaluación de Desempeño por Competencias, se elaboró el procedimiento de apoyo “Gestión por Competencias”, en el cual se describe el objetivo, el alcance, las normas generales y el paso a paso del modelo de gestión por competencias (ver Apéndice 2).

Resultados de la evaluación de desempeño por competencias

Al momento de la realización de la evaluación de desempeño por competencias anual, se tenía una población de 165 colaboradores que cumplían lo descrito en el paso 6 del procedimiento Gestión por Competencias (ver Apéndice 2), por tanto, esta era la cantidad de colaboradores a evaluar; alcanzando una efectividad del 90% se evaluaron 148 de ellos, de los cuales, el 80% realizó la Autoevaluación y el 88% fueron evaluados por su jefe inmediato (evaluación descendente). El equipo de jefes y/o líderes de proceso que tienen personal a cargo

suman 20 personas, de las cuales 16 de ellas fueron evaluadas por su personal, alcanzando una efectividad en la evaluación ascendente del 80%.

El resultado promedio de la Evaluación de Desempeño por Competencias fue del 88%, superando así el resultado mínimo esperado para esta evaluación anual, el cual es del 70%. Los valores por procesos se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Resultado evaluación de desempeño por proceso

Proceso	Competencias corporativas	Competencias funcionales	Total competencias
Administración	91%	89%	90%
Calidad	93%	92%	93%
Cadena de Abastecimiento	89%	86%	88%
Mercadeo y Ventas	91%	89%	90%
Producción	86%	82%	84%
Total general	89%	86%	88%

Nota. Se detallan los resultados promedios obtenidos para los grupos de competencias evaluados en los diferentes procesos. Autoría Propia.

Aunque según los resultados obtenidos se resalta que se superó por mucho el mínimo esperado para esta evaluación, es importante detenerse en las oportunidades de mejoramiento, es decir, en las puntuaciones más bajas, que para este caso se evidencian en las competencias funcionales del proceso de Producción y adicional, hacer zoom desde otras perspectivas, tales como tipo de evaluación, nivel jerárquico y competencias puntuales, con el fin de contar con insumos relevantes que permitan estructurar un adecuado plan de mejoramiento, en pro del

crecimiento y desarrollo de los colaboradores y a su vez mejorar el desempeño y productividad de la compañía.

Tabla 2

Resultados por proceso y tipo de evaluación.

Proceso vs tipo de evaluación	Competencias corporativas	Competencias funcionales	Total competencias
Administración	91%	89%	90%
Ascendente (al jefe)	87%	90%	89%
Autoevaluación	89%	89%	89%
Descendente (al colaborador a cargo)	94%	90%	92%
Calidad	93%	92%	93%
Ascendente (al jefe)	97%	95%	96%
Autoevaluación	92%	90%	91%
Descendente (al colaborador a cargo)	94%	93%	93%
Cadena de Abastecimiento	89%	86%	88%
Ascendente (al jefe)	76%	78%	77%
Autoevaluación	91%	90%	91%
Descendente (al colaborador a cargo)	89%	85%	87%
Mercadeo y Ventas	91%	89%	90%
Ascendente (al jefe)	98%	97%	98%
Autoevaluación	92%	91%	92%
Descendente (al colaborador a cargo)	88%	85%	86%
Producción	86%	82%	84%
Ascendente (al jefe)	87%	88%	88%
Autoevaluación	88%	83%	86%
Descendente (al colaborador a cargo)	83%	82%	83%
Total general	89%	86%	88%

Nota. Se detallan los resultados promedios obtenidos para los grupos de competencias evaluados en los diferentes procesos y discriminado por tipo de evaluación. Autoría Propia.

En los resultados por proceso y tipo de evaluación (Tabla 2) se destaca que los líderes del proceso de Mercadeo y Ventas fueron los que obtuvieron la mejor calificación en los dos grupos de competencias, mientras que los líderes del proceso de Cadena de Abastecimiento son los que cuentan con mayor oportunidad de mejoramiento, en especial en las competencias corporativas, de hecho es importante revisar cuales son las competencias puntuales en las que se debe trabajar, dado que el resultado está muy cerca del puntaje mínimo esperado.

Tabla 3

Resultados competencias corporativas por proceso y tipo de evaluación.

Proceso vs tipo de evaluación	Respeto	Trabajo en equipo	Servicio	Orientación al resultado	Competencias corporativas
Administración	24%	23%	23%	21%	91%
Ascendente (al jefe)	23%	22%	22%	20%	87%
Autoevaluación	24%	22%	23%	20%	89%
Descendente (al colaborador a cargo)	25%	24%	23%	22%	94%
Calidad	25%	24%	23%	22%	93%
Ascendente (al jefe)	25%	24%	24%	23%	97%
Autoevaluación	24%	24%	22%	21%	92%
Descendente (al colaborador a cargo)	25%	23%	24%	22%	94%
Cadena de Abastecimiento	23%	22%	22%	22%	89%
Ascendente (al jefe)	18%	18%	20%	20%	76%
Autoevaluación	23%	22%	23%	22%	91%
Descendente (al colaborador a cargo)	23%	22%	22%	21%	89%
Mercadeo y Ventas	23%	22%	23%	22%	91%
Ascendente (al jefe)	25%	25%	25%	24%	98%
Autoevaluación	24%	22%	24%	22%	92%
Descendente (al colaborador a cargo)	22%	21%	23%	21%	88%
Producción	23%	21%	21%	20%	86%
Ascendente (al jefe)	21%	22%	22%	22%	87%
Autoevaluación	22%	21%	23%	22%	88%
Descendente (al colaborador a cargo)	24%	21%	20%	18%	83%
Total general	23%	22%	22%	21%	89%

Nota. Se detallan los resultados promedios obtenidos para cada una de las competencias

corporativas evaluadas en los diferentes procesos y discriminado por tipo de evaluación. Autoría Propia.

En la tabla que consolida los resultados individuales de las competencias corporativas por proceso y tipo de evaluación (Tabla 3), se evidencia que el Respeto es la competencia corporativa a destacar, por ser la mejor calificada, aunque no se debe dejar pasar que esta se debe trabajar en el grupo de líderes del proceso de Cadena de Abastecimiento, dado que al igual que el trabajo en equipo fueron las de menor calificación, y por su parte, de manera general la

competencia corporativa a la cual se le debe establecer un plan de mejoramiento es la de Orientación al Resultado, dado que fue la de menor ponderación en este grupo de competencias, en especial en el personal operativo de producción.

Tabla 4

Resultados competencias funcionales por proceso y tipo de evaluación.

Proceso vs tipo de evaluación	Proactividad	Atención al Detalle	Análisis y Solución de Conflictos y/o Problemas	Tolerancia al Estrés	Comunicación	Liderazgo	Gestión de Recursos	Flexibilidad e Innovación	Habilidad Comercial	Competencias funcionales
Administración	15%	14%	14%	14%	16%	16%	16%	14%		89%
Ascendente	14%		14%		15%	15%	16%	15%		90%
Autoevaluación	15%	14%	14%	15%	16%	16%	15%	14%		89%
Descendente	15%	15%	15%	14%	16%	16%	16%	14%		90%
Calidad	15%	16%	14%	17%	16%	16%	16%	14%		92%
Ascendente	15%		16%		17%	16%	16%	15%		95%
Autoevaluación	14%	15%	14%	16%	16%	17%	17%	13%		90%
Descendente	15%	16%	14%	17%	16%	16%	16%	14%		93%
C. Abastecimiento	14%	14%	14%	14%	15%	14%	14%	15%		86%
Ascendente	15%	12%	11%		13%	13%	14%	14%		78%
Autoevaluación	15%	14%	15%	15%	16%	16%	11%	16%		90%
Descendente	14%	14%	14%	14%	15%	13%	15%	14%		85%
Mercadeo y Vtas.	14%	15%	14%	14%	15%	16%	15%	15%	16%	89%
Ascendente	16%	16%	16%		16%	17%	16%	16%	17%	97%
Autoevaluación	15%	14%	15%	15%	16%	15%	15%	15%	16%	91%
Descendente	14%	14%	14%	13%	15%	15%	15%	15%	15%	85%
Producción	13%	13%	13%	14%	14%	16%	15%	15%		82%
Ascendente		14%	14%		15%	15%	15%	14%		88%
Autoevaluación	13%	13%	13%	15%	14%	17%	14%	15%		83%
Descendente	13%	13%	13%	14%	14%	16%	15%	14%		82%
Total general	14%	14%	14%	14%	15%	15%	15%	14%	16%	86%

Nota. Se detallan los resultados promedios obtenidos para cada una de las competencias

funcionales evaluadas en los diferentes procesos y discriminado por tipo de evaluación. Autoría Propia.

En el grupo de las competencias funcionales se destaca la Habilidad Comercial como la de mayor puntaje, mientras que la Proactividad, Atención al Detalle, Análisis y Solución de

Conflictos y/o Problemas, la Tolerancia al Estrés y la Flexibilidad e Innovación son las competencias que se deben trabajar y fortalecer, por ser las de puntuación más baja, en especial en el proceso de Producción (Tabla 4).

Por su parte, al analizar los grupos de competencias por nivel jerárquico, se identifica que el nivel de Supervisores es el de mayor oportunidad de mejoramiento en las competencias corporativas, dado que el resultado promedio se ubica en un 83%, siendo la Orientación a Resultados la competencias con menor calificación (Tabla 5); por su parte, en cuanto a las competencias funcionales se identifica el nivel Operativo como el de menor puntuación, con un 83%, siendo la Proactividad, Atención al Detalle y Análisis y Solución de Conflictos y/o Problemas, las competencias en las cuales se debe acordar un plan de mejoramiento (Tabla 6).

Tabla 5

Resultados competencias corporativas por nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Respeto	Trabajo en equipo	Servicio	Orientación al resultado	Competencias corporativas
Analista	24%	24%	24%	23%	95%
Auxiliar	24%	23%	22%	21%	90%
Coordinador	25%	22%	23%	21%	92%
Gerencia	25%	23%	24%	23%	96%
Jefe	24%	24%	23%	22%	92%
Líder Admón.	24%	23%	21%	20%	88%
Líder Ventas	23%	23%	24%	23%	93%
Operativo	23%	22%	22%	20%	87%
Operativo-Ventas	23%	22%	23%	22%	90%
Practicante	25%	23%	25%	20%	94%
Supervisor	21%	21%	21%	20%	83%
Total general	23%	22%	22%	21%	89%

Nota. Se detallan los resultados promedios obtenidos para cada una de las competencias corporativas evaluadas en los diferentes niveles jerárquicos. Autoría Propia.

Tabla 6*Resultados competencias funcionales por nivel jerárquico*

Nivel jerárquico	Proactividad	Atención al Detalle	Análisis y Solución de Conflictos y/o Problemas	Tolerancia al Estrés	Comunicación	Liderazgo	Gestión de Recursos	Flexibilidad e Innovación	Habilidad Comercial	Competencias funcionales
Analista	17%	16%	16%	15%	16%			16%		96%
Auxiliar	14%	14%	15%	15%	16%			14%		88%
Coordinador	15%		15%		16%	16%	16%	14%		92%
Gerencia	15%		13%		17%	17%	14%	16%		92%
Jefe	16%		15%		15%	16%	16%	15%		93%
Líder Admón.		14%	14%		16%	14%	17%	14%		87%
Líder Ventas	14%	15%	15%		16%	16%			16%	91%
Operativo	13%	13%	13%	14%	14%		14%			83%
Operativo-Ventas	14%		14%	14%	15%		15%		15%	88%
Practicante	15%	16%	16%		17%		17%	16%		95%
Supervisor		13%	13%		14%	14%	15%	14%		84%
Total general	14%	14%	14%	14%	15%	15%	15%	14%	16%	86%

Nota. Se detallan los resultados promedios obtenidos para cada una de las competencias

funcionales evaluadas, según el nivel jerárquico. Autoría Propia.

Establecer planes de formación, capacitación y cierre de brechas de competencias

Teniendo en cuenta las competencias tanto corporativas como funcionales con menores promedios de calificación y lo detallado por los colaboradores en el punto de observaciones o sugerencias de capacitación de la evaluación de desempeño por competencias, se estructura el siguiente plan de formación y capacitaciones (Tabla 7), a fin de fortalecer y cerrar brechas de competencias identificadas.

Tabla 7*Plan de formación y capacitaciones.*

Tema de formación o capacitación	Alcance	Fecha
Pausas activas cognitivas	Todo el personal	Abril
Taller de Yoga	Personal administrativo	Abril
Inteligencia emocional	Todo el personal	Mayo
Liderazgo	Supervisores y líderes	Mayo
Taller vivencial enfocado en liderazgo, trabajo en equipo y estrategia	Equipo Directivo	Julio
Análisis y solución de conflictos y/o problemas	Todo el personal	Agosto
Estilo de vida saludable y autocuidado	Todo el personal	Septiembre
Trabajo en equipo y convivencia laboral	Todo el personal	Octubre
Administración efectiva del tiempo	Todo el personal	Noviembre

Nota. Se detalla cada una de las formaciones o capacitaciones programadas para el año 2024, en búsqueda de fortalecer las competencias tanto corporativas como funcionales con puntuaciones bajas, según los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los acuerdos realizados en las proalimentaciones entre jefe de proceso y colaboradores. Autoría Propia.

Conclusiones

Con el desarrollo del proyecto aplicado se aportó a la estandarización y documentación del modelo de gestión por competencias; apoyando la definición de las competencias corporativas y la identificación de las competencias claves (funcionales) para cada macroproceso de la estructura organizacional de la compañía y nivel jerárquico.

Así mismo, con la revisión, actualización y ajuste de los manuales de responsabilidades de cargos se logró entregar a la compañía un insumo para el proceso de selección y vinculación, ya que este proyecto permitió definir un perfil más objetivo, cualificable e integral, tanto desde las necesidades técnicas como habilidades comportamentales y de desempeño del colaborador requerido para cada cargo.

Con el diseño de la evaluación de desempeño por competencias se logró entregar a la compañía una herramienta de fácil uso, que permite enlazar la información básica del colaborador, el proceso al que pertenece, su cargo y nivel jerárquico y así evaluar no sólo las competencias corporativas si no las funcionales que le aplican, a fin de extraer, posterior a su diligenciamiento, los resultados e indicadores sobre las competencias evaluadas, los cuales son insumo para la valoración y seguimiento de la gestión de cada colaborador.

Para ser el primer ejercicio de evaluación de desempeño por competencias, el proceso fue bien recibido por los colaboradores; la herramienta es amigable y de fácil diligenciamiento y adicional, es de gran aporte al modelo de gestión por competencias, en cuanto a la evaluación no solo de manera descendente si no ascendente; pues conocer que concepto tiene los colaboradores a cargo sobre su líder es una gran oportunidad de crecimiento profesional, de contribuir a llevar a otro nivel los equipos de trabajo y así mejorar la productividad y logro de objetivos tanto personales como organizacionales.

La implementación del modelo de gestión por competencia en la empresa de alimentos de consumo masivo de la Ciudad de Medellín, es una herramienta que aporta a la integración de los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, dado que facilita la evaluación continua del desempeño de las personas de una manera objetiva y con ello, permite identificar las necesidades de capacitación, formación y acompañamiento para el cierre de las brechas de competencias y el poder aportar al crecimiento de los colaboradores desde lo personal y profesional.

Recomendaciones

Revisar una herramienta digital diferente o la manera de ajustar la actual, que permita obtener los resultados de las evaluaciones de una manera más ágil y tecnificada, tipo indicadores power BI; lo cual acortaría los tiempos de entrega de resultados, proalimentaciones y construcción de planes de acción, formación y capacitación.

Fijar los plazos para cada etapa de la evaluación de desempeño por competencias y comprometer a todo el personal, en especial a los líderes de proceso, con el cumplimiento de ellos, a fin de no dilatar en el tiempo las actividades, lo que puede afectar el impacto positivo y ganador del proceso de evaluación y proalimentación.

Garantizar la realización de las reuniones de proalimentación con cada colaborador, máximo dentro del mes siguiente a la entrega de resultados de la evaluación, motivando a la construcción conjunta de planes de acción de cierre de brechas y desarrollo del personal.

Realizar seguimiento periódico a la implementación de los planes de acción propuestos y registrados en el formato de proalimentación.

Revisar de manera periódica, se recomienda máximo cada dos años, los manuales de responsabilidades de cargos y el mismo modelo de gestión por competencias, a fin de irlos ajustando y actualizando según las necesidades puntuales del negocio y del sector como tal.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía Tomo I*. Granica.
- Camacho, H. y Finol, M. (2008). *El proceso de investigación Científica*. Ediluz.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación de desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, N° 8, 97-115.
https://www.researchgate.net/profile/Armando-Camejo/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competicencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos/links/5b1c3994aca272021cf47045/El-Modelo-de-Gestion-por-Competencias-y-La-Evaluacion-del-Desempeno-en-la-Gerencia-de-los-Recursos-Humanos.pdf
- Comisión Nacional del Servicio Civil. *Evaluación del desempeño laboral*.
<https://www.cnscc.gov.co/observatorio/evaluacion-del-desempeno-laboral>.
- Febres, A. y García, M. (2014). Implementación del modelo de gestión por competencias en una empresa de Marketing – Chiclayo. *Revista PAIAN, Vol. 5, N°2*.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/PAIAN/article/view/98>
- Felicity360 (s.f.). *¿Qué es la evaluación de desempeño basada en competencias?*
<https://www.felicity360.com/que-es-la-evaluacion-de-desempeno-basada-en-competencias/>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. McGraw-Hill.

- Luna, A. y Guzmán, J. (2011). *Diseño del modelo de competencias para la Cooperativa Gestionando COOP de la Ciudad de Pereira* [tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio UTP. <https://hdl.handle.net/11059/1547>.
- Minciencias (s.f.). *Investigación aplicada*. <https://minciencias.gov.co/glosario/investigacion-aplicada>.
- Retos en Supply Chain. (2023, 9 de marzo). *Gestión por competencias: 7 pasos para implementarla*. EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-7-pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>.
- Rodríguez, I. (2017). Evaluación del desempeño [trabajo de fin de Máster, ICADE Business School]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>
- Rubió, T. (2015, 18 de agosto). *¿Qué es la gestión por competencias?* La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>.
- Stefanell, A. y Tapias, A. (2011). *Implementación de la gestión de competencias: una estrategia para el fortalecimiento del desarrollo organizacional* [taller de grado II, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11048/TapiasTrianaAllisonViviana2011.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Apéndices

Apéndice A

Catálogo de Competencias

1. NORMAS GENERALES:

- 1.1** Se definen cuatro competencias corporativas aplicables a todos los colaboradores de la Compañía y a su vez, de las competencias funcionales detalladas en este catálogo se asignarán seis para cada cargo y/o nivel jerárquico, para lo cual se construye la matriz de competencias funcionales.
- 1.2** A cada competencia se asignarán cuatro descriptores, los cuales servirán de base para evaluar dicha competencia.
- 1.3** Cada descriptor será calificado con la siguiente escala: Siempre (2), Eventualmente (1), Nunca (0), según el caso.

2. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

2.1 RESPETO:

- 2.1.1** Reconoce, acepta y valora las cualidades y derechos de los demás.
- 2.1.2** Se muestra amable y educado en el lenguaje verbal y no verbal.
- 2.1.3** Reconoce al otro en su dimensión humana, comprendiendo que las diferencias sociales, culturales y de capacidades, enriquecen la convivencia (no discrimina).
- 2.1.4** Demuestra respeto, atención y cuidado por las instalaciones, herramientas y recursos de la Compañía.

2.2 TRABAJO EN EQUIPO:

- 2.2.1** Es efectivo en el trabajo con sus pares, superiores y colaboradores.

2.2.2 Desarrolla procesos de aprendizaje como resultado de su interacción con el equipo de trabajo.

2.2.3 Participa y hace aportes valiosos en el desarrollo de las actividades laborales.

2.2.4 Facilita el intercambio con otras dependencias y se muestra colaborador con equipos de trabajo de otros procesos, con el fin de alcanzar metas organizacionales y contribuir con el buen clima laboral.

2.3 SERVICIO:

2.3.1 Ofrece y/o presta un servicio amable, claro y respetuoso cada que es requerido.

2.3.2 Es oportuno y efectivo en la satisfacción de necesidades de sus clientes (internos y/o externos)

2.3.3 Es recursivo para ofrecer alternativas de servicio, cumpliendo con los plazos previstos.

2.3.4 Concibe el servicio como uno de los principios que direccionan su labor diaria.

2.4 ORIENTACIÓN AL RESULTADO:

2.4.1 Facilita el logro de objetivos organizacionales por medio del cumplimiento de sus funciones.

2.4.2 Alcanza todos los objetivos y metas trazadas en el cargo.

2.4.3 Acoge sugerencias y recomendaciones para ejecutar su trabajo de maneras más productiva.

2.4.4 Diseña y utiliza indicadores para para medir y analizar los resultados obtenidos.

3. COMPETENCIAS FUNCIONALES

3.1 PROACTIVIDAD:

3.1.1 Planea y prioriza las actividades que debe realizar dentro de su proceso.

3.1.2 Propone acciones o ideas para solucionar inconvenientes o problemas que se presentan en la realización de su labor.

3.1.3 Se anticipa a los acontecimientos evitando reprocesos.

3.1.4 Está pendiente de que todo esté bien hecho desde el principio.

3.2 ATENCIÓN AL DETALLE:

3.2.1 Revisa minuciosamente la exactitud de su trabajo y verifica que la información esté actualizada.

3.2.2 Profundiza en los resultados de la información antes de dar una respuesta.

3.2.3 Revisa constantemente sus pendientes y confirma la continuidad de ellos.

3.2.4 Una vez identificado un error, se ingenia posibles maneras de prever su ocurrencia futura y compromete a los demás en su implementación.

3.3 ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y/O PROBLEMAS:

3.3.1 Atiende a la menor brevedad los problemas que se le presentan.

3.3.2 Controla adecuadamente sus emociones, impulsos, pensamientos y conductas en situaciones conflictivas.

3.3.3 Afronta a las partes afectadas por un conflicto, para encontrar su fuente.

3.3.4 Presenta propuestas para la solución de conflictos.

3.4 TOLERANCIA AL ESTRÉS (TRABAJO BAJO PRESIÓN):

3.4.1 Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.

3.4.2 Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.

3.4.3 Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.

3.4.4 Mantiene la calidad en su trabajo, a pesar de atravesar por situaciones de alta tensión o de conflicto.

3.5 COMUNICACIÓN:

3.5.1 Expresa sus opiniones y puntos de vista, utilizando el tono y las palabras adecuadas en el momento oportuno.

3.5.2 Es respetuoso con la información personal y confidencial de los demás y no promueve el rumor.

3.5.3 Demuestra comprensión e interés por lo que su interlocutor le trasmite.

3.5.4 Argumenta sus puntos de vista, buscando el beneficio organizacional.

3.6 LIDERAZGO:

3.6.1 Trasmite claramente la estrategia de la empresa y orienta al equipo hacia el logro de los objetivos.

3.6.2 Retroalimenta oportuna y adecuadamente a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.

3.6.3 Motiva al equipo de trabajo por medio de la cooperación y la confianza, ofreciendo orientación y apoyo, contribuyendo al logro de un clima de trabajo agradable.

3.6.4 Entrega tareas y actividades importantes del proceso a su equipo de trabajo.

3.7 GESTIÓN DE RECURSOS:

3.7.1 Sabe aprovechar de forma efectiva el tiempo y los recursos de información, tecnología y humanos requeridos para realizar su trabajo.

3.7.2 Optimiza los recursos que le asigna la compañía para el mejoramiento del proceso.

3.7.3 Utiliza adecuadamente las herramientas y recursos que le son asignados para el desarrollo de sus labores.

3.7.4 Busca utilizar métodos de trabajo diferentes que le generen una disminución en la cantidad de recursos utilizados sin desmejorar el proceso.

3.8 FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN:

3.8.1 Es capaz de asumir con tolerancia el cambio en la programación de su trabajo.

3.8.2 Es capaz de atender diversas cosas al mismo tiempo y de una manera efectiva.

3.8.3 Genera cambios que agregan valor en la gestión de su proceso.

3.8.4 Propone e implementa nuevas ideas para mejorar su trabajo y los demás procesos de la Compañía.

3.9 HABILIDAD COMERCIAL:

3.9.1 Cautiva a los clientes mediante contacto constante, para generar en ellos poder de recordación.

3.9.2 Se mantiene atento para no perder oportunidades de negocio.

3.9.3 Asesora a los clientes de manera eficiente, mediante el conocimiento de los productos ofrecidos y del sector.

3.9.4 Aplica los métodos y herramientas definidos por la Compañía para la gestión comercial.

Nota. Listado de los cuatro descriptores asignados a cada una de las competencias, tanto corporativas como funcionales, los cuales sirven de base para evaluar dicha competencia y la escala de valoración. Tomado de MPAP-0181 Catálogo de Competencias (p.5).

Apéndice B

Gestión por Competencias (Pasos Secuenciales)

Paso	Actividad	Descripción de actividades	Responsable	Registro/Control
1	Competencias Corporativas y Funcionales.	Definición y/o actualización de las competencias corporativas y funcionales para cada cargo y/o nivel jerárquico.	Jefe GTH Gerencia General	MPAP-0181 Catálogo de Competencias
2	Manuales de descripciones de responsabilidades por cargo.	Se debe elaborar el manual de descripciones de responsabilidades para cada cargo nuevo o actualizar el existente cada que se realicen cambios en las responsabilidades asignadas o en el perfil del cargo requerido.	Jefe GTH Jefe o Líder del Proceso	MAGHXXXX
3	Evaluación Período de Prueba	Se aplica la evaluación de desempeño por competencias al personal nuevo, días previos a cumplir su período de prueba (1/5 parte de la duración del contrato a término fijo y 2 meses en el indefinido).	Jefe de Proceso Supervisor o Líder de proceso	Instrumento virtual de evaluación de desempeño por competencias
6	Evaluación periódica (anual)	Se aplica la evaluación de desempeño por competencias anual a todo el personal que lleve como mínimo dos meses en la Compañía y se realiza en tres vías: descendente, autoevaluación y ascendente.	Todo el personal con mínimo dos meses de antigüedad al momento de la evaluación periódica	Resultado individual de evaluación por cada colaborador.
7	Tabulación y presentación de resultados de evaluación de desempeños por competencias.	Se realiza valoración de cada competencia según lo establecido en el numeral 2.2 del apartado Aspectos Generales y se entrega los resultados obtenidos, tanto individualmente por colaborador como de manera consolidada por proceso y general empresa.	Jefe GTH	Consolidado General de evaluación de desempeño por competencias.

8	Proalimentación de evaluación de desempeño por competencias.	Los jefes de proceso se reúnen con cada colaborador a su cargo y hacen reunión de proalimentación de la evaluación de desempeño por competencia, dejando registro de ello en el formato de Proalimentación.	Jefe de Proceso Supervisor o Líder	Proalimentación
9	Planes de mejora y cierre de brechas de competencias.	Se hace consolidación de los planes de mejora y/o acompañamiento que se requieren, especialmente los relacionados con formación, capacitación y entrenamiento individual o colectiva.	Jefe GTH	Plan de capacitación, formación y entrenamiento.

Nota. Derrotero de los pasos secuenciales establecidos para la ejecución, seguimiento y control del modelo de gestión por competencias. Tomado del procedimiento de apoyo Gestión por Competencias (p.3-4).