

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS  
EN LA EMPRESA C.I AGROPECUARIA CUERNAVACA S.A.

JULIANA COLMENARES CASTRO

LORENA LEÓN PLAZAS

GLADIS RAMOS GUERRERO

ANDREA RODRIGUEZ RAMÍÍREZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE POSTGRADO GESTIÓN HUMANA DE LAS  
ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C, I 2010

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS  
EN LA EMPRESA C.I AGROPECUARIA CUERNAVACA S.A.

JULIANA COLMENARES CASTRO

LORENA LEÓN PLAZAS

GLADIS RAMOS GUERRERO

ANDREA RODRIGUEZ RAMÍÍREZ

Trabajo de grado para obtener el título de  
Especialista en Gestión humana

Asesor: Dra. LUZ ESPERANZA BUITRAGO

Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE POSTGRADO GESTIÓN HUMANA DE LAS  
ORGANIZACIONES

Bogotá D.C, I 2010

HOJA DE ACEPTACIÓN

---

Firma del primer jurado

---

Firma del segundo jurado

---

Firma Director del  
Programa

Bogotá, D.C Abril de 2010

## DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO, TESIS Y/O MONOGRAFÍA

JULIANA COLMENARES CASTRO, LORENA LEÓN PLAZAS, GLADIS RAMOS GUERRERO Y ANDREA RODRÍGUEZ RAMÍREZ, mayores de edad, identificadas como aparece al pie de nuestras firmas, quien actuamos en nombre propio y para los efectos del presente contrato se denominarán **LOS AUTORES**, nos permitimos manifestar libremente que mediante este documento hacemos de cesión de derechos de autor, el cual se registrará por la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, y demás disposiciones que regulan la materia, y en especial por las siguientes Cláusulas: **PRIMERA. Objeto.** LOS AUTORES manifestamos que de manera voluntaria y gratuita, realizamos la Cesión en favor de la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** de todos los derechos de autor patrimoniales que a ellas le corresponden como creadoras de la investigación denominada IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA C.I AGROPECUARIA CUERNAVACA S.A., como trabajo de grado, tesis o monografía como producto de su actividad académica para optar al título de ESPECIALISTAS EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES. Dicha obra fue realizada por LOS AUTORES en el año de 2010. **SEGUNDA. Determinación y alcance del objeto.** —Los derechos que a través de este contrato se ceden incluyen todos los derechos patrimoniales, es decir transformación, reproducción, comunicación pública, y distribución, y son otorgados sin ninguna limitación en cuanto a territorio se refiere. Así mismo, esta cesión se da por todo el término de duración establecido en la Legislación de derechos de autor que se encuentran vigentes en Colombia. **TERCERA. Derechos morales.** —La cesión de los derechos señalados en la cláusula anterior, no implican la cesión de los derechos morales sobre la obra mencionada dado que estos derechos son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. Por tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de LOS AUTORES. **CUARTA. Elaboración y responsabilidad.**— LOS AUTORES manifiestan que la obra descrita en la cláusula primera, objeto del presente contrato es original y fue realizada por ellas mismas, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad de la misma, la cual cede en virtud del presente contrato. **Parágrafo.**—En caso de presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra objeto de este contrato, LOS AUTORES asumirán toda la responsabilidad, y saldrán en defensa de los derechos aquí cedidos. Por tanto, para todos los efectos la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** actúan como un tercero de buena fe. **QUINTA. Exclusividad.** —LOS AUTORES declaran que los derechos sobre la obra en cuestión no han sido cedidos con antelación y que sobre ellos no pesa ningún gravamen ni limitación en su uso o utilización. **SEXTA. Autorización.** LOS

AUTORES autorizan a la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** a facilitar la consulta, lectura y reproducción por cualquier medio de la obra aquí cedida siempre y cuando se cite la fuente. En señal de asentimiento, se firma el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en Bogotá D.C, a los 13 días del mes de abril del año 2010.

**LOS AUTORES,**

Firma. \_\_\_\_\_

Nombre: Juliana Colmenares Castro.

C.C. No.53.905.353 de Bogotá

Dir. Cl 161 # 16-54 tel.5262524

Firma. \_\_\_\_\_

Nombre: Lorena León Plazas

C.C. No.52.811.661 de Bogotá

Dir. Cra 108ª # 142ª -44 tel.3176801004

Firma. \_\_\_\_\_

Nombre: Gladis Ramos Guerrero

C.C. No.23.495.957 de Chiquinquirá.

Dir. Diag 76ª # 88-34 tel.3114412213

Firma. \_\_\_\_\_

Nombre: Andrea Rodríguez Ramírez

C.C. No.52.363.319 de Bogotá.

Dir. Cra 9 # 48-85 tel.8074220

**FORMATO DE AUTORIZACION DE CONSULTA DE TRABAJOS DE GRADO**

1. Identificación del trabajo de grado

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR (ES)</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>DIRECCIÓN ELECTRÓNICA</b>
Juliana Colmenares	Cl 161 # 16-54	5262524	<a href="mailto:julianacolmenares@hotmail.com">julianacolmenares@hotmail.com</a>
Lorena León	Cra 108ª # 142ª -44	3176801004	<a href="mailto:alima23@hotmail.es">alima23@hotmail.es</a>
Gladis Ramos	Diag 76ª # 88-34	3114412213	<a href="mailto:gdramos2002@yahoo.com">gdramos2002@yahoo.com</a>
Andrea Rodríguez	Cra 9 # 48-85	8074220	<a href="mailto:larr07@hotmail.com">larr07@hotmail.com</a>

NOMBRE DEL PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

TITULO AL QUE OPTA

ESPECIALISTAS EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

ASESOR Y/ O DIRECTOR

LUZ ESPERANZA BUITRAGO

TITULO DEL TRABAJO DE TESIS

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA C.I AGROPECUARIA CUERNAVACA S.A.

2. Autorización

Autorizo a la Universidad Piloto de Colombia a través de su centro de Documentación a:

- Publicar la versión electrónica del trabajo Inmediatamente  A partir de

SI  NO

\_\_\_\_\_

Tabla de contenido

Resumen, 2
Justificación, 3
Marco teórico, 8
Método, 23
Tipo de estudio, 23
Participantes, 24
Instrumento, 24
Procedimiento, 25
Resultados, 27
Discusión, 91
Conclusiones y sugerencias, 95
Referencias, 96
Apéndices, 99

Tabla de apéndices

Apéndice A. Diario de campo, 99

Apéndice B. Entrevista de competencias básicas, 101

Apéndice C. Entrevista de competencias genéricas, 106

Apéndice D. Entrevista de competencias específicas, 107

Apéndice E. Estructura organizacional niveles, C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A, 108



IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS  
EN LA EMPRESA C.I AGROPECUARIA CUERNAVACA S.A.

COLMENARES, J., LEÓN, L., RAMOS, G RODRIGUEZ, L.

**BITRAGO, L.\***

Resumen

En la presente investigación se identifican y se definen las competencias básicas, genéricas y específicas de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. A partir de las competencias se establecen cuatro niveles dentro del organigrama: Gerencial, Jefaturas, Administrativo y Operativo, teniendo en cuenta todos los miembros de la empresa. Para llevar a cabo el proceso investigativo se realizó como instrumento; entrevistas semiestructuradas individuales aplicadas por cargo y de acuerdo a la estructura jerárquica. Encontrando como resultado una empresa más competente, la cual cuenta con los conocimientos, habilidades y conductas específicas, requeridas para el desempeño de cada cargo, convirtiéndose en el punto de partida para la reestructuración de procesos como selección de personal, capacitación, planes de carrera, entre otros.

Palabras Clave: competencias básicas, competencias genéricas, competencias específicas.

## Justificación

Conocer con exactitud las diferentes competencias en una organización permite mejorar notablemente otros procesos como contratación, evaluación, difusión o socialización y capacitación, entre otros.

La importancia de identificar cuáles son las competencias requeridas para que un empleado pueda desempeñar determinada función o actividad, permite en gran medida mejorar los índices de productividad en una organización.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales en lo que haya sido su vida académica. Por otro lado, en lo organizacional. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Al tener identificadas las competencias laborales, se puede dar un enfoque preciso para la selección de personal, el cual puede fundamentarse ya no sobre diplomas o títulos, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia (Vargas Zuñiga, 2004).

Después de realizar una revisión exhaustiva de autores como Leboyer, Martha Alles, Ansorena, entre otros, construimos un marco teórico como referente principal para realizar la identificación de las competencias básicas, genéricas y específicas en la empresa C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A.

Esta identificación de las competencias en la empresa C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A., permitirá acoplar las características individuales (capacidades, experiencia, conocimientos) con los requerimientos de un determinado puesto de trabajo.

Decidimos identificar y definir las competencias en la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A, dado que una de las integrantes del presente trabajo estuvo laborando en la empresa desempeñándose como jefe de bienestar y capacitación, y durante su permanencia detectó algunas falencias en las características tanto físicas como emocionales , conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que debe tener una persona que se desempeñe en cualquiera de los puestos de trabajo del cultivo de flores, y que finalmente redundan en el proceso de producción.

## Antecedentes

La empresa C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A., inició labores a finales de la década de los años sesentas, cuando Colombia encontró en la floricultura una buena oportunidad de inversión debido a las ventajas internas y externas, y se convirtió en el generador de empleo directo en el campo más importante posicionando al país en un lugar privilegiado internacionalmente. Siempre se pensó como un negocio exportador, lo cual ha incidido en la excelente calidad del producto, acorde con las exigencias del mercado en países como Estados Unidos, Rusia y Japón. Actualmente, Colombia es el segundo país exportador de flores después de Holanda, y se puede concluir que esta posición se ha logrado gracias a la demanda del mercado en Estados Unidos.

La floricultura es el segundo producto agrícola después del café, y el cuarto producto de exportación a nivel general, después del café, el petróleo y el carbón (Arango, 1997). Es un sector que necesita mucha mano de obra, que genera una fuente de empleo permanente y así mismo evita que la población campesina se desplace a las grandes ciudades.

C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A ha sido parte de este sector económico, manteniendo su liderazgo en la producción de rosas tipo exportación, generando empleo en la zona de la sabana al norte de Bogotá y manteniendo un alto nivel de responsabilidad social.

Actualmente la empresa se ha dado cuenta de la continua rotación del personal, por esta razón las directivas y el departamento de Gestión Humana, han determinado que esta situación se debe en gran medida a la falta de estandarización de normas de competencias que le permitan a las personas tener un desempeño eficaz en las labores asignadas y de esta manera obtener resultados el logro de las metas y objetivos propuestos por la empresa en su direccionamiento estratégico.

### *Planteamiento del problema*

C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A ha entendido la relación existente entre los resultados de las competencias y el desempeño de las personas, esta relación es un alineamiento que debe desarrollarse entre los objetivos estratégicos de la organización y los factores de éxito de las personas, de aquí se desprenden los programas de gestión del talento humano para lograr encontrar el camino a desarrollar en esta etapa de alineación de objetivos, por medio de soluciones integradas válidas para la organización. Con base en lo anterior, se formuló la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las competencias que identifican a la Empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.?

### *Preguntas*

¿Cuáles son las competencias que deben tener todos los empleados en la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.?

¿Cuáles son las competencias que deben tener los empleados según su cargo en la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.?

### *Objetivos*

#### *Objetivo general.*

Definir las competencias que identifican a la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

#### *Objetivos específicos.*

Identificar las competencias organizacionales de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

Identificar las competencias específicas de cada cargo en la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

Revisar y actualizar los perfiles de cargo de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

## Marco teórico

### Competencias

Existen varios autores que se refieren al modelo de selección por competencias, quizá uno de los primeros que planteó el concepto “Competencia” fue David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973).

Esto condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes solamente promedio. Las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, es decir la competencia como tal permite establecer el valor agregado a nivel individual o mejor aún pretende establecer el don específico de cada sujeto que sea aplicable a determinado puesto de trabajo, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1993 citado por Benavides, 2002).

Las competencias pueden entenderse como comportamiento manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su apreciación y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones (Benavides, 2002). Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad

laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (Vargas Zúñiga, 2004).

La tendencia a asociar aptitudes y competencias ha generado cuidado especial entre investigadores del tema y consideran valioso hacer una diferenciación clara, entendiendo que las primeras simplemente hacen parte de las competencias reconocidas como el potencial que posee una persona y que no asegura un comportamiento productivo por sí mismo, ya que pueden desarrollarse o no, proyectarse o no en el mundo laboral, a diferencia de las competencias, que engloban no sólo las aptitudes, sino los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad general desplegados y visibles en la práctica laboral (Benavides, 2002).

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens (1997) asoció las competencias laborales con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se construyeron redes de colaboración entre la función



productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, entre otros.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Actualmente se acepta de forma generalizada la relación entre una fuerza de trabajo competente y el nivel de competitividad y productividad de un país. Son varios los diagnósticos asociados a la baja disponibilidad de competencias y al grado de productividad de la economía (Saracho, 2005).

Las competencias se refieren a una serie de elementos que llevan al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales, estos elementos son:

*El saber.* Muestra los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos, comportamientos que pueden ser de carácter técnico o social.

*El saber hacer.* La práctica de los conocimientos que se poseen, ya sean habilidades técnicas, sociales o cognitivas.

*El saber estar.* Actitudes acordes con características del entorno organizacional y social, tener en cuenta valores, creencias y actitudes que muestran el comportamiento en un momento dado.

*El querer hacer.* La motivación por ser competentes e identificarse con las tareas.

*El poder hacer.* Capacidad personal, aptitudes y rasgos personales.

Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar. Queda pendiente, no obstante, comprobar cómo interactúan entre sí, tarea que requiere un importante esfuerzo de investigación en el futuro más inmediato (García, 1999).

Las competencias en las personas, son aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral (Leboyer, 2002).

Igualmente, el autor hace una serie de recomendaciones para identificar y evaluar las competencias, para lo cual recomienda: Hacer la lista de competencias de un puesto o de un empleo, evaluar las competencias individuales, los signos, las muestras, las referencias los centros de evaluación, las decisiones basadas en la evaluación de las competencias (Leboyer, 2002).

Dentro de las competencias se presenta la imagen de sí mismo, autoestima, aproximación cognitiva. Lo anterior es un tema de relevancia en las competencias, y debe tener los siguientes aspectos: Qué es la imagen de sí mismo, cómo se construye y se afirma la imagen de sí mismo, cómo se afirma la autoestima, cómo se actualizan la imagen de sí mismo y la autoestima, elaboración cognitiva de la imagen de sí mismo, resistencia y maleabilidad de la imagen de sí mismo y de la autoestima, ¿es la imagen de sí mismo un lujo superfluo para personas propensas a la introspección, o un determinante capital de su comportamiento? (Leboyer, 2002).

Las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

Las *Competencias Metodológicas* corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

Las *Competencias Técnicas* se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

Las *competencias sociales* responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.

Las *competencias individuales* tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias: son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan, pueden ser generalizables a más de una actividad.

### *Tipos de Competencias*

Los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas (Benavides, 2002).

**Competencias genéricas:** Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional.

**Competencias laborales:** Se entiende por competencias laboral o gerencial el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Estas integran elementos característicos del ser humano: conocimientos, Habilidades y destrezas, Autoconcepto, Rasgos y temperamento, y Motivos y necesidades.

Competencias básicas: Hace referencia a tres grupos fundamentales:

1. Habilidades básicas: Capacidad lectora, Escritura, Aritmética y matemáticas, Hablar y escuchar.
2. Desarrollo del pensamiento: Pensamiento creativo, Solución de problemas, Toma de decisiones, Asimilación y comprensión, y Capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos)
3. Cualidades personales: Autorresponsabilidad, Autoestima, Sociabilidad; Autodirección, e Integridad.

### *Competitividad*

La economía globalizada e innovación tecnológica, generan cambios vertiginosos en el estilo de vida de consumidores y usuarios, en gustos, costumbres y preferencias. Implica: conquistar, mantener y ampliar participación en el mercado y obtener ganancias.

Por lo tanto, la gestión de competencias es el homólogo de la gestión tecnológica, y busca incrementar y direccionar estratégicamente el potencial humano de la organización.

*Personales.* Fortalezas internas de la persona: la capacidad de ser crítico e inteligente frente a sí mismo, de desarrollar una actitud productiva así como valores e ideales

*De Acción.* Capacidad de la persona para actuar con potencia: su iniciativa, su capacidad de ejecución, su proactividad y su capacidad para convertir en hechos las ideas y los planes.

*Sociales.* Capacidades sociales de la persona: de interactuar productivamente con otros, de cooperar, de comunicarse creativamente y de gestionar productivamente las relaciones.

*Cognitivas.* Capacidad de resolver creativamente problemas: de tener conocimientos técnicos específicos, de conocer el mercado, de poseer conocimientos metodológicos adecuados y de poseer conocimientos generales suficientes para ligar a la organización con su entorno.

Todas estas competencias nos conducen a resaltar las siguientes competencias básicas del ser humano en el cual se podrán intercalar o interponer la una a la otra entre sí.

### *Identificación de competencias*

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

*Modelos.* Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista. (Mertens, 2002).

#### 1. Modelo Funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos (Mertens, 2002).

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

*Análisis Funcional.* Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Se pueden desarrollar análisis funcionales con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional (hotelería); ocupaciones transversales a varios sectores (seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (reparador de PC). Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional. Aunque fue diseñado como una herramienta de análisis para una escala amplia, también puede ser útil en el análisis de ocupaciones en determinados subsectores o aun en organizaciones específicas.<sup>10</sup>

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

## 2. Modelo Conductista

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a)

Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras (Mertens, 2002).

### 3. Modelo Constructivista

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos (Mertens, 2002).

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

*Elemento de Competencia.* Se encontrará que el mismo comprende competencias, resultados que a ese nivel ya pueden ser alcanzados por personas capaces de realizarlos (o sea, competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de *elementos de competencia* (Mansfield y Mitchell, 1996).

- Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias necesarias para desempeñar una actividad con excelencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre

empleadores, trabajadores e instituciones de educación. Con frecuencia, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización vinculado con una institución futura; así, la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones de educación, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar a un nivel específico (empresa, sector, país).

- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera una orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal sobre la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Según Mansfield, B. y Mitchell, I. (1996) para la identificación, definición y construcción de las competencias, fundamentalmente con vistas a los procesos de formación, se realizan estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o comités de trabajo, constituidos, idealmente, por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. Existen diferentes procedimientos para



diseñar currículos basados en competencias. Entre los más conocidos y utilizados se encuentran:

- El análisis ocupacional, que incluye a la familia DACUM / AMOD / SCID.
- El análisis funcional

Estos métodos han tenido un amplio desarrollo conceptual y experiencias prácticas. Una manera rápida de identificarlos consiste en distinguir el objeto de análisis de cada uno de ellos:

- El análisis ocupacional: El puesto de trabajo y la tarea.
- El análisis DACUM, AMOD, SCID: El puesto de trabajo y la tarea para definir el currículo de formación.
- El análisis funcional: La función productiva, con énfasis en la certificación de competencias

#### *Métodos de gestión por competencias*

Existen diferentes métodos para identificar las competencias claves para el desarrollo adecuado de actividades dentro de una organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo. Para ello, es necesario realizar el inventario de competencias (Mapa de competencias) que exija el desarrollo de la actividad (Ávila, 2004).

El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto se halla en la realización entrevistas: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que exponer, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización. Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano. Existen otros métodos que minimizan la variable tiempo y sirven para lograr información de mucha calidad. Entre los más importantes se, destacan:

- Paneles de Expertos

- El conocimiento de los superiores
- Assesment
- Compatibilidad profesional

Según Ávila (2004) de entre todos los anteriormente citados, se destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización:

Reuniones con directivos y personal clave: este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener cada puesto de trabajo.

Es muy conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave: los técnicos de Talento humano definen un primer borrador de competencias. Esta propuesta debe incluir: una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo. La definición de las competencias seleccionadas, debe presentarse en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desee transmitir como cultura corporativa. En la entrevista con cada director, con técnicos y mandos intermedios de amplia experiencia en la organización, se debe presentar a efectos de completar y validar la información. Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado. Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual del capital humano de la organización.

El método de selección a través de un inventario de competencias estándar permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización. El Equipo directivo desarrolla en conjunto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias y por lo tanto la filosofía de la organización (Ávila, 2004).

En el inventario estándar se realizan definiciones de grados: los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de

carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle, se debe tener en cuenta las definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada uno de las competencias. Definir de forma tal, que cada conocimiento, habilidad o actitud corresponda con un nivel de competencia correcto. Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

En el diseño de perfiles profesionales, se definen los perfiles profesionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organizacional. Se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo, la cual es medida como: irrelevante, imprescindible, deseable y flexible (Ávila, 2004).

Según Ávila (2004) los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar: perfil desarrollado y perfil simplificado.

En el Perfil desarrollado: a través de este proceso, se describe el perfil del puesto según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se realiza mediante entrevista con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan los siguientes aspectos: actividades o funciones, formación necesaria: básica, específica, idiomas, experiencia, competencias, conocimientos, específicos, aptitudes, habilidades y actitudes. Este proceso tiene la característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede conseguir esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

El Perfil Simplificado: consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos, etc.) como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

### *Descripción y análisis del puesto de trabajo*

Este primer aspecto debe definirse satisfactoriamente, en términos de cualidades personales biográficas, psicológicas y circunstanciales, deseables para la correcta resolución de la tarea laboral para la que se selecciona. Los objetivos de este proceso son: definir necesidades reales y perfiles, identificar requerimientos clave, evaluar la cultura interna y diseñar la forma de convocatoria (Ansorena, 1996).

La OIT en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada” (Vargas Zuñiga, 2004).

SENA de Colombia define el concepto de “estudio ocupacional” como: “la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional” (Vargas Zuñiga, 2004).

Es importante identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, así como el análisis de las funciones, de manera que se consigan los resultados deseados.

En la ficha de descripción y análisis el puesto de trabajo deben incluirse: situaciones cruciales para el correcto desempeño del puesto de trabajo; las habilidades o competencias conductuales interpersonales o individuales requeridas por el puesto de trabajo; exigencias del puesto en cuanto a la toma de responsabilidades debidas al mantenimiento de relaciones internas o externas con diversos tipos de personas y con variadas finalidades; el entorno del trabajo (compañeros, jefes, proveedores, usuarios, restricciones legales, normativas, cultura de la empresa, estilo de mando, etc); formación básica del puesto (datos biográficos, estudios, experiencia).

### *Selección de personal*

Las decisiones referidas a la selección de personal, van enfocadas a la dirección de un perfil y orientadas a la formación tanto para el individuo como para la organización. Las decisiones están dirigidas a la valoración de las aptitudes del individuo, conocimientos adquiridos, personalidad y cualidades sociales. Con lo anterior firma Leboyer (1992), lo acertado de la decisión depende de la calidad de la valoración y, por tanto, de lo adecuado que son los métodos utilizados para juzgar la capacidad de adaptación del individuo al puesto o función al que se le destina y para evaluar las posibilidades de éxito que tiene en la formación que inicia.

El aporte de un método de evaluación se limita por el rol de los factores individuales dentro de la vida organizacional, ya que la descripción de las características del individuo solo permite exponer un pronóstico en función de un determinado puesto, situación, y/o servicio. En concreto Leboyer (1992), afirma que un individuo que resulte ineficaz, o que no sea posible la adaptación, o que no cumpla con el perfil de exigencia en el cargo a desempeñar, tal vez este individuo sea eficaz en otro puesto de trabajo y se puede utilizar sus habilidades y conocimientos en otras tareas.

## Método

### *Tipo de estudio.*

La presente investigación es cualitativa de carácter descriptivo, debido a que el objetivo principal es identificar y definir las competencias básicas, genéricas y específicas en la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

Dentro de la metodología de la investigación cualitativa se utiliza el método inductivo por medio del cual los investigadores desarrollan comprensiones a partir de la información recolectada para así conformar hipótesis y teorías susceptibles de cambio; se caracteriza por la recolección de datos en un tiempo único, con el propósito de comprender e identificar las competencias básicas y laborales de los sujetos a investigar analizando la incidencia e interrelación que presentan en un momento determinado (Taylor y Bogdan,2000).

Este estudio buscó ser la base para la optimización de los procesos al interior de la empresa y ser el punto de partida para lograr efectividad en los mismos. Se especificó de manera independiente los conceptos enunciados en el marco teórico, referido en la investigación.

### *Muestreo*

El muestreo se realizó de manera intencional con cada sujeto que representara el cargo de acuerdo a la estructura jerárquica de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

De esta manera, se logra establecer una relación entre la teoría, la práctica y la realidad vivenciada por las participantes que se desempeñan laboralmente en la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A., de la misma manera que se interpretan y se definen las competencias básicas, genéricas y específicas.

### *Participantes*

La investigación contó con la participación y autorización de la gerencia general y administrativa de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. La muestra está conformada por el gerente general, la gerente administrativa, jefe de gestión humana, jefe de bienestar, jefe de compras, jefe de despachos, ingenieros agrónomos, contador, jefe de almacén, supervisores de campo y pos cosecha, y por dos empleados de cada cargo con el fin de identificar las competencias organizacionales y específicas.

### *Instrumento.*

Las técnicas de recolección de información utilizadas para el desarrollo de la investigación son tres entrevistas semiestructuradas, basadas en los objetivos específicos referidos de la investigación. Competencias básicas (Ver apéndice B), competencias genéricas (Ver apéndice C) y competencias específicas (ver apéndice D).

Se realizó un diario de campo de las visitas realizadas a la empresa, el cual se adjunta en los apéndices. (Ver apéndice A)

### *Diseño del instrumento*

Se realizó a partir de un protocolo para cada una de las entrevistas (Ver apéndice B, C y D), que incluye los tópicos indagados y profundizados a través de ellas, como son las competencias.

La primera entrevista; comprende las competencias básicas, las cuales se relacionan con el pensamiento lógico y las habilidades comunicativas, en el ámbito personal, laboral y social. Resolución de problemas de la vida cotidiana para adaptarse a la organización, al entorno, y a las interacciones. Lo que permiten que las personas

entiendan instrucciones, interpreten información, analicen problemas y planteen soluciones. (Ver apéndice B)

La segunda entrevista; profundiza en las competencias genéricas; las cuales fueron aplicadas y diseñadas de acuerdo al nivel jerárquico de la organización C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.; comprendido a través del organigrama del cual se desprenden cuatro niveles o áreas: el primer nivel corresponde a los cargos de gerentes, el segundo nivel a Jefes de departamento, ingenieros, coordinadores y contador, el tercer nivel Asistentes, almacenista, supervisores, y el cuarto y ultimo nivel corresponde a Operarios, aseo, cafetería, conductor, mensajeros. Esta entrevista maneja unos tópicos centrados a los conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas al ámbito productivo tales como funciones, valores y principios y procesos.

La tercera entrevista corresponde a las competencias específicas, las cuales son aplicadas a cada cargo y se identifican a partir de la descripción del cargo.

### *Procedimiento*

#### *Recolección de datos*

Los datos empleados para la investigación provienen exclusivamente de las entrevistas aplicadas a cada uno de los participantes, y fueron extraídos a partir de la realización de entrevistas individuales semiestructuradas.

Para la aplicación de cada entrevista se contactó a la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. y se solicitó la debida autorización de la misma. Los participantes están conformados por el gerente general, la gerente administrativa, jefe de gestión humana, jefe de bienestar, jefe de compras, jefe de despachos, ingenieros agrónomos, contador, jefe de almacén, supervisores de campo y pos cosecha, y por dos empleados de cada cargo con el fin de identificar las competencias básicas, genéricas y específicas. A cada participante se le dio a conocer los lineamientos y el objetivo principal de la investigación.



El proceso de realización de entrevistas se dio en tres etapas, en donde la primera entrevista arrojó datos de las competencias básicas, información suministrada por los gerentes y jefes de cada área. (Ver apéndice B).

En la segunda etapa se realiza una entrevista profundizando en los temas relevantes de cada cargo y nivel de la estructura jerárquica de la organización (Ver apéndice E), los cuales nos permitieron identificar las competencias genéricas o laborales, pertenecientes a cada nivel y puesto de trabajo. (Ver apéndice C).

En la última etapa se aplicaron las entrevistas para la identificación de competencias específicas, esta información fue suministrada por cada uno de los cargos de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. (Ver apéndice D).

#### *Sistematización de la información*

Las entrevistas fueron escritas durante su ejecución. Posteriormente por medio de estas tres entrevistas, seleccionamos y describimos las competencias, básicas y laborales (genéricas y específicas) que nos permitieran dar cuenta de los objetivos propuestos dentro de la investigación.

Como instrumento adicional se generaron diarios de campo, en el cual se registraron elementos importantes para considerar la Investigación. Esta herramienta permitió registrar experiencias, concebir procesos, prácticas y etapas en el tiempo a través de la ejecución de la investigación. Se hicieron reflexiones sobre los sujetos y las interacciones, saberes y conocimientos y el abordaje de las distintas situaciones dentro de la empresa.

## Resultados

Las empresas exigen cada vez con más fuerza que las personas requeridas para desempeñarse en determinados cargos, cuenten con las competencias necesarias que los lleven a operar y producir eficazmente. Ser competente para realizar un trabajo o actividad, requiere un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas.

Para la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A., resultó de gran importancia determinar cuáles son las competencias básicas, genéricas y específicas que deben tener todos sus trabajadores, esto se logró visitando a la empresa en donde por medio de una entrevista, los mismos trabajadores contaron sus experiencias durante los años que llevan laborando en la empresa y qué competencias identifican como las más importantes para desempeñarse en cada cargo.

Con base en lo anterior, se elaboró un manual de competencias para la empresa C. I. Agropecuaria Cuernavaca S.A., cada una de ellas se le realizó la correspondiente descripción y se procedió a revisar y actualizar los Manuales de Funciones.

### *Competencias Básicas*

Según lo reportado por el gerente general, la gerente administrativa y la jefe de gestión humana, las competencias definidas por ellos para todos los integrantes de la organización son:

Compromiso y Responsabilidad: Desempeñar las tareas encargadas con dedicación, preocupándose por entregar el mejor resultado posible. Actitud de fidelidad y lealtad hacia la organización, orientando su comportamiento a la consecución de objetivos comunes, fomentando el prestigio y la buena imagen de la misma.

Orientación al Servicio: Actitud permanente de sentir, pensar y actuar siempre en función del cliente, tanto externo como interno, mediante la escucha activa y la

comprensión de sus necesidades, con el propósito de brindar soluciones efectivas que agreguen valor mutuo y superen la expectativa de éste. Conocer, resolver y satisfacer con un alto estándar de calidad las necesidades y expectativas del cliente.

Actualización: Capacidad para asimilar conocimientos y tecnologías nuevas dentro de la organización y los parámetros de la globalización, ampliando el conocimiento técnico para lograr la excelencia en el trabajo y las importaciones. Facilidad para cambiar e idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones presentadas en la organización.

A continuación se presenta la operacionalización discriminada por niveles:

1. Compromiso y Responsabilidad

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel I (Gerentes)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear la función productiva de la organización.</li> <li>• Dirigir, programar y controlar las actividades del área de cultivo de acuerdo a las normas ambientales.</li> <li>• Tomar decisiones con respecto a la producción y exportación.</li> <li>• Garantizar el mantenimiento y desarrollo permanente de la calidad de los productos.</li> <li>• Responder por el establecimiento y control de estándares y procedimientos operativos óptimos sin afectar los estándares de calidad exigidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Poder</li> <li>• Planeación</li> <li>• Administración</li> <li>• Estándares de Calidad</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel II (Jefes de departamento, ingenieros, coordinadores y contador)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de fidelidad y lealtad hacia la institución y sus fines.</li> <li>• Fomentar el prestigio y la nueva imagen de la empresa.</li> <li>• Apoyar la normatividad de los procesos ambientales y la responsabilidad social.</li> <li>• Apoyar e instrumentar decisiones comprometida con el logro de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Capacidad para trabajar con los demás en la consecución de metas comunes.</li> <li>• Capacidad para conducir a su grupo en función de las nuevas tecnologías y procesos a cargo.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los objetivos de productividad y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Conocimientos de los servicios, recursos, procesos y políticas de la organización.</li> <li>• Manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Orden y calidad.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Normas ambientales</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel III (Asistentes, almacenista, supervisores)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un ambiente de trabajo agradable y sano para los trabajadores del cultivo.</li> <li>• Suministrar la información necesaria para el control de producción.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales entre la organización y sus miembros.</li> <li>• Contribuir al logro eficiente de mejores resultados que permita la calidad.</li> <li>• Facilitar el cumplimiento de los compromisos del área al que pertenece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los procesos adecuados que se llevan a cabo en cada área.</li> <li>• Dominar información actualizada de la empresa y su entorno.</li> <li>• Conocimientos de los servicios, recursos, normas y procedimientos de la organización.</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel IV (Operarios, aseo, cafetería, conductor, mensajeros)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de los objetivos de productividad y calidad.</li> <li>• Contar con un ambiente de trabajo agradable y sano.</li> <li>• Maximizar los recursos con los que cuenta la empresa para responder eficientemente a los requerimientos de producción.</li> <li>• Suministrar la información necesaria para el control de la producción.</li> <li>• Garantizar el trabajo dentro de condiciones seguras e higiénicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en el área.</li> <li>• Conocimientos en agronomía y floricultura, fumigación, recolección, corte, selección.</li> </ul>

2. Orientación Al Servicio

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel I (Gerentes)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas</li> <li>• Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida.</li> <li>• Ejecuta las acciones que se requieren para lograr la satisfacción del cliente.</li> <li>• Realiza seguimientos a las necesidades del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel II (Jefes de departamento, ingenieros, coordinadores y contador)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza continuamente estudios de mercados.</li> <li>• Conocer las necesidades o demandas de los clientes con el fin de satisfacerlas.</li> <li>• Buscar la forma de satisfacer a los clientes, brindando oportunamente la ayuda necesaria.</li> <li>• Informar con veracidad y atender con paciencia las reclamaciones de los clientes.</li> <li>• Garantizar la entrega oportuna y de acuerdo con los parámetros de cantidad y de calidad convenidos con los clientes.</li> <li>• Garantizar la productividad del área del cargo dentro de los objetivos de eficiencia, costos, oportunidad y calidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Conocimientos de los servicios, recursos, procesos y políticas de la organización.</li> <li>• Normas ambientales</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel III (Asistentes, almacenista, supervisores)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por escuchar al cliente.</li> <li>• Garantizar la entrega oportuna.</li> <li>• Cumplir con la documentación requerida por la aduana y los clientes.</li> <li>• Guiar los procesos exigidos para que se desarrollen oportunamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar información actualizada de la empresa y su entorno.</li> <li>• Conocimientos de los servicios, recursos, normas y procedimientos de la organización.</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Manejo de comunicación</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel IV (Operarios, aseo, cafetería, conductor, mensajeros)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar una producción que cumpla con los objetivos de rendimiento y de calidad de la empresa.</li> <li>• Responsabilizarse de la función que realiza.</li> <li>• Identificar problemas sanitarios y avisar a su jefe inmediato.</li> <li>• Realizar sugerencias de mejores concretas en las labores técnicas que mejoren el ambiente del tipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en el área.</li> <li>• Conocimientos en agronomía y floricultura, fumigación, recolección, corte, selección.</li> </ul>

3. Actualización

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel I (Gerentes)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover capacitaciones en los colaboradores de la organización.</li> <li>• Comparte sus conocimientos y experiencia, actuando como agente de cambio.</li> <li>• Propicia nuevas ideas para mantener actualización tecnológica en la organización.</li> <li>• Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones en avances tecnológicos que estén a la vanguardia del sector floricultor.</li> <li>• Técnicas de Investigación.</li> <li>• Aprendizaje en una visión clara de las nuevas tendencias y aplicación en el ámbito de trabajo.</li> <li>• Procesos y control de calidad de sus productos.</li> <li>• Estilos de liderazgo.</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel II (Jefes de departamento, ingenieros, coordinadores y contador)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de planes de capacitación.</li> <li>• Incentivar el trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad de negociar con la alta dirección y sus subalternos, exponiendo sus puntos de vista profesionales en las decisiones relacionadas al cargo.</li> <li>• Dirección y vigilancia con respecto a los procesos que se llevan a cabo.</li> <li>• Descubrir soluciones de problemas relacionados con el trabajo y aportar enfoques novedosos, métodos y formas de resolución.</li> <li>• Idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas y soluciones requeridos en su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación en capacitación.</li> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Manejo de nuevas tecnologías respecto al área.</li> <li>• Habilidades comunicacionales.</li> <li>• Capacidad de análisis.</li> <li>• Conocimiento de procesos, tareas y objetivos compartidos,</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Básicas Nivel III (Asistentes, almacenista, supervisores)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la existencia de la información necesaria para dar cumplimiento a la tarea.</li> <li>• Facilitar el cumplimiento de los compromisos del área a la que pertenece.</li> <li>• Mantener a la parte administrativa adecuada y oportunamente informada.</li> <li>• Cerciorarse que la información llegue a tiempo.</li> <li>• Facilitar las labores de compra dentro de las normas y procedimientos de la empresa.</li> <li>• Asegurar la prestación del servicio de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los procesos adecuados que se llevan a cabo en cada área.</li> <li>• Mostrar amplios conocimientos en los temas del área a la cual corresponde.</li> <li>• Dominar información actualizada de la empresa y su entorno.</li> <li>• Conocimientos de los servicios, recursos, normas y procedimientos de la organización.</li> </ul>



Operacionalización de Competencias Básicas Nivel IV (Operarios, aseo, cafetería, conductor, mensajeros)

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	HABILIDADES
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un óptimo funcionamiento y prevención de accidentes.</li> <li>• Apoyar el área al que pertenece en las funciones del cargo.</li> <li>• Asistir a las capacitaciones pactadas para el aprendizaje de las nuevas tecnologías.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> <li>• Mantener adecuadas relaciones interpersonales.</li> <li>• Integración al equipo de trabajo.</li> <li>• Atender adecuadamente a los clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en el área.</li> <li>• Conocimientos en agronomía y floricultura, fumigación, recolección, corte, selección.</li> </ul>

*Competencias Genéricas*

Operacionalización de Competencias Genéricas Nivel I (Gerentes)

Dirección general: Orientan sus acciones en una dirección determinada, inspirados en los principios organizacionales y en el mejoramiento constante de la producción. Fijan objetivos, establecen prioridades, hacen seguimiento a los procesos y aseguran el buen clima organizacional.

HACER	SABER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planea la función de producción anualmente acorde con los requerimientos del área comercial.</li> <li>• Elabora el presupuesto anual de producción y una vez aprobado analiza y controla su ejecución, realizando los ajustes necesarios según las necesidades de los procesos y la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Poder</li> <li>• Planeación</li> <li>• Administración</li> <li>• Estándares de Calidad</li> </ul>

<p>esperada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige, programa y controla las actividades de las áreas de cultivo, fumigación, nutrición, riego, propagación y sala de pos cosecha</li> <li>• Coordina las actividades interrelacionadas para poder dar respuesta a las necesidades que los procesos generan.</li> <li>• Optimiza la utilización de los recursos disponibles de forma que se puedan cumplir rentable y eficientemente los objetivos y compromisos mensuales y anuales de las diferentes áreas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Acuerdos de contratación, tanto técnicos como económicos.</li> <li>• Control de la ejecución de las áreas contratadas.</li> <li>• Evaluación de nuevos productos, tecnologías y consultas técnicas.</li> <li>• Conocimiento de nuevos procesos, variedades y tecnologías.</li> </ul>
---	---

Operacionalización de Competencias Genéricas Nivel II (Jefes de departamento, Ingenieros, Coordinadores y Contador)

Trabajo en equipo: Integración al equipo de trabajo, colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo. Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen. Habilidad para participar activamente en la obtención de una meta común. Facilidad para la relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

HACER	SABER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar proactivamente en conjunto con las jefaturas de la empresa las necesidades de recurso humano.</li> <li>• Mantener comunicación efectiva con todos los miembros de la organización.</li> <li>• Planear, coordinar, ejecutar, asesorar, y controlar los programas, actividades, capacitaciones, que motiven al personal para guiar un mejor desempeño.</li> <li>• Integrar armónicamente las funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y métodos.</li> <li>• Comunicación Asertiva.</li> <li>• Desarrollo de planes de capacitación.</li> <li>• Administración de Personal.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación.</li> <li>• Espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.</li> <li>• Responsabilidad para cumplir objetivos.</li> <li>• Capacidad de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir responsabilidades con todos los miembros de la empresa.</li> <li>• Realizar las actividades desarrolladas por la empresa en forma coordinada.</li> <li>• Ejecutar planes y programas en equipo para lograr un objetivo común.</li> </ul>	<p>autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquietud de perfeccionamiento, para la superación.</li> </ul>
---	--

Operacionalización de Competencias Genéricas Nivel III (Asistentes, Almacenista, Supervisores)

Confiabilidad: Ser íntegros y responsables. Procurar que sus acciones sigan criterios éticos, su honradez y sinceridad debe proporcionar confianza a los demás, capaces de admitir sus propios errores, adoptar posturas firmes y fundamentadas en sus principios, cumplir con sus compromisos y promesas, responsabilizarse de sus objetivos, ser organizado y cuidadoso con su trabajo.

HACER	SABER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por que se efectúen los tramites de exportación de la flor de acuerdo a las disposiciones legales nacionales e internacionales</li> <li>• Velar por la correcta documentación requerida y coordinando con las agencias de carga y aduana la ejecución de los tramites</li> <li>• Suministrar información sobre las ventas y el estado de la cartera</li> <li>• Facilitar las operaciones cambiarias de acuerdo a las pautas definidas por la alta gerencia.</li> <li>• Entender la naturaleza de la Confianza Auténtica.</li> <li>• Ser un modelo, practicando y viviendo en la confianza.</li> <li>• Evaluar la confianza del equipo, persona por persona.</li> <li>• Hacer pedidos, promesas y reclamos de forma adecuada y eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los requisitos legales necesarios para exportación.</li> <li>• Cartera</li> <li>• Tramites generales de exportación.</li> <li>• Renovación de registro de exportadores, determinación de origen.</li> <li>• Coordinación de programa plan Vallejo.</li> <li>• Precios y ventas.</li> <li>• Precios de cierres de los Dex.</li> <li>• Entender la naturaleza de la Confianza Auténtica</li> <li>• Mantener la confidencialidad</li> <li>• Hablar y actuar auténticamente</li> <li>• Estar dispuesto a decir no, pedir ayuda y renegociar las promesas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las personas en los momentos de fracaso, tanto como en los de éxito; permitir que los errores sea una oportunidad de aprendizaje en lugar de una ocasión de ofensa.</li> <li>• Impulsar un contexto emocional que apoye la confianza.</li> <li>• Mantener la confidencialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir excusas auténticas, cuando las promesas han sido incumplidas.</li> </ul>
---	---

Operacionalización de Competencias Genéricas Nivel IV (Operarios, Aseo, Cafetería, Conductor, Mensajeros)

Compromiso: Capacidad de responder por los deberes adquiridos, orientando su comportamiento en la dirección indicada, por las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Muestra disponibilidad y siente como propio los objetivos de la organización. Se compromete por completo con el logro y objetivos comunes.

NIVEL	HACER	SABER
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las labores del área de cultivo de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato</li> <li>• Cumplir las normas, procedimientos técnicos, administrativos, los estándares de calidad y eficiencia definidos.</li> <li>• Ayudar en la construcción de una empresa competitiva en el mercado que pueda dar respuesta a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Procurar un ambiente amable y las buenas relaciones.</li> <li>• Compromiso de actualización en los conocimientos necesarios para el perfeccionamiento de sus labores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas técnicas definidas para el manejo de cultivo.</li> <li>• Diligenciamiento de formatos de producción.</li> <li>• Conocimientos en floricultura, fumigación, recolección, corte, selección.</li> <li>• Capaz de ir más allá de lo que se supone en principio deber contraído.</li> <li>• Capacidad de servicio.</li> </ul>

## Competencias Específicas

Operacionalización de Competencias Específicas Nivel I (Gerentes)	
SABER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en Administración de empresas, Ingeniería industrial e ingeniería Agrónomo.</li> <li>• Especialización en Gestión de Calidad</li> <li>• Sólida formación científico-cultural, ambiental y tecnológica.</li> </ul>	
HACER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para lograr los objetivos de producción en los aspectos de calidad, volumen, plazo y rentabilidad establecidos por la empresa.</li> <li>• Planear, organizar, direccionar, coordinar y controlar el proceso productivo de la empresa.</li> <li>• Diseño y desarrollo de proyectos y políticas de producción.</li> <li>• Comunicador: crea canales eficaces de comunicación en la organización, que permiten que la información llegue sistemáticamente a las personas y viceversa.</li> <li>• Integrador: coordina las actividades de personas y grupos que forman parte de la institución, comprometiéndolos de forma activa en el proyecto común.</li> <li>• Organizador: debe conocer sobre técnicas de planificación, de identificación y de valoración de alternativas en la toma de decisiones.</li> <li>• Innovador: encuentra procedimientos creativos e implementa cambios, conoce técnicas de análisis y de solución de problemas y sabe que la dirección influye en la eficacia de la organización.</li> <li>• Capaz comercialmente: debe contactarse con el mundo; el gerente debe mantener una posición activa buscando nuevos clientes, productos y servicios.</li> <li>• Estratega: define e implanta estrategias construidas participativamente y centradas en los grupos de interés, apoyado en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes en una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.</li> </ul>	
SER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivador: tiene capacidad para estimular y ayudar en el desarrollo personal para superar bloqueos y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Posee la destreza para lograr que las personas realicen su mejor esfuerzo en su desempeño.</li> <li>• Asertivo y accesible: expresa sentimientos, opiniones y pensamientos de manera oportuna y adecuada y sin negar ni desconocer los derechos de los demás.</li> </ul>	

- Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.
- Capacidad para asumir la necesidad del desarrollo profesional continuo, mediante la autoevaluación de la propia práctica

Operacionalización de Competencias Específicas Nivel II (Jefes de departamento, ingenieros, coordinadores y contador)

#### SABER

- Profesional en carreras administrativas, Ingenierías, agronomía
- Servicio, cliente y orientación a resultados.
- Manejo de personal liderazgo, planeación, tiempos de respuesta

#### HACER

- Líder: aporta claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permita a la organización y a las personas que la integran alcanzarlos.
  - Pedagogo: les indica las metas y objetivos a los dirigidos y los motiva y educa orientándoles al trabajo en equipo.
  - Ágil mentalmente para analizar y decidir: combina el análisis de datos para generar información y la creatividad para producir innovaciones.
  - Claro para concretar ideas: convierte en hechos el análisis de la información.
  - Hábil como negociador: construye respuestas a partir de intereses diferentes; es capaz de transformar un conflicto en una situación de aprendizaje.
  - Pensador sistémico: tiene una visión sistémica y estratégica permanente y dinámica de la organización.
  - Razonador lógico: es capaz por sí mismo de tomar los datos y transformarlos en información coherente para la organización.
  - Objetivo: ve los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibra la emoción y la razón; ve el mundo como es y no como quisiera que fuera.
  - Evaluador y controlador: es capaz de hacer un seguimiento sistemático a una determinada situación y de interpretarla y, con base en ello, de tomar decisiones.
- Conductor: conduce a su gente de manera adecuada para desarrollar y mantener las competencias requeridas.

SER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenador: tiene capacidad para estimular y ayudar en el desarrollo personal para superar bloqueos y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Posee la destreza para lograr que las personas realicen su mejor esfuerzo en su desempeño.</li> <li>- Asertivo y accesible: expresa sentimientos, opiniones y pensamientos de manera oportuna y adecuada y sin negar ni desconocer los derechos de los demás.</li> <li>- Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.</li> <li>- Valorar la importancia del trabajo en equipo</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Especificas Nivel III (Asistentes, almacenista, supervisores)
SABER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos y/o Tecnólogos en áreas administrativas, agrónomas</li> <li>• Manejo de herramientas en computación de OFFICE</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>
HACER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los procesos adecuados que se llevan a cabo en cada área.</li> <li>• Mostrar amplios conocimientos en los temas del área a la cual corresponde.</li> <li>• Dominar información actualizada de la empresa y su entorno.</li> <li>• Conocimientos de los servicios, recursos, normas y procedimientos de la organización.</li> <li>• Responsabilidad, habilidad analítica, orientación a los resultados, tolerancia a la presión, dinamismo y energía.</li> <li>• Ejecutar las labores de administración de personal que le asigne su jefe inmediato, -</li> <li>• Organizar y controlar los materiales y documentos que ingresan al departamento de personal para su evaluación y resultado cumpliendo con las normas y políticas de la empresa.</li> <li>• Elaboración de documentos necesarios para exportación de flor exigidos por la aduana, agencias de cargue y seguridad aeroportuaria dando cumplimiento a las normas nacionales e internacionales para exportación de mercancía.</li> </ul>

SER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar actitud responsable</li> <li>• Valorar el aprendizaje autónomo</li> <li>• Mostrar interés en la ampliación de conocimientos y búsqueda de información</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Estar dispuesto a reconocer y corregir errores</li> </ul>

Operacionalización de Competencias Especificas Nivel IV (Operarios)
SABER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Certificado en el grado noveno de Bachillerato</li> <li>• Habilidad Manual</li> <li>• Percepción viso espacial adecuada</li> <li>• Concentración</li> </ul>
HACER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las labores del área de cultivo de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.</li> <li>• Cumplir las normas, procedimientos técnicos y administrativos.</li> <li>• Aplicar los estándares calidad y eficiencia definidos, contribuyendo así al logro de una empresa competitiva en el mercado.</li> <li>• Dar respuestas a las necesidades de la organización.</li> <li>• Maximizar los recursos con los que cuenta la empresa para responder eficientemente a las requerimientos de producción que permitan el logro de los objetivos de la organización</li> </ul>
SER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar actitud responsable</li> <li>• Mostrar interés en la ampliación de conocimientos y búsqueda de información</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>



A continuación se presentan los perfiles de cargo incluyendo las competencias definidas para cada uno. Los dos cargos más altos de la empresa no se tuvieron en cuenta, pues por políticas internas siempre serán ocupados por algún miembro de la familia elegido por consenso.

### JEFE DE TALENTO HUMANO

*Misión del cargo:* Planear, coordinar, ejecutar, asesorar y controlar los programas, actividades y sistemas de administración de personal, para que dentro de las políticas y normas de la empresa y las disposiciones legales, se garantice a la empresa un personal motivado y eficiente, en la oportunidad y número requerido. facilitando el logro de los objetivos de la empresa respecto a productividad, rentabilidad y satisfacción de su personal y le permita a la empresa construir una ventaja competitiva gracias a su gente.

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 28 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre ( X ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

Soltero (a)   
  Casado (a)   
  Divorciado (a)   
  Viudo (a )   
  Indiferente

#### II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

	Ninguno		Primaria		Bachillerato
	Profesional	X	Especialización		MBA
X	Conocimientos de Paquetes Computo		Inglés técnico		Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

X	Inglés		Francés		Alemán		Otros
---	--------	--	---------	--	--------	--	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

(X) Manejo elemental

### III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 2 años de experiencia como jefe de gestión humana en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">             20           </div>	Asistentes
	Supervisores de campo
	Operarios

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Comunicación asertiva	Alta
2	Responsabilidad	Alto
3	Liderazgo	Alto
4	Negociación	Alta
5	Trabajo en Equipo	Alta

**JEFE DE COMPRAS**

*Misión del cargo:* Coordinar y ejecutar las labores de compras para mantener el stock necesario para atender las necesidades del cliente interno de C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A. sin excederse para no afectar la rentabilidad de la empresa.

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 28 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre ( ) Mujer (X) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachillerato
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Nivel  Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido:  Dominio alto para la interacción profesional

Manejo medio. Lectura y comprensión general

Manejo elemental

### III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 3 años de experiencia como jefe de compras en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

### IV.- Responsabilidad

*Relaciones :*

Excelentes relaciones humanas (interpersonales)

Comunicación asertiva

Capacidad de negociación

*Mando :*

Nº de subordinados directos que el candidato	Características del trabajo de los
--	------------------------------------

debe haber mandado :	subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;">0</div>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Integridad	Alta
2	Negociación	Alto
3	Comunicación asertiva	Alto
4	Responsabilidad	Alta
5	Trabajo en Equipo	Alta

### COORDINADORA DE EXPORTACIONES

*Misión del cargo:* Responder por que se efectúen los trámites de exportación de la flor, de acuerdo a las disposiciones legales nacionales e internacionales, velando por la correcta documentación requerida y coordinando con las agencias de carga y aduana la ejecución de los trámites, suministrando información sobre las ventas, el estado de la cartera y facilitando las operaciones cambiarias de acuerdo a las pautas definidas por la Alta Gerencia.

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 32 años

Edad máxima: 45 años

Sexo preferido: ( ) Hombre ( ) Mujer (X) No relevante

Estado civil aceptable:

Soltero (a)   
  Casado (a)   
  Divorciado (a)   
  Viudo (a)   
  Indiferente

<b>II. Formación</b>					
<i>Formación básica requerida:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.					
<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachillerato
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)
<i>Idiomas requeridos:</i> Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.					

<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

--

Nivel	<input type="checkbox"/> Pleno dominio en conversación técnica y de negocios
Requerido:	<input checked="" type="checkbox"/> Dominio alto para la interacción profesional
	<input type="checkbox"/> Manejo medio. Lectura y comprensión general
	<input type="checkbox"/> Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área de exportaciones en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Comunicación asertiva	
Capacidad de negociación	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">0</div>	-
	-
	-



V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Orientación al cliente	Alta
2	Negociación	Alto
3	Comunicación asertiva	Alto
4	Responsabilidad	Alta
5	Trabajo en Equipo	Alta

### JEFE DE BIENESTAR Y CAPACITACIÓN

*Misión del cargo:* Programar, coordinar y facilitar la implementación de procesos de mejoramiento de calidad de vida y desarrollo del capital humano, que permitan a la empresa llegar a ser más competitiva, operar con el máximo de efectividad y ejecutar exitosamente estrategias de negocios.

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 25 años

Edad máxima: 35 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

Soltero (a)   
 Casado (a)   
 Divorciado (a)   
 Viudo (a)   
 Indiferente

II. Formación			
<i>Formación básica requerida:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.			
<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 1 año de experiencia en el área de bienestar en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
N° de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">0</div>	-
	-
	-

V.- Competencias conductuales		
N°	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Sensibilidad social	Alta

2	Comunicación asertiva	Alto
3	Liderazgo	Alto
4	Responsabilidad	Alta

### JEFE DE CONTABILIDAD

*Misión del cargo:* Elaborar, revisar, liquidar, digitar todo lo concerniente a los recursos financieros, para asegurar una contabilidad, dentro de los parámetros legales y tributarios.

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre ( ) Mujer (X) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

#### II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachillerato
--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------

<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia manejando la contabilidad en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad				
<i>Relaciones :</i>				
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)				
Comunicación asertiva				
<i>Mando :</i>				
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :			
<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> </tr> </table>		1	Asistentes	
	1			
V.- Competencias conductuales				
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento		
1	Negociación	Alta		
2	Integridad	Alto		
3	Responsabilidad	Alto		

### JEFE DE EMPAQUE Y DESPACHOS

*Misión del cargo:* Programar, dirigir, coordinar y controlar la operación de empaque y despachos, maximizando los recursos y minimizando los costos, para asegurar un servicio de calidad a los clientes y contribuir al cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre ( ) Mujer (X) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

II. Formación					
<i>Formación básica requerida:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.					
<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachillerato
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)
<i>Idiomas requeridos:</i> Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.					

<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
-------------------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

--	--	--	--	--	--	--	--

Nivel	<input type="checkbox"/> Pleno dominio en conversación técnica y de negocios
Requerido:	<input checked="" type="checkbox"/> Dominio alto para la interacción profesional
	<input type="checkbox"/> Manejo medio. Lectura y comprensión general
	<input type="checkbox"/> Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="5"/>	Operarios
	-
	-



V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Orientación al cliente	Alta
2	Liderazgo	Alto
3	Responsabilidad	Alto
4	Trabajo en equipo	Alto

### GERENTE DE PRODUCCIÓN

*Misión del cargo:* Garantizar que se logren los objetivos del área de producción en los aspectos de calidad, volumen, plazo y rentabilidad establecidos por la empresa, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control del proceso productivo de Agropecuaria Cuernavaca, de acuerdo con las políticas definidas por la Gerencia General y la Junta Directiva, para atender en forma óptima las necesidades de los clientes

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre ( ) Mujer (X) No relevante

Estado civil aceptable:

Soltero (a)   
 Casado (a)   
 Divorciado (a)   
 Viudo (a)   
 Indiferente

II. Formación					
<i>Formación básica requerida:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.					
	Ninguno		Primaria		Bachillerato
X	Profesional		Especialización		MBA
X	Conocimientos de Paquetes Computo	X	Inglés técnico		Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

X	Inglés		Francés		Alemán		Otros
---	--------	--	---------	--	--------	--	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

(X) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad		
<i>Relaciones :</i>		
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)		
Comunicación asertiva		
<i>Mando :</i>		
N° de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :	
	Supervisores	
	Operarios	
	-	
<table border="1"><tr><td>5</td></tr></table>	5	
5		

V.- Competencias conductuales		
N°	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Orientación al cliente	Alta
2	Liderazgo	Alto

3	Responsabilidad	Alto
4	Trabajo en equipo	Alto
5	Visionario	Alto

### JEFE DE CLASIFICACIÓN

*Misión del cargo:* Programar, dirigir, coordinar y controlar las labores de clasificación y despetale escogida de acuerdo a los parámetros establecidos. Maximizando los recursos y minimizando los costos, para asegurar un servicio de calidad a los clientes y contribuir al cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	-------------------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------------

#### II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">20</div>	Operarios
	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Orientación al cliente	Alta
2	Liderazgo	Alto
3	Responsabilidad	Alto
4	Trabajo en equipo	Alto

JEFE DE BONCHEO

*Misión del cargo:* Programar, dirigir, coordinar y controlar la operación de la Sala post cosecha, maximizando los recursos y minimizando los costos, para asegurar un servicio de calidad a los clientes y contribuir al cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	-------------------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------

II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Nivel  Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido:  Dominio alto para la interacción profesional

Manejo medio. Lectura y comprensión general

Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :



<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;">20</div>	Operarios	
-		
V.- Competencias conductuales		
N°	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Orientación al cliente	Alta
2	Liderazgo	Alto
3	Responsabilidad	Alto
4	Trabajo en equipo	Alto

### SUPERVISOR DE HOMBRES

*Misión del cargo:* Ejecutar junto con el Gerente de producción e Ingeniero Agrónomo las programaciones emitidas por el departamento técnico, verificando y controlando las diferentes operaciones, para mantener en perfecto estado la nutrición, sanidad del cultivo y las demás labores que realizan los hombres para entregar a los clientes un producto de excelente calidad.

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	-------------------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------------

**II. Formación**

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">20</div>	Operarios
	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
2	Liderazgo	Alto
3	Responsabilidad	Alto
4	Trabajo en equipo	Alto

JEFE DE CULTIVO

*Misión del cargo:* Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y productivos del área de Cultivo , para asegurar que se logren los objetivos de productividad y rendimiento, dentro de los parámetros de calidad y costo definidos por la empresa, propiciando su mejoramiento permanente

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	-------------------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------

II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Nivel  Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido:  Dominio alto para la interacción profesional

Manejo medio. Lectura y comprensión general

Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 5 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;">20</div>	Supervisores
	Operarios

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
2	Liderazgo	Alto
3	Responsabilidad	Alto
4	Trabajo en equipo	Alto

### OPERARIA DE CULTIVO

*Misión del cargo:* Ejecutar las labores del área de cultivo de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato y cumpliendo las normas, procedimientos técnicos y administrativos y los estándares calidad y eficiencia definidos contribuyendo así al logro de una empresa competitiva en el mercado que pueda dar respuestas a las necesidades de los clientes y a las de sus empleados

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 24 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	-------------------------------------	-------------

#### II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se

precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.					
	Ninguno		Primaria	X	Bachillerato
	Profesional		Especialización		MBA
	Conocimientos de Paquetes Computo		Inglés técnico		Otros (Describir)
<i>Idiomas requeridos:</i> Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.					

	Inglés		Francés		Alemán		Otros

Nivel      ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 6 meses de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad

---

*Relaciones :*

Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">0</div>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto
2	Trabajo en equipo	Alto

### OPERARIO DE SALA DE POSCOSECHA

*Misión del cargo:* Ejecutar las labores de la sala post cosecha que le sean asignadas de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato y cumpliendo las normas, procedimientos técnicos y administrativos y los estándares calidad y eficiencia definidos contribuyendo así al logro de una empresa competitiva en el mercado que pueda dar respuestas a las necesidades de los clientes y a las de sus empleados



I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 24 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional  ( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general  ( ) Manejo elemental
--

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 6 meses de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad		
<i>Relaciones :</i>		
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)		
Comunicación asertiva		
<i>Mando :</i>		
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :	
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;">0</div>	-	
	-	
V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto
2	Trabajo en equipo	Alto

ASISTENTE DE PERSONAL Y EXPORTACIONES

*Misión del cargo:* Ejecutar las labores de administración de personal que le asigne su jefe inmediato, organizar y controlar los materiales y documentos que ingresan al departamento de personal para su evaluación y resultado cumpliendo con las normas y políticas de la empresa, según las disposiciones legales. Elaboración de documentos necesarios para exportación de flor exigidos por la aduana, agencias de cargue y seguridad aeroportuaria dando cumplimiento a las normas nacionales e internacionales para exportación de mercancías.

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 27 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	-------------------------------------	-------------

II. Formación					
<i>Formación básica requerida:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.					
<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

Paquetes Computo
<i>Idiomas requeridos:</i> Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

X	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
---	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

<p>Nivel      ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios</p> <p>Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional</p> <p style="padding-left: 40px;">( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general</p> <p style="padding-left: 40px;">(X) Manejo elemental</p>
---

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 2 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato	Características del trabajo de los

debe haber mandado :	subordinados :
<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">0</div>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto
2	Trabajo en equipo	Alto
3	Orientación al cliente	Alto

### ASISTENTE DE CONTABILIDAD

*Misión del cargo:* Archivar, codificar cuentas y facturas, elaborar cheques, recibos de caja, documentos concernientes al manejo de los recursos financieros de la empresa, para digiera los respectivos programas de contabilidad, ejecutar las labores que le sean asignadas de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato, cumpliendo con las normas y procedimientos para facilitar las labores financieras de la empresa.

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 27 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

**II. Formación**

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 2 años de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;">0</div>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto
2	Trabajo en equipo	Alto
3	Orientación al cliente	Alto

SECRETARIA RECEPCIONISTA

*Misión del cargo:* Coordinar y ejecutar las labores de secretariado y recepción que le sean asignadas, de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato, cumpliendo con las normas y procedimientos para facilitar las labores administrativas de la empresa

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 26 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)



*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

X	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
---	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel      ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: (X) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 1 año de experiencia en el área en empresas del sector agroindustrial (preferiblemente flores), trabajando por resultados y reportando a un superior.

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
N° de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 15px;">0</div>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto
2	Trabajo en equipo	Alto
3	Orientación al cliente	Alto

### AUXILIAR DE ASEO Y CAFETERIA

*Misión del cargo:* Ejecutar las labores de aseo y auxiliar de oficinas que le sean asignadas de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato, cumpliendo con las normas administrativas, contribuyendo así, a la buena imagen de la empresa.

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 26 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: ( ) Hombre (X) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	-------------------------------------	-------------

#### II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel  Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido:  Dominio alto para la interacción profesional

Manejo medio. Lectura y comprensión general

Manejo elemental

### III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 6 meses de experiencia

### IV.- Responsabilidad

*Relaciones :*

Excelentes relaciones humanas (interpersonales)

Comunicación asertiva

<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="0"/>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto

### CONDUCTOR

*Misión del cargo:* Ejecutar las labores programadas por las diferentes de acuerdo a la programación realizada por su jefe inmediato, cumpliendo con las normas y procedimientos que faciliten las labores administrativas de la empresa.

#### I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 28 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

Soltero (a)  
  Casado (a)  
  Divorciado (a)  
  Viudo (a)  
  Indiferente

<b>II. Formación</b>					
<p><i>Formación básica requerida:</i> Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.</p>					
<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional

( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general

( ) Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 1 año de experiencia

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">0</div>	-
	-

V.- Competencias conductuales		
Nº	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto

MENSAJERO

*Misión del cargo:* Recibir las diligencias y datos diariamente entregados por la secretaria recepcionista Siguiendo las instrucciones para ejecutar diligencias que quedan asignadas en la planilla de control semanal Establecer prioridades de los diferentes departamentos para su eficaz y efectiva ejecución.

I.- Requerimientos del puesto de trabajo

Edad mínima: 28 años

Edad máxima: 40 años

Sexo preferido: (X) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

Estado civil aceptable:

<input type="checkbox"/>	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>	Viudo (a )	<input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente
--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------	-------------------------------------	-------------

II. Formación

*Formación básica requerida:* Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachillerato
<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	MBA
<input type="checkbox"/>	Conocimientos de Paquetes Computo	<input type="checkbox"/>	Inglés técnico	<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)

*Idiomas requeridos:* Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

Nivel  Pleno dominio en conversación técnica y de negocios

Requerido:  Dominio alto para la interacción profesional

Manejo medio. Lectura y comprensión general

Manejo elemental

III.- Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Mínimo 1 año de experiencia

IV.- Responsabilidad	
<i>Relaciones :</i>	
Excelentes relaciones humanas (interpersonales)	
Comunicación asertiva	
<i>Mando :</i>	
Nº de subordinados directos que el candidato debe haber mandado :	Características del trabajo de los subordinados :
<input type="text" value="0"/>	-
	-



V.- Competencias conductuales		
N°	Competencia :	Nivel de requerimiento
1	Responsabilidad	Alto

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, las competencias básicas, genéricas y específicas, quedan plenamente identificadas, convirtiéndose en el punto de partida para la reestructuración de procesos como selección de personal, capacitación, planes de carrera, entre otros.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de Competencias Laborales se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel mundial. Uno de los componentes claves es el Recurso Humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. El surgimiento del enfoque de competencias laborales está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad.

Si las competencias laborales determinadas se organizan por medio de sistema de certificación, se logra beneficiar al trabajador, ya que las competencias que domina serán reconocidas, independientemente de cómo las haya adquirido, y esto es muy estimulante, sobretodo para las grandes masas de trabajadores que no han tenido la oportunidad de pasar por el aula, y que su gran escuela es el mundo productivo.

Cuando se evalúa por competencias, los resultados que se obtienen son confiables ya que se basa en evidencias por desempeño y / o producto que el trabajador proporciona en escenarios reales o simulados y en todo momento se están observando las evidencias de actitudes.

Tener identificadas las competencias que realizan las personas en una organización, asociación o sectores productivos, aporta grandes beneficios, sin embargo es conveniente señalar que implementar los sistemas de certificación, normalización, evaluación y formación, necesarios para el reconocimiento de las competencias laborales del trabajador, no es tan sencillo, ya que involucra la participación del empresario, los trabajadores, las instituciones educativas, las asociaciones, los gremios, en fin, entre más grande y representativos se deseen hacer los sistemas, se necesita mayor participación, aparte de los costos que esto implica, pero son vitales si se le apuesta a la calidad y a la competitividad de las personas y las organizaciones.

La presente investigación permite evidenciar las competencias que debe desarrollar cada trabajador. Esto permitirá capacitar al personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral.

Con la identificación de competencias la empresa competirá de manera eficaz en el mercado en el que se desarrolla. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Como aporte interdisciplinario, desde la Psicología, las competencias expresan los requerimientos humanos valorados en la relación hombre – trabajo que constituye un mutuo beneficio desde los objetivos individuales de cada persona y los objetivos de la empresa; estos se relacionan con elementos cognitivos, afectivos, físicos y sociales que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

Desde la administración de empresas, sabiendo que para un buen administrador es de vital importancia fijar objetivos y al mismo tiempo administrar los recursos humanos, materiales, monetarios y de mercado, para lograr los resultados deseados dentro de las limitantes de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados, poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de las actividades de Planeación, Organización, Dirección y Control; las competencias laborales se enfocan a los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias en las personas que son reclutadas, seleccionadas y contratadas; personal idóneo que ayude al logro de los objetivos propuestos, contar en la empresa con trabajadores comprometidos, altamente capacitados, que ayuden al crecimiento y desarrollo de la empresa, y se adecuen a la cultura organizacional y a los cambios tanto internos como externos de la misma.

Todo esto nos permite corroborar que al haber realizado la especialización nos abre un camino distinto de como veíamos al ser humano y la organización; ya que estas interactúan y permiten cambiar el comportamiento individual para ser de cada uno un grupo con las mismas expectativas de cumplir un objetivo en común; proyectado hacia

un futuro comprometedor que sea un contexto interdisciplinario que conlleve a obtener empresas y personas competentes en el mundo.

El éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es el capital humano. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de la Gestión humana, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos.

El recurso humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

Conocer la realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados, que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas. El cual identifica de los candidatos las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. La empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos facilitando el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos.

Las competencias laborales generan la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo.

Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, permitiendo además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de la organización. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

Partiendo de lo anterior, este proyecto pretende describir la efectividad de la identificación de competencias, entendiendo por efectividad el grado en el cual un proyecto de grado logra los resultados previstos y alcanza su propósito.

## Conclusiones y sugerencias

Los resultados de esta investigación aportó la identificación de las competencias laborales, Básicas, Genéricas y Específicas, en cada uno de los niveles y en cada uno de los cargos de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A. En función de estas definiciones, se presentan las siguientes sugerencias:

Se hace necesario que la Empresa C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A., continúe elaborando el manual de competencias, de acuerdo a los cambios que se presenten dentro y fuera de la misma, y así mismo continúe revisando y actualizando los manuales de funciones.

Es conveniente que la implantación de las competencias laborales en la empresa C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A., entre a ser parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal, apoye procesos de evaluación y desempeño, procesos de capacitación, de bienestar y en general de todos los procesos de la gestión humana.

Es importante, que los trabajadores actuales y futuros conozcan los mecanismos que demuestren los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, esto desde luego les ayuda en el desempeño de sus funciones y a ser reconocidos para su desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

Que la empresa C.I. Agropecuaria Cuernavaca S.A., se de cuenta de la importancia de identificar las competencias existentes en cada puesto de trabajo y en cada persona, que se den cuenta que las competencias laborales implica no sólo capacidades y conocimientos sino la posibilidad de aplicarlos efectivamente en su trabajo.

## Referencias

- Alles, M, (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Arango, L (1997). *Estructura económica colombiana*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Avila, M. (2004). *Diseño, validación e implementación de un modelo de gestión por competencias para Pyme*. Fotomatic.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Mc Graw Hill: Bogotá.
- Del prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Argentina: Fundación Osde.
- García Sáiz, M. (1999): *El liderazgo en los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Leboyer, C, (1992). *Evaluación de personal; los métodos a elegir*. Diaz de Santos, S.A.
- Leboyer, C, (2002). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestiones 2000.
- Mansfield, B. y Mitchell, I. (1996). *Towards a competent workforce*. Hampshire, Gower.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor (OIT).
- Mertens, l. (2002). *De la calificación a la competencia*. México: Competencia laboral.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.

Vargas Zuñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*.  
Montevideo: Cinterfor (OIT).



# **APÉNDICES**

## Apéndice A.

### DIARIO DE CAMPO

Los días 15, 22 y 29 de septiembre del año 2009, en el horario de 9:00 a.m. a 3:00 p.m., se realizó una visita a la empresa C. I Agropecuaria Cuernavaca S.A., la cual se encuentra ubicada en la Autopista Norte Kilometro 18 Costado Occidental Chía. El propósito de la visita fue el de conocer las instalaciones de la empresa, sus trabajadores y realizar las entrevistas a una muestra de la población, con el fin de identificar las competencias genéricas y específicas en cada una de la áreas. Se comenzó por el área administrativa, luego se hizo un recorrido a la sección donde seleccionan las rosas, terminando con el sitio donde se encuentran ubicados los cultivos (camas de cultivo). Se nos dió a conocer el proceso de las rosas, siembra, cuidados y la obtención final para exportación.

Durante el recorrido, las personas que trabajan desde hace más de 10 años, contaron su experiencia en la empresa, resaltando su sentido de pertenencia con la misma. Algunos trabajadores tienen una limitación a nivel educativo por sus condiciones económicas y laboran muchas madres cabeza de familia.

La cultura de esta compañía es contratar personas que vivan en municipios aledaños a los cultivos, especialmente de Chía, adecuando un horario flexible, dando oportunidad a las trabajadoras para que compartan más tiempo con sus hijos: La entrada es a las 6:00 a.m., almuerzan a las 10:30 a.m. y la salida es a las 2:00 p.m., durante su estancia en la empresa todos los trabajadores tienen dos descansos de 15 minutos dentro de su horario y durante su trabajo se toman unos minutos para realizar ejercicios ergonómicos y de relajación (pausas activas). Trabajan de lunes a sábado.

En las respuestas dadas por los trabajadores, se observó que dentro de la empresa existe un Clima Organizacional agradable, las personas se sienten a gusto con sus trabajos y con la empresa. El comportamiento de los trabajadores demuestra que son personas hacendosas y respetuosas. El trabajo en los cultivos requiere de esfuerzo físico, atención y agilidad.

La empresa C. I Agropecuaria Cuernavaca S.A invierte en capacitaciones junto con la Administradora de Riesgos Profesionales, especialmente en brindar a sus trabajadores conocimientos de seguridad industrial para el manejo de las herramientas utilizadas en sus labores.

Dentro del proceso de obtención final del producto, se tiene en cuenta detalles como tamaño, color y grosor del tallo, una vez realizado este proceso se llevan a un cuarto frio para que perdure en buen estado hasta el momento de su comercialización, para esta labor también se debe capacitar a las personas encargadas, enseñando el uso adecuado de las prendas y así evitar consecuencias graves a nivel laboral.

Fue una gran experiencia, el conocimiento de nuevos términos y culturas, de la producción de un producto nacional de gran aceptación a nivel mundial. Una experiencia de interacción con personas que desempeñan otros campos laborales desconocidos por muchos, personas con mucha experiencia en su trabajo y que enseñan con sus anécdotas la realidad de nuestro país, así se sintió en las respuestas dadas a cada una de las preguntas realizadas.

Todo esto enfocado a conocer la cultura, el clima organizacional, los procesos organizacionales, las destrezas, habilidades y disposición de captación de conocimiento en cada uno de los funcionarios de la empresa que permiten dar una perspectiva más amplia en el proceso académico, y poder identificar las Competencias de la empresa C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A.

Se observó el proceso de selección de una flor, las destrezas que debe tener una persona para realizar esta labor, dándonos a conocer no sólo la aptitud sino también la actitud hacia el proceso laboral en el cual se desempeña.

Apéndice B.

ENTREVISTA: COMPETENCIAS BÁSICAS

1. Cuáles cree que deben ser las competencias de todas las personas que trabajan en C.I Agropecuaria Cuernavaca S.A?

---



---



---

2. De acuerdo con la misión y la visión de la empresa, qué competencias propondría para ser las genéricas de la organización?\_\_\_\_\_

---



---

3. Valore las siguientes competencias genéricas teniendo en cuenta las que deben tener todos los integrantes de la organización, con base en la definición de cada competencia expuesta en la siguiente página y de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 = Nada importante.  
 2 = Poco importante.  
 3 = Bastante importante.  
 4 = Muy importante.

(Marque con una X la opción elegida)

Nº	Competencia	Valoración			
1	Ética	1	2	3	4
2	Espíritu De Servicio	1	2	3	4
3	Conciencia Organizacional	1	2	3	4
4	Trabajo en equipo	1	2	3	4
5	Autocontrol	1	2	3	4
6	Calidad del trabajo	1	2	3	4
7	Compromiso	1	2	3	4

## 1.1. ETICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales y actuando en consonancia con lo que se dice.

### Niveles o grados

- A. Trabaja según sus valores, aunque implique costo o riesgo. Se asegura de señalar la conveniencia de un trato, servicio, producto cuando considera poco ético. Es equitativo.
- B. Asume la responsabilidad de sus errores; sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra honestidad y confianza en cada faceta de su conducta.
- C. Respeto las políticas y normas organizacionales, sintiendo y obrando en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres.
- D. Implica **sentir y obrar** de este modo en **todo momento** tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las **buenas costumbres** y los **valores morales** están por encima de su accionar y la empresa así lo desea y lo comprende.

## 1.2. ESPIRITU DE SERVICIO

Deseo de servir y conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente y todos aquellos que colaboran en su relación con la Empresa, como los proveedores y personal de la empresa. Comprende sus necesidades y genera soluciones para satisfacerlas.

### Niveles o grados

- A. Actúa a partir de los requerimientos del cliente. Escucha sus pedidos y problemas y ofrece una respuesta inmediata y estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.
- B. Identifica las necesidades del cliente, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Mantiene una actitud de total disponibilidad, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
- C. Controla constantemente la satisfacción del cliente. Hace seguimiento de ello, asegurándose de que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente, su trato es muy cortés. Propone acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.

- D. Muestra inquietud y se asegura de conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente. Plantea y desarrolla estrategias para satisfacerlas buscando obtener beneficios a largo plazo para el cliente y la organización.

### ***1.3. CONCIENCIA ORGANIZACIONAL***

Capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás y orientar su comportamiento en la dirección indicada por las prioridades y objetivos de la organización.

#### ***Niveles o grados***

- A. Comprende las razones que motivan las situaciones que vive Organización, las oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que la afectan. Comprende cabalmente que sus acciones y decisiones afectan directamente la imagen y solidez de la Empresa, se preocupa por su desarrollo, imagen y reputación.
- B. Identifica las relaciones y responsabilidades que influyen en la organización y calcula de antemano el impacto de las palabras o acciones, comprendiendo que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa. Aplica este conocimiento para el desarrollo de estrategias.
- C. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en el logro de los objetivos organizacionales. Lleva a cabo acciones singulares especialmente pensadas para producir un impacto positivo determinado.
- D. Identifica la misión de la Empresa. Comprende como afecta a las personas y a la organización, las acciones, situaciones y decisiones que toma en la ejecución sus labores, el cumplimiento de sus responsabilidades y la participación que tiene dentro del logro de los objetivos organizacionales.

### ***1.4. TRABAJO EN EQUIPO***

Capacidad de colaborar con los demás, de hacer parte de un grupo y de trabajar juntos, confiando en los demás como sistemas de apoyo, basados en la confianza mutua y el respeto.

#### ***Niveles o grados***

- A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la Empresa. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.
- B. Tiene una sólida comprensión de la dinámica del equipo y sabe integrar los diversos estilos y habilidades para optimizar el desempeño y el entusiasmo del grupo. Inicia y mantiene contacto con otros equipos de trabajo para formar una red de apoyo e información.
- C. Colabora en el desarrollo de un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación, apoyando informalmente en todo quehacer relacionado y retroalimentando los resultados obtenidos.

- D. Comparte información y trabaja Empresamente con el equipo en el logro de los objetivos comunes.

### ***1.5. AUTOCONTROL***

Capacidad de tener dominio completo sobre el logro de los resultados planeados y responsabilizarse de ellos, añadiendo valor a la empresa y a sí mismo.

#### ***Niveles o grados***

- A. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo, poniendo en marcha estrategias para cumplir con las tareas y plazos fijados, cuando las circunstancias lo requieran.
- B. Ejerce control sobre las actividades que realiza logrando su mejoramiento continuo. Continuamente revisa, reevalúa y ajusta sus proyectos y trabajos, integrando conocimientos, principios, valores y hábitos a fin de que sus resultados sean responsablemente presentados dentro de los términos previstos y con la calidad e integridad deseada.
- C. Trabaja en función del cumplimiento de tareas en plazos y calidad exigida para cumplir con los objetivos fijados. Mantiene control sobre las manifestaciones de emociones fuertes o estrés sostenido, permitiéndole continuar con su labor.
- D. Conoce sus responsabilidades y las tareas que debe realizar para cumplir con ellas.

### ***1.6. CALIDAD DEL TRABAJO***

Capacidad de convertir las acciones realizadas en soluciones practicas y operables para la organización tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados, poniendo todo su empeño y conocimiento en pro de lograr los resultados esperados.

#### ***Niveles o grados***

- A. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad de su trabajo, para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y las de los demás. Se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.
- B. Tiene amplios conocimientos sobre temas del área que está bajo su responsabilidad. Demuestra constantemente interés en aprender. Encamina todos los actos al logro de lo esperado, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
- C. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está a su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

### ***1.7. COMPROMISO***

Capacidad de orientar su comportamiento y apoyar a la organización en la consecución de objetivos comunes sintiéndolos propios.

***Niveles o grados***

- A. Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Participa en la toma de decisiones y define acciones que permitan cumplir con las metas fijadas. Defiende y promulga los intereses de la Empresa.
- B. Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas y controla la puesta en marcha de las acciones acordadas; fija objetivos de alto rendimiento y transmite a los otros la conducta a seguir por medio del ejemplo. Insiste permanentemente en el logro de los propósitos.
- C. Comprende los objetivos de la Empresa y emprende acciones para su logro, en convivencia y colaboración con los demás. Cumple y se compromete con las normas y políticas de la organización.
- D. Desempeña las tareas encargadas con dedicación, preocupándose por entregar el mejor resultado posible.



Apéndice C.

ENTREVISTA: COMPETENCIAS GENERICAS

1. ¿Cuáles labores en Cuernavaca requieren de trabajo en equipo?

---

---

---

2. ¿Cuáles son los valores corporativos de Cuernavaca?

---

---

---

3. ¿Cuáles son los principios de Cuernavaca?

---

---

---

Apéndice D.

ENTREVISTA: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Qué función podría definir usted como la más importante en su cargo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Cuáles cree que deben ser las cualidades imprescindibles que deben tener las personas que ocupen este cargo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Cuáles cree que deben ser las habilidades imprescindibles que deben tener las personas que ocupen este cargo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Cuáles son sus expectativas al desempeñar este cargo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Qué comportamientos o acciones tuyas cree que le han servido para desempeñar su cargo de una manera adecuada?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

