



Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Maestría Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos

Curso: Consultoría y Asesoría Empresarial

Propuesta Sistema de evaluación del desempeño de la empresa Grupo Guillén Miranda, basado en el enfoque de gestión por competencias y sustentado en indicadores de gestión.

Integrantes equipo consultor:

Calivá Aguilar Eric
Córdoba Conejo Adrián
Navarro Zamora Christian

Responsable Académico:

M.sc David Venegas Quesada
Campus Omar Dengo
Heredia (noviembre, 2020).

Manual Descriptivo de Clases de Puestos y Competencias.



Última actualización 16 de noviembre del 2020

Fecha de creación: Noviembre del 2020

Tabla de contenido	
Presentación	1
Estructura	2
Marco de competencias	4
Comprendiendo el marco de competencias	5
Tipos de competencias	7
Competencias genéricas	9
Competencias específicas	16
Perfiles de puesto.....	41
Área de Asesoría Jurídica	42
Abogado	43
Asesor Legal.....	45
Asistente de Contratación Administrativa 1	47
Asistente de Contratación Administrativa 2	49
Asistente de Contratación Administrativa 3	51
Encargado de Recursos humanos	53
Encargado de Recursos Humanos	54
Tramitador	57
Gestor de calidad	59
Gestor de Calidad.....	60
Gerencia de Finanzas	62
Auxiliar Apalancamiento Oportuno	63
Auxiliar Contable.....	65
Encargado de Contabilidad y Apalancamiento Oportuno	67
Encargado de cuentas por cobrar.....	71
Encargado de Planillas	73
Gerente Financiero Corporativo.....	76
Programador.....	78
Gerencia de Operaciones	80
Administrador de Personal.....	81
Asistente Administrativo.....	83
Asistente de Administrativo.....	85
Encargado de Alamas Global	87

Encargado de Equipo	89
Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal	91
Gerente de Operaciones.....	93
Técnico en Seguridad Electrónica	95
Dirección de Servicios Administrativos.....	97
Auxiliar Administrativo (Recepcionista).....	98
Encargado de la Comercializadora.....	100
Encargado de Planta	102
Mensajero	104
Misceláneo.....	106
Vendedor	108

Presentación

Los manuales administrativos son necesarios para todas las organizaciones, en razón de las conformaciones estructurales de las distintas organizaciones, la cantidad de recurso humano, así como la cantidad de productos o servicios que ofrecen las diferentes empresas.

Por tal razón, los manuales son un instrumento que permite lograr la efectividad de la interacción, coordinación, manejo y medición de las actividades administrativas, por lo que los manuales funcionan como métodos de comunicación, con el objeto de hacer llegar la información como instrucciones y lineamientos a los colaboradores, información que debe estar alineada con los objetivos, misión y valores de la organización, razón por la cual el plasmar toda esa información en un manual permite la unificación en los criterios.

Ahora bien, los manuales tienen como objeto, la exposición de la información, lo que trae aparejado la disminución en el gasto de los recursos como el tiempo, así como esfuerzos que permiten que los funcionarios logren sus metas y objetivos obteniendo también, una mejoría en el cumplimiento de las funciones propias del puesto.

Corresponde señalar, que el manual descriptivo de clases de puestos y competencias es una herramienta técnica de trabajo, que tiene como objetivo contener la información correspondiente para que la empresa cuente con una fuente fidedigna, aprobada por la Gerencia General de la empresa, que permite mejorar la gestión de reclutamiento, selección, formación, inducción y medición de trabajadores.

También, la herramienta sustenta la política de ascensos, reestructuraciones, así como sistemas de salarios, razón por la cual, es necesario fortalecerla y darle mantenimiento, ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades de la organización.

En consecuencia, el Grupo Guillén Miranda, se siente orgulloso de tener a disposición de la organización, el presente manual, que tienen como fin fortalecer los principios, misión y objetivos del grupo empresarial.

Estructura

Debido a que la empresa tiene distintas áreas de trabajo, en las cuales se manejan diferentes perfiles de puestos pasaremos a estructurar el presente manual presentado primero, “El Marco de Competencias”, documento en el que se desarrollaran las siguientes competencias específicas:

1. Atención al detalle.
2. Calidad y mejora continua.
3. Capacidad de planificación y organización.
4. Cierre de acuerdos.
5. Colaboración.
6. Conducción de personas.
7. Credibilidad técnica.
8. Desarrollo del talento.
9. Dirección de equipos de trabajo
10. Ética.
11. Influencia y negociación
12. Iniciativa.
13. Integridad.
14. Liderazgo.
15. Pensamiento Analítico.
16. Perseverancia en la consecución de objetivos.
17. Productividad.
18. Prudencia.
19. Respeto.
20. Responsabilidad.
21. Sencillez.
22. Tolerancia a la presión de trabajo.
23. Toma de decisiones.
24. Visión estratégica.

Así como las siguientes competencias genéricas:

1. Comunicación Eficaz.
2. Orientación a Resultados.
3. Orientación al Servicios al Cliente.
4. Trabajo Colaborativo.
5. Pensamiento Estratégico.
6. Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos.

Por otra parte, cada competencia refiere la definición, la importancia, así como los niveles, los cuales determinaran el rango de comprensión, aplicación y alcance de la competencia, por otra parte, se señalan indicadores positivos, así como advertencias lo cual sirve para determinar si se está cumpliendo con la competencia y si se debe mejorar el desarrollo.

Seguido del marco de competencia, se desarrollarán los perfiles de puesto, la información que contiene es el título de puesto, nombre de su jefe inmediato, puestos a cargo, en razón de que tenga colaboradores a cargo, se señalará el propósito del puesto, las diferentes responsabilidades del puesto, las competencias duras, determinando los requisitos técnicos y las habilidades blandas, señalando todas las capacidades en razón del puesto, así como el nivel de competencia, también, se indica la experiencia que se requiere para el puesto e indicadores de gestión, por último la fecha de elaboración y fecha de aprobación de la herramienta.

Marco de competencias

Grupo Guillén Miranda

2020

Comprendiendo el marco de competencias

Este marco representa un enfoque de gestión basado en las competencias, que vincula los objetivos estratégicos y las capacidades de GGM. Funciona como base para los procesos de contratación, selección, desarrollo, y gestión del desempeño.

El marco de competencias incluye las aptitudes esenciales que los colaboradores deben poseer, acorde con su cargo; y para ello se utiliza una base de competencias las cuales son las más utilizadas en el siglo XXI por las empresas.

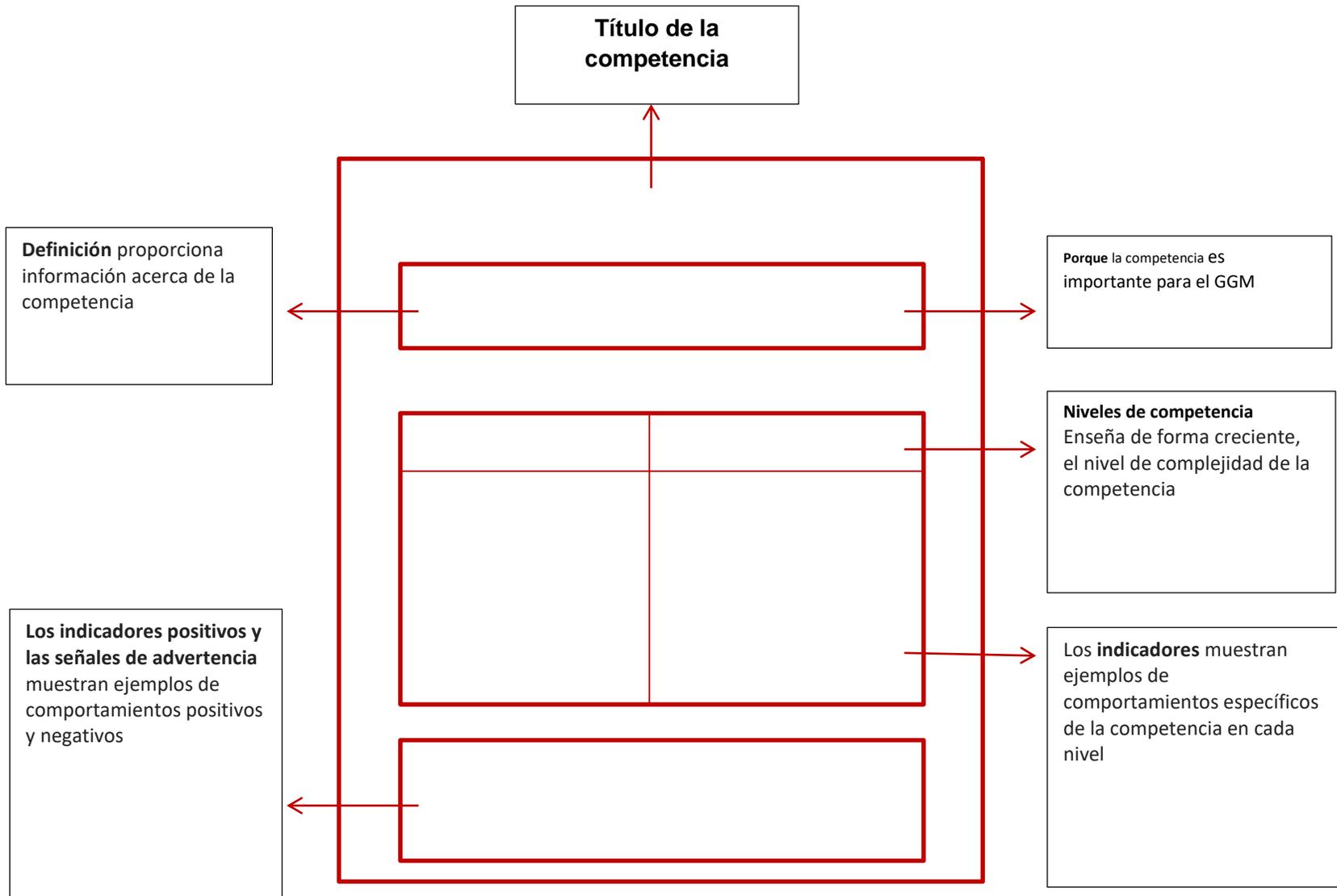
Las competencias genéricas se aplican a todos los colaboradores, y sientan la base del desarrollo y el fortalecimiento de sus habilidades y conocimientos. Cada una de ellas se divide en niveles o grados de comportamientos de acuerdo a la complejidad que el cargo requiere. Se espera que todos los colaboradores demuestren cierto nivel o grado de capacidad, acorde al cargo, para cada competencia genérica. Las competencias son de carácter acumulativo, es decir, que los niveles inferiores de una competencia ya han sido incorporados antes de lograr avanzar a los niveles superiores.

Además, se establecen competencias específicas para cada puesto de trabajo aplicando el mismo principio de las competencias genéricas mencionado anteriormente. Es importante destacar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera.

Las competencias de liderazgo son asignadas a los líderes, es decir aquellos funcionarios que tengan al menos un reporte directo y que lideren funciones o proyectos que requieran competencias de liderazgo.

Se han establecido 4 competencias genéricas y 2 competencias de liderazgo. Adicionalmente se definen 4 competencias específicas para cada puesto de trabajo. Cada competencia tiene 4 niveles o grados de comportamientos.

Se presentan con el siguiente formato:



Tipos de competencias

Competencias genéricas

1. Comunicación eficaz.
2. Orientación a resultados.
3. Orientación al servicio al cliente.
4. Trabajo colaborativo.

Competencias de liderazgo

1. Pensamiento Estratégico.
2. Toma de decisiones y resolución de conflictos.

Competencias específicas

1. Atención al detalle.
2. Calidad y mejora continua.
3. Capacidad de planificación y organización.
4. Cierre de acuerdos.
5. Colaboración.
6. Conducción de personas.
7. Credibilidad técnica.
8. Desarrollo del talento.
9. Dirección de equipos de trabajo.
10. Ética.
11. Influencia y negociación.
12. Iniciativa.
13. Integridad.
14. Liderazgo.
15. Pensamiento Analítico.
16. Perseverancia en la consecución de objetivos.
17. Productividad.
18. Prudencia.
19. Respeto.
20. Responsabilidad.
21. Sencillez.
22. Tolerancia a la presión de trabajo.
23. Toma de decisiones.
24. Visión estratégica

COMPETENCIAS GENÉRICAS

COMUNICACIÓN EFICAZ

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
Capacidad para escuchar y comprender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Capacidad para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.		Por qué da lugar a la transmisión de la información dentro de la organización para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de forma clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite ideas de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha a otros y se asegura haber comprendido lo que desean expresar. • Aprovecha los diferentes canales de comunicación para obtener información necesaria para la realización de sus tareas. • Promueve una comunicación abierta y fluida entre el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona métodos de comunicación a fin de lograr intercambios efectivos. • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información y afecta la ejecución de tareas y objetivos. • Promueve un intercambio de permanente de información para mantener a todos informados acerca de temas que los afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y atiende a los demás manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. • Facilita la consecución de los objetivos organizacionales a través de la comunicación. • Adapta su estilo de comunicación a las características particulares del a audiencia o interlocutor. • Estructura canales de comunicación estableciendo relaciones que promueven el intercambio de la comunicación. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten y facilitan la comunicación.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Plantea preguntas claras. • Redacta con claridad, de manera concisa y utilizando correctamente las reglas gramaticales y de puntuación, así como un lenguaje específico. • Brinda información o instrucciones claras a los colegas, miembros del equipo u otras personas a través de distintos métodos de comunicación. • Transmite ideas complejas en una secuencia lógica que los demás pueden comprender. • Usa gráficos y otros recursos para clarificar información compleja o técnica. • Siempre tiene en cuenta al público cuando transmite un mensaje. 		<ul style="list-style-type: none"> • Interrumpe a los demás. • Habla demasiado, sin ir al punto. • En un grupo monopoliza la conversación, sin darles a los demás la oportunidad para hablar. • No comparte ni ideas ni información con los demás. • Incapaz de organizar y resumir ideas oralmente y por escrito. • No sigue las reglas gramaticales o utiliza lenguaje inapropiado. • Usa un tono de voz irrespetuoso. • Insensible al juzgar y criticar las ideas de los demás 	

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
Es la capacidad para dirigir todos los esfuerzos y recursos disponibles hacia el logro de los resultados previamente establecidos, bajo estándares de calidad definidos y metas desafiantes. Implica la capacidad de superar obstáculos y de influir en su entorno para que las cosas sucedan.		Para la toma de decisiones importantes, para estar a nivel de sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Posee claridad de los objetivos que se desean alcanzar. • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos planteados. • Optimiza sus métodos de trabajo. • Realiza un adecuado control de su trabajo ejecutando acciones correctivas cuando se desvía de los objetivos. • Asume metas realistas. • Mantiene un desempeño alto en condiciones normales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra preocupación orientada hacia la obtención de resultados de calidad. • Asume metas desafiantes. • Orientado a mejorar su rendimiento. • Realiza un adecuado seguimiento de las tareas de acuerdo a los lineamientos establecidos. • Implementa herramientas para obtener mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su actuación y la del equipo de trabajo hacia el logro y superación de los resultados esperados. • Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes, para sí mismo y para su equipo de trabajo superiores a los estándares fijados. • Sus resultados superan su rendimiento y los niveles esperados. • Revisa el desempeño propio y el de su equipo de trabajo a través de indicadores de gestión. • Analiza su propio desempeño y el de su equipo de trabajo. • Modifica métodos de trabajo para lograr mejoras en el rendimiento propio y del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrollo para sí mismo la orientación al logro y superación de resultados con estándares retadores de calidad. • Promueve y desarrollo para la organización la orientación al logro y superación de resultados con estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar el avance de las metas y corrobora que sigan siendo válidas y relevantes. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización. • Mantiene y mejora un alto desempeño que agrega valor al negocio en los productos y servicios que ofrece la organización. • Fomenta la orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad
INDICADORES POSITIVOS		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerda objetivos alcanzables al inicio de cada proyecto. • Cumple los compromisos asumidos con los compañeros y/o líder inmediato. • Da seguimiento a las tareas en su realización, calidad y puntualidad. • Acepta la responsabilidad de su comportamiento y de las tareas laborales. • Ajusta las prioridades a las demandas cambiantes, previa consulta con las partes involucradas. • Solicita retroalimentación 		<ul style="list-style-type: none"> • Desiste y detiene el trabajo, ante el primer obstáculo. • Busca excusas en lugar de soluciones o medios para avanzar. • Exagera sus logros o reclama el trabajo o las ideas de los demás como propios. • No reconoce las contribuciones de los demás. • No asume la responsabilidad del incumplimiento de los objetivos. • Incumple los plazos de entrega y tiene un mal manejo del presupuesto sin justificación. • Pierde de vista cómo una tarea se alinea con los objetivos más generales 	

ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante necesidades de un cliente actual o potencial. Implica una vocación permanente de servicio al cliente, comprendiendo adecuadamente las demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>		<p>Es importante para percibir y responder oportuna y eficazmente ante los problemas y necesidades que enfrenta el cliente, considerando los intereses de la organización.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha e interpreta las necesidades del cliente. • Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades; de lo contrario busca ayuda o asesoramiento con las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientado a la satisfacción del cliente. • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los pedidos de los clientes, sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva en tiempo y forma. • Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los pedidos de los clientes buscando permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área que incrementa el nivel de satisfacción brindando soluciones de excelencia. • Establece relaciones duraderas con sus clientes basadas en la confianza. • Promueve que los colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Da un valor agregado a los clientes y se asegura que el equipo de trabajo actúe igual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve que la organización trabaje en busca de la satisfacción del cliente, logrando relaciones duraderas. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para los clientes logrando el reconocimiento del mercado. • Diseña e implementa mecanismos que permiten evaluar de forma constante el índice de satisfacción del cliente. • Es un referente en materia de soluciones que satisfagan a los clientes.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende las solicitudes de los clientes, de forma rápida, cortés y positiva. • Trata a todos los clientes con respeto. • No asume las necesidades de los clientes, sino que realiza muchas preguntas para aclararlas. • Toma la iniciativa de desarrollar políticas enfocadas en las necesidades de los clientes. • Observa los servicios desde el punto de vista del cliente – investiga para comprender sus inquietudes. • Proactivamente solicita retroalimentación a los clientes y construye conforme a los resultados. • Da un esfuerzo adicional por los clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • No trata con respecto a todos los clientes. • Ignora la realimentación de los clientes. • No reconoce/establece las necesidades del cliente y brinda el servicio que considera apropiado sin consultarle. • Asume las necesidades del cliente, en vez de consultar cuáles son. • Guarda para sí mismo la realimentación de los clientes y no comparte lo aprendido. • No establece buenas relaciones con clientes clave. • Es rígido con los procesos de trabajo. 	

TRABAJO COLABORATIVO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses propios a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>		<p>Para trabajar en coordinación y cooperación con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras personas pertenecientes a su equipo de trabajo. • Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina intereses personales a los objetivos grupales. • Apoya el trabajo de otros sectores de la organización. • Es un ejemplo de cooperación y buen trato con todas las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su equipo de trabajo. • Promueve el intercambio con otros sectores de la organización. • Orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. • Reconoce el éxito de otros. • Subordina intereses personales a los objetivos grupales con el propósito de alcanzar metas de corto y mediano plazo. • Apoya el trabajo de otras áreas. • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación. • Es un ejemplo para sus colaboradores por mantener un buen clima de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de la empresa. • Orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, y alienta a todos a obrar del mismo modo. • Subordina intereses personales a los objetivos grupales con el propósito de alcanzar metas de corto, mediano y largo plazo; apoyando el trabajo de toda la organización.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la necesidad de abordar asuntos transculturales con flexibilidad y sensibilidad. • Concuera que los factores clave de éxito, son los del equipo como un todo e idea formas para su medición. • Considera importantes las preocupaciones de los demás. • Mantiene los compromisos adquiridos con los demás. • Cooperar para cumplir los objetivos del equipo, sobre preferencias personales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Piensa que es mejor que los demás y no valora sus contribuciones. • No comparte información relevante. • Muestra una conducta excluyente u ofensiva. • Habla de otros grupos o individuos con un aire de superioridad o les habla así a ellos. • Asume que todas las culturas son lo mismo. • Cooperar de modo selectivo según los intereses personales. 	

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

DEFINICIÓN	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?			
<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p>	<p>Para analizar la realidad presente y futura en términos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para así establecer los mejores cursos de acción en busca del logro de los resultados esperados.</p>			
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO	
<ul style="list-style-type: none"> • Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas colaborando con el objetivo de la empresa. • Comprende la organización como un sistema integrado. • Realiza su trabajo consiente de que sus acciones tienen incidencia en el resultado de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la minimización de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos, y los implementa en su grupo de trabajo. • Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos. • Reconoce la importancia de sus acciones y grupo de trabajo y como repercuten en el resultado de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar fortalezas, y actúa sobre sus debilidades y aprovecha las oportunidades que se presentan. • Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su cargo teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean positivamente en el resultado de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. 	
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya los objetivos del Instituto. • Muestra compromiso con los objetivos de largo plazo. • Explica al equipo los beneficios estratégicos de las decisiones tomadas. • Garantiza que las estrategias se lleven a cabo y da seguimiento a los resultados en el momento en que se requiere. 		<ul style="list-style-type: none"> • Sirve a los intereses personales o de la entidad organizativa, incluso cuando no se ajustan a los objetivos y valores del Instituto. • Responde a las solicitudes o prioridades sin considerar el largo plazo. • Gestiona las tareas diarias, pero no piensa en el futuro. 		

TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Es la capacidad de analizar conflictos y diversas variantes u opciones considerando el contexto, recursos disponibles y su impacto en el negocio con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos.</p>		<p>Para analizar y decidir de forma oportuna y efectiva sobre temas o problemas relevantes y complejos. Para actuar asertivamente identificando alternativas de solución viables oportunas y efectivas; mediando y negociando con el objetivo de lograr un acuerdo justo y satisfactorio.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que permiten el óptimo aprovechamiento de los recursos. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Ejecuta con los procedimientos establecidos las opciones elegidas. • Analiza la información disponible para tomar decisiones acertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán. • Genera opciones claras frente a cada situación a resolver. • Utiliza mecanismos de selección de opciones para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista y en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción tomando en cuenta los lineamientos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerando el contexto, recursos disponibles e impacto al negocio. • Reconoce, analiza y resuelve problemas en la cotidianidad laboral y en situaciones complejas. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver; especialmente en situaciones críticas para la organización. • Aplica y promueve los mecanismos de selección de opciones para obtener mejores resultados desde diversos puntos de vista y en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad. • Resuelve en tiempo y forma problemas de relevancia gracias a la ejecutividad que demuestra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes considerando el contexto, recursos disponibles e impacto al negocio. • Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver. • Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurar que las mismas respeten las pautas de calidad. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones críticas y oportunas en situaciones difíciles o ambiguas. • Analiza las diferentes partes del problema e identifica la información requerida para resolverlo con eficacia. • Asimila la información con rapidez y precisión para comprender las situaciones. • Muestra paciencia y determinación cuando intenta resolver un problema. • Tiene la capacidad para tomar decisiones, vivir con las consecuencias de estas y aprender de los resultados negativos y positivos. • Resuelve los problemas eficazmente dentro del rol que desempeña. 		<ul style="list-style-type: none"> • Retrasa la toma de decisiones. • Toma decisiones con base en datos incompletos o suposiciones erróneas. • Ignora los distintos puntos de vista o toma decisiones que resultan en el corto plazo, en detrimento de los objetivos de largo plazo. • Aborda un problema probando la primera opción que viene a la mente. • Pasa por alto los factores que llevaron al problema. • Resuelve el problema inmediato sin pensar en las consecuencias y en otros problemas que pueden surgir. • Saca una conclusión sin analizar los datos en detalle. • Acepta los datos y la información tal como se presentan. 	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ATENCIÓN AL DETALLE

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para trabajar con información detallada, manteniendo la atención y concentración por periodos de tiempo moderadamente altos e identificando con facilidad cambio, inconsistencias, similitudes o relaciones, de acuerdo a criterios previamente establecidos.</p>		<p>Para de procesar información detallada con efectividad y consistencia con el fin de evitar errores que impacten negativamente a la organización.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Permanece alerta y concentrado. • Se inquieta por pequeños errores. • Se mantiene enfocado al manejar información detallada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los detalles meticulosamente y comete muy pocos errores. • Sigue instrucciones con cuidado y sin problemas. • Verifica su propio trabajo y se centra en los detalles. • Se mantiene crítico en tareas de rutina y vigila su propio desempeño. • Es capaz de trabajar con números durante mucho tiempo de forma continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordena la información sobre los temas tratados identificando los detalles relevantes. • Reconoce fácilmente cuando falta algo en una representación gráfica. • Desarrolla las ideas exhaustiva y meticulosamente en un plan de acción efectivo. • Elabora sistemas para monitorear y controlar adecuadamente información detallada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora sistemas para monitorear y controlar adecuadamente información detallada. • Selecciona los detalles esenciales a partir de una compleja cantidad de información. • Reconoce fácilmente contradicciones en una gran cantidad de información compleja. • Reconoce tendencias en información numérica. • Reconoce detalles en el comportamiento y la información que son relevantes para cierto patrón.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el detalle de las tareas que ejecuta. • No comete errores o comete muy pocos errores al realizar sus tareas. • Conoce los procedimientos relacionados a las tareas asignadas. • Sigue las instrucciones que recibe. 		<ul style="list-style-type: none"> • No logra mantener la concentración o la pierde fácilmente • Desconoce los procedimientos relacionados a las tareas que desempeña • Pasa por alto u omite detalles relevantes o importantes. 	

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles (personas y materiales) agregando valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo y o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>		<p>Para mejorar los procesos administrativos y lograr eficiencia; para mejorar los productos y servicios que ofrece la organización. Para brindar soluciones acordes a las nuevas exigencias del mercado.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles. • Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas, procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo. • Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados. • Ejecuta sus tareas de manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los recursos disponibles. • Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con la tareas, procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y o pares la consecución de sus objetivos. • Es un ejemplo para los demás en materia de mejora continua y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles. • Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas no tradicionales en relación con las tareas, procesos y métodos de la organización. • Genera aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales que optimiza el uso de los recursos. • Toma decisiones que faciliten una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos. • Es un referente en materia de calidad y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles. • Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales en relación con las tareas, procesos y métodos de la organización. • Genera y promueve en la organización disposición a brindar aportes que signifiquen soluciones que optimicen el uso de los recursos. • Planea y toma decisiones que facilitan una óptima consecución de sus objetivos a través de uso eficiente de los recursos. • Es un referente en materia de calidad y mejora continua dentro y fuera de la organización.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los recursos con los que dispone para realizar su trabajo. • Aporta soluciones y logra implementarlas • Soluciona problemas a través de aportes innovadores • Diseña procedimientos o métodos para hacer el trabajo de manera eficiente. 		<ul style="list-style-type: none"> • No usa eficientemente los recursos disponibles. • Sus aportes se limitan a solucionar parcialmente un problema • No genera herramientas, procedimientos o metodologías para hacer más eficiente el trabajo. • Desconoce los temas de calidad en los procesos administrativos. 	

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos, y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>		<p>Para determinar objetivos de su área a cargo, priorizar tareas y evaluar las acciones implementadas para alcanzar esos objetivos haciendo uso adecuado de los recursos en tiempo y forma.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. • Determina etapas, acciones, plazos, y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. • Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo y realiza las medidas correctivas necesarias. • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. • Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. • Está al atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. • Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de este modo aplicar las medidas correctivas necesarias. • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. • Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos, y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre lo importante y poco relevante • Administra bien el tiempo • Lograr cumplir tareas y objetivos en los plazos establecidos • Tiene visión a futuro 		<ul style="list-style-type: none"> • No cumple con los plazos establecidos en la entrega de tareas y cumplimiento de objetivos. • Se enfoca en aspectos poco relevantes • Utiliza más recursos de los estimados sin justificación alguna • Tiene una visión a corto plazo 	

CIERRE DE ACUERDOS

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p>		<p>Para fomentar el conceso y hacer coincidir criterios con el objetivo de buscar el beneficio común y organizacional.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente. • Propone soluciones estándar que responden estrictamente a la problemática planteada. • Cierra acuerdos comerciales que se adecuan a los lineamientos y las expectativas de la organización. • Consigue predisponer positivamente al cliente. • Goza de credibilidad ante los clientes, lo que constituye un factor importante en su relación con ellos y en las decisiones que estos toman. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y percibe correctamente los intereses de sus clientes. • Desarrolla soluciones específicas sobre la base del conocimiento de las necesidades del cliente. • Concreta acuerdos puntuales con el cliente. • Lleva a cabo efectivos intentos para lograr que el cliente toma una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas. • Logra generar confianza en el cliente y predisponerlo positivamente al cierre del acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica en interés del cliente en función de lo cual se enfoca en cerrar un trato. • Concreta y formaliza de manera oportuna acuerdos que implican beneficios mutuos. • Elimina los factores de las propuestas que pueden generar objeciones, facilitando su aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concreta y formaliza acuerdos y vínculos duraderos y beneficiosos para la organización y cliente. • Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de ambas partes. • Identifica factores claves en la decisión del cliente, a fin de presentar una propuesta. • Logra que los clientes acepten sus propuestas. • Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar confianza y aceptación.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y comprende las necesidades de los clientes. • Crea vínculos con sus clientes. • Responde oportunamente a los requerimientos de los clientes. • Comunica de forma clara los acuerdos generados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta formalizar acuerdos con sus clientes. • No escucha las necesidades de los clientes. • Sus propuestas generalmente son rechazadas • No tiene claro los beneficios para ambas partes. 	

COLABORACIÓN

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>		<p>Para orientar el trabajo con otros de forma interdependiente, compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros alcanzados; además, es importante para trabajar en equipo colaborando activamente con los demás miembros de la organización, valorando y maximizando las diferencias personales, culturales, y complementando habilidades en busca de los objetivos organizacionales.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha lo requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. • Apoya a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda soporte a las personas cuando lo solicitan. • Tiene buena relación los demás. • Brinda colaboración en temas de su especialidad. • Ayuda a los demás en el logro de los objetivos. 		<ul style="list-style-type: none"> • No toma en cuenta las necesidades de los demás. • Le cuesta mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo. • No está disponible ante requerimientos del equipo de trabajo. • No crea relaciones de confianza. 	

CONDUCCIÓN DE PERSONAS

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.</p>		<p>Para dirigir a los colaboradores y equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales a través de la correcta distribución de tareas, delegando responsabilidades, desarrollando el talento de las personas y brindando oportunidades de aprendizaje.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. • Si se lo solicitan, está dispuesto a explicar a sus compañeros cómo realizar las tareas. • Brinda retroalimentación oportuna. • Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo. • Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. • Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo. • Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna. • Es flexible es su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo. • Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección, distribuye tareas y delega autoridad. • Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su tarea. • Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación. • Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales. • Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. • Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización. • Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño. • Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira. • Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el desarrollo del talento del equipo de trabajo. • Delega autoridad • Distribuye tareas de forma equitativa • Explica cuál es el resultado esperado de cada tarea 		<ul style="list-style-type: none"> • No delega autoridad. • No desarrolla el talento de su equipo de trabajo. • No brinda oportunidades de aprendizaje. • No es un referente en materia de conducción de personas 	

CREDIBILIDAD TÉCNICA

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>		<p>Para generar confianza al cliente interno y externo demostrando conocimientos técnicos específicos, utilización de herramientas, conocimiento del negocio, claridad de la información y conocimiento de la empresa en beneficio del cumplimiento de objetivos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización. • Lleva a cabo las tareas apropiadamente. • Responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. • Identifica problemas técnicos de alta complejidad. • Genera confianza en los niveles operativos a través de su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo. • Lleva a cabo sus tareas apropiadamente, y responde a las necesidades técnicas. • Identifica y propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. • Genera en la demás confianza en su desempeño. • Genera confianza y mantiene una actitud abierta a colaborar con otras áreas en los temas de su especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos y experiencia en su área de especialización. • Es reconocido en el ámbito de la organización por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos de su especialidad. • Aprovecha su preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, obteniendo resultados que le permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y de la organización. • Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos de complejidad. • Es consultado por otras personas sobre los temas de su especialidad, dado que perciben su experiencia e idoneidad técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. • Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. • Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. • Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. • Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado un referente técnico a quien realizar consultas. • Es considerado un referente técnico para la toma de decisiones. • Resuelve problemas técnicos de su área de especialidad. • Se mantiene actualizado de las tendencias técnicas de su área de especialidad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Desconoce las tendencias técnicas de su área de especialidad. • No genera confianza de los conocimientos que posee • No aplica su conocimiento técnico en la resolución de problemas. • No responde a las necesidades técnicas que exige y requiere el puesto que desempeña. 	

DESARROLLO DEL TALENTO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</p>		<p>Para que la organización se mantenga actualizada y pueda ser competitiva y eficiente en el mercado donde opera con el objetivo de ser un referente en su sector. Además, para lograr los objetivos organizacionales a través de nuevas y eficientes formas de hacer el trabajo.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias. • Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, y determina los cursos de acción más adecuados. • Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes. • Utiliza tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de sus propias capacidades. • Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos. • Es consciente de la importancia del autodesarrollo. • Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas, y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. • Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado. • Demuestra interés por el desarrollo de su gente, por lo que la capacita e instruye personalmente, proporcionándole oportunidades del aprendizaje y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo y como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo. • Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos. • Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas, y medios disponibles para el desarrollo del talento. • Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para su desempeño y el de sus colaboradores. • Es valorado y considerado por sus colaboradores como un ejemplo en la materia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo. • Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. • Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. • Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados. • Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo de talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Es receptivo sobre las oportunidades de mejora que recibe. • Ejecuta cursos de acción para mejorar sus competencias. • Aprovecha la tecnología para el desarrollo del aprendizaje. • Se mantiene actualizado en el ámbito profesional. 		<ul style="list-style-type: none"> • No acepta retroalimentación por parte de sus líderes o compañeros de trabajo. • No se mantiene actualizado sobre las tendencias de su ámbito profesional. • No demuestra interés por aprender nuevos conocimientos. • No demuestra interés por desarrollar o mejorar sus competencias. 	

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas del equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p>		<p>Para conducir equipos de trabajo interdisciplinarios en tareas habituales y principalmente en el desarrollo de nuevos proyectos estratégicos que le permitan a la organización potenciarse en el mercado. Para alcanzar y sobrepasar los resultados esperados. Para generar un clima laboral agradable y de constante superación.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios. • Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes. • Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar. • Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales. • Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios. • Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto. • Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales. • Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo. • Estimula a los miembros de su área a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área. • Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo de equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización. • Estimula a los miembros de la organización a lograr metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes. • Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y participación de todos los integrantes.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud participativa en el equipo de trabajo. • Mantiene una actitud positiva en el equipo de trabajo. • Colabora con las demás áreas de trabajo. • Promueve el alto desempeño del equipo de trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> • No promueve el trabajo entre equipos. • No estimula el logro de metas con altos estándares de calidad. • No logra definir y establecer objetivos grupales desafiantes. • No potencia el crecimiento de la organización ni de sus integrantes. 	

ÉTICA

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar.</p>		<p>Para actuar íntegro y guiar sus acciones en el marco de los valores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales con el fin de desarrollar el trabajo de forma adecuada y hacia el cumplimiento de objetivos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa sobre la base de los valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Respetar las políticas y los valores de la organización. • Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, conducción de personas, trato a los compañeros, medio ambiente, sociedad y familia. • Respetar los valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios. • Es modelo para sus compañeros por su comportamiento ético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce el grupo a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de los valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto de las políticas de la organización y los valores y principios morales. • Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas, medio ambiente, sociedad y familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun sobre intereses propios y de su sector. • Es un modelo en su área por su comportamiento ético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de los valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto de las políticas de la organización y los valores y principios morales • Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas, medio ambiente, sociedad y familia. • Es un modelo en la organización por su ética, tanto laboral como en los demás ámbitos de su vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión, valores y estrategia de la organización sobre la base de los valores morales y buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para la organización basado en el respeto de las políticas de la organización, los valores y principios morales. • Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas, medio ambiente, sociedad y familia. • Es un modelo en la organización por su comportamiento ético.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los procedimientos y políticas organizacionales. • Respetar los valores organizacionales. • Antepone los valores morales por encima de su interés propio. • Promueve los valores y buenas costumbres 		<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta cumplir con los lineamientos establecidos por la organización. • Sus intereses propios están por encima del bien común y valores morales. • Toma decisiones fuera del marco de los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. 	

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar – ganar.</p>		<p>Es importante para lograr resultados a través de los demás miembros de la organización escuchando activamente, brindando un mensaje asertivo, comprendiendo y entendiendo al otro, logrando brindar un beneficio percibido para las partes logrando alcanzar los objetivos estratégicos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Convince a los integrantes de su área de trabajo en asuntos específicos que son de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas. • Logra negociaciones beneficiosas para ambas partes involucradas. • Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan. • Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte. • Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través, de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. • Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización. • Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse. • Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. • Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones, y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final. • Influye a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar - ganar. • Convince a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar – ganar. • Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca el beneficio común. • Presenta su punto de vista de forma clara ante objeciones. • Expresa asertivamente sus ideas. • Controla las emociones de los demás durante las negociaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • No es asertivo con sus intervenciones. • No expresa adecuadamente sus ideas. • No busca el beneficio para ambas partes. • No utiliza argumentos sólidos para demostrar su punto de vista. 	

INICIATIVA

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara a futuro.</p>		<p>Para reconocer y crear oportunidades y actuar en consecuencia para generar beneficio a la organización.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan. Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas. Promueve la participación entre sus compañeros a fin de que estén preparados para responder rápidamente a las situaciones que se plantean en sus respectivos puestos de trabajo. Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve situaciones complejas o crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces u efectivos. Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y / o evitar problemas potenciales. Promueve la participación entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo. Desarrolla la iniciativa dentro de su sector a fin de que sus colaboradores estén preparados para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, con visión de mediano plazo y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y / o evitar problemas potenciales. Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, con visión a largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y / o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> Responde rápidamente a situaciones de su trabajo. Resuelve situaciones con visión de corto, mediano y largo plazo. Desarrolla iniciativas para su puesto o área de trabajo. Se anticipa a situaciones de corto, mediano y largo plazo. 		<ul style="list-style-type: none"> No genera oportunidades para resolver problema, No genera ideas innovadoras. No evalúa el impacto de sus decisiones en el de corto, mediano y largo plazo. No se anticipa a situaciones que puedan surgir. 	

INTEGRIDAD

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>		<p>Es importante para guiar el trabajo de cada colaborador de manera que actúen consecuentemente respetando las pautas de conducta, procesos, procedimientos y políticas establecidas para el logro de los objetivos organizacionales.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. • Mantiene una correcta relación con sus compañeros. • A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración. • Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se exigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. • Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. • Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. • Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización. • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los valores morales • Demostrar buenos comportamientos profesionales • Respetar los procesos organizacionales • Respetar los procedimientos organizacionales 		<ul style="list-style-type: none"> • No respetar los valores morales • No actuar de manera consecuente • No respetar las pautas de conducta que exige la organización • No respetar los procedimientos establecidos por la organización. 	

LIDERAZGO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>		<p>Para establecer y priorizar objetivos, y orientar su capacidad para alcanzarlos. Para conducir al personal hacia el logro de objetivos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. • Obtiene el compromiso y respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. • Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. • Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. • Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar desafíos del equipo a su cargo. • Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. • Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros. • Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. • Propone y diseña procesos, cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores de su área de actuación. • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollo de su talento. • Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. • Genera y mantiene de un modo activo en clima organizacional armónico y desafiante. • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el talento propio y de los demás. • Genera un clima organizacional positivo. • Es considerado un buen líder. • Utiliza eficientemente al equipo de trabajo para lograr los objetivos. 		<ul style="list-style-type: none"> • No establece claramente objetivos al equipo de trabajo. • No asigna oportunamente las tareas a sus colaboradores. • Le cuesta comunicarse con sus colaboradores. • No demuestra planificación de los recursos a su cargo. 	

PENSAMIENTO ANALÍTICO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>		<p>Para construir un pensamiento crítico que ayuda a resolver problemas, a no actuar impulsivamente y a no tomar decisiones precipitadamente. Para tener claridad de las situaciones que se pueden presentar día a día.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa efecto que se producen. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre distintos elementos de un problema o situaciones complejas, y planifica los pasos a seguir. • Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrollo cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve problemas cotidianos analizando las diferentes situaciones. • Comparte y expresa ideas con alto sentido crítico y contenido. • Toma decisiones basado en la información disponible. • Demuestra un manejo experto en temas de su profesión 		<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones de forma apresurada • Le cuesta resolver problemas cotidianos del ámbito laboral • Le cuesta comprender situaciones complejas • No detecta problemas asociados al desempeño. 	

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>		<p>Para actuar con insistencia y constancia en la realización de tareas, en la consecución de los objetivos personales, grupales y organizacionales.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización. • Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal. • Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores. • Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo. • Promueve la perseverancia como valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. • Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente en su área y en el ámbito de su organización por su perseverancia en la consecución de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de la organización. • Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un comportamiento constante hacia el logro de objetivos. • Implementa acciones tendientes a desarrollar un comportamiento firme y constante. • Insiste y repite una acción con el fin de lograr los resultados esperados 		<ul style="list-style-type: none"> • Su comportamiento no es constante hacia el logro de objetivos. • No insiste en alcanzar objetivos desafiantes y retadores. 	

PRODUCTIVIDAD

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>		<p>Para la consecución de los objetivos organizacionales en tiempo y forma agregando valor en el proceso.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad adecuados. • Realiza acciones, dentro de su esfera de actuación, para mejorar la obtención de resultados y ser más eficiente. • Realiza cambios en la manera de ejecutar las tareas (dentro de su nivel de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior. • Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña. • Utiliza los procesos organizacionales con el propósito de mejorar la productividad individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con lo requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su tarea. • Mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos. • Sigue una ruta lógica para la obtención de resultados, ejecutando las tareas planteadas. • Utiliza los procesos organizacionales tendientes a mejorar la productividad individual, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo. • Logra los resultados propuestos y mantiene un adecuado nivel de efectividad en el desempeño de sus tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y logra alcanzarlos. • Supera los requerimientos que la organización determina para su área. • Contribuye a mantener el liderazgo de la organización en el mercado. • Implementa los procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Alcanza los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y calidad de los procesos necesarios para alcanzarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y logra alcanzarlas exitosamente. • Fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás. • Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás involucrados en el logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. • Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Es considerado un referente a nivel organizacional en materia de productividad.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega su trabajo en tiempo y forma requerido. • Realiza acciones para mejorar la eficiencia de los procesos. • Se enfoca en la calidad del trabajo según lo requerido. • Mejora los procesos de trabajo y la productividad propia y de los demás. 		<ul style="list-style-type: none"> • No se apeg a la calidad requerida. • No entrega el trabajo en el tiempo establecido. • No mejora los procesos de trabajo. • No logra aumentar la productividad propia ni la de los demás. 	

PRUDENCIA

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes al puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir entre lo bueno y lo malo para la organización, colaboradores, clientes, proveedores y para sí mismo.</p>		<p>Para dirigir la acción de manera justa, adecuada y con cautela en apego a los lineamientos y en beneficio de la organización.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, obrando con sensatez y moderación en todos sus actos, en la consecución de objetivos y demás funciones inherentes al puesto. • Distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo en relación con su tarea y funciones. • Aplica políticas y procedimientos en relación con su puesto de trabajo y utiliza criterios de prudencia con el propósito de alcanzar los objetivos. • Es un referente entre sus compañeros por su prudencia en el ámbito laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, que permitan a todos los integrantes de su sector obrar con sensatez y moderación en los diversos actos: Fijación y consecución de objetivos y demás funciones inherentes al puesto. • Distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo tanto para su sector, colaboradores, clientes y proveedores. • Aplica políticas y procedimientos para su sector y cada uno de sus integrantes apliquen criterios de prudencia (obrar con sensatez y moderación en todos sus actos) en búsqueda de los objetivos fijados. • Es un referente entre sus compañeros y ámbito de su área por su prudencia en el ámbito laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, que permitan a todos los integrantes de su área obrar con sensatez y moderación en los diversos actos: Fijación y consecución de objetivos y demás funciones inherentes al puesto. • Distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo tanto para su área a cargo, colaboradores, clientes y proveedores. • Diseña y define políticas y procedimientos para su área a cargo y cada uno de sus integrantes apliquen criterios de prudencia (obrar con sensatez y moderación en todos sus actos) en búsqueda de los objetivos fijados. • Es un referente en su área y ámbito de la organización por su prudencia en el ámbito laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en los diversos actos: Fijación y consecución de objetivos y demás funciones inherentes al puesto. • Distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo tanto para su organización, colaboradores, clientes y proveedores. • Diseña y define políticas y procedimientos para que toda la organización y cada uno de sus integrantes apliquen criterios de prudencia (obrar con sensatez y moderación en todos sus actos) en búsqueda de los objetivos fijados. • Es un referente en la organización por su prudencia en el ámbito laboral.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Piensa sobre los posibles riegos de las acciones a tomar. • Adecúa y modifica su conducta para no recibir perjuicios. • Adecúa y modifica su conducta para no generar perjuicios. • Distingue y discierne entre lo bueno y malos de sus acciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones de manera apresurada. • No analiza las consecuencias de sus actos. • No actúa con moderación. • No actúa con sensatez. 	

RESPECTO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.</p>		<p>Para dar un buen trato a los clientes y construir relaciones duraderas y de calidad basadas en el respeto mutuo que permitan el logro de objetivos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. • Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Actúa consecuentemente con lo que dice, respeta las pautas de la conducta que le exige la organización. • Mantiene una correcta relación con sus compañeros. • A cada persona con la que interactúa le demuestra respeto y consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta la misma actitud en sus colaboradores más directos. • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás. • Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo. • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta la misma actitud en el equipo de trabajo a su cargo. • Guía sus acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz. • Aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás, fomentando que sus colaboradores que actúen de la misma manera. • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante. • Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurado a la organización en función de ellos. • Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás. • Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos los interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto. • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y actos.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Su actuar es consecuente. • Respeto las pautas de la conducta organizacional. • Respeto a sus compañeros de trabajo. • Fomenta un trato respetuoso para los demás. 		<ul style="list-style-type: none"> • No es consecuente en su actuar. • Le cuesta respetar las pautas de conducta establecidas por la organización. • No es un ejemplo para los demás en temas de respeto. • No respeta la posición o criterios de los demás. 	

RESPONSABILIDAD

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>		<p>Para la obtención de buenos resultados preocupándose por la precisión y calidad de las tareas y procesos que se ejecutan para el logro de la estrategia organizacional.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. • Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a los objetivos fijados para su sector de trabajo. • Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su sector. • Fomenta dentro de su sector la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. • Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área. • Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano plazo. • Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su área como en el ámbito de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto. • Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo. • Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la obtención de buenos resultados. • Se preocupa por la calidad de las tareas a realizar. • Demuestra satisfacción por la obtención de buenos resultados 		<ul style="list-style-type: none"> • No fomenta la obtención de buenos resultados con calidad. • No se preocupa por la calidad de las tareas a realizar. • No demuestra satisfacción por la obtención de buenos resultados. 	

SENCILLEZ

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad de explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces o engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.</p>		<p>Para comunicar de manera transparente y clara las diferentes situaciones del diario quehacer laboral en busca de soluciones prácticas y eficientes que permitan el logro de los objetivos planteados.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los métodos de trabajo definidos para su puesto de trabajo y, cuando es necesario, se expresa de manera clara y precisa. Del mismo modo comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. • Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y propone soluciones en relación con su puesto de trabajo, evitando las soluciones complicadas y burocráticas. • Genera confianza en sus superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento honesto sobre la base de la verdad. • Aplica en su tarea principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad). • Es un referente para sus compañeros por su sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica las políticas organizacionales en su sector y las comunica de manera clara y precisa a sus colaboradores. Del mismo modo comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. • Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y propone métodos de trabajo y procedimientos para su sector, evitando las soluciones complicadas y burocráticas. • Genera confianza en sus superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento honesto sobre la base de la verdad. • Dirige a sus colaboradores aplicando principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad). • Es un referente para sus colaboradores por su sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define y fija políticas para su área y las comunica de manera clara y precisa a todos los niveles relacionados. Del mismo modo comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. • Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseña métodos de trabajo y procedimientos para su área, evitando las soluciones complicadas y burocráticas. • Genera confianza en sus superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento humilde, confiable, sin dobles mensajes, en base de la verdad. Alienta a los jefes de equipo a su cargo a que asuman un comportamiento similar. • Es un referente en el ámbito de la organización por su sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define y fija políticas organizacionales y las comunica de manera clara y precisa a todos los niveles relacionados. Del mismo modo comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. • Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseña métodos de trabajo y procedimientos para toda la organización, evitando las soluciones complicadas y burocráticas. • Genera confianza en sus superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento humilde, confiable, sin dobles mensajes, en base de la verdad. Alienta a los demás a que asuman un comportamiento similar, en cascada desde su nivel hacia toda la organización. • Es un referente en la organización por su sencillez.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los métodos y procedimientos de trabajo establecidos • Se comunica con la verdad • Genera confianza en los demás • Su comportamiento es honesto 		<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta aplicar o no aplica los métodos y procedimientos de trabajo establecidos. • No se comunica de forma clara, utiliza dobleces o engaños. • Su comportamiento no es honesto y no genera confianza en los demás. • Complica las situaciones y no resuelve de forma diligente. 	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos difíciles o para concretar acciones / decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas completas.</p>		<p>Para continuar actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo; además, es importante para mantener un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que permitan el logro de los objetivos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aún en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia los objetivos difíciles. • Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. • Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar de las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. • Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos. • Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. • Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. • Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo. • Establece métodos para realizar las tareas en momentos complejos. 		<ul style="list-style-type: none"> • No tiene claro su actuar en momentos de presión. • Maneja deficientemente el estrés producto de contextos complejos. • Le cuesta implementar decisiones de sus superiores, • Su desempeño disminuye bajo contextos complejos o difíciles. 	

TOMA DE DECISIONES

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>		<p>Para analizar situaciones según el contexto, su impacto al negocio y establecer opciones según los recursos disponibles resolviendo en tiempo y forma, en beneficio de la organización y logro de objetivos estratégicos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. • Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. • Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área. • Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. • Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad. • Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sus decisiones aprovechan los recursos existentes. • Toma decisiones con la información disponible. • Analiza el contexto para tomar decisiones. • Genera varias opciones para resolver problemas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Sus decisiones no contemplan el análisis del contexto. • No controla la toma de decisiones. • No resuelve problemas de relevancia para la organización. • No genera más de una opción para resolver problemas. 	

VISIÓN ESTRATÉGICA

DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras a la estrategia corporativa.</p>		<p>Es importante para realizar análisis a profundidad sobre los probables impactos a mediano y largo plazo de las decisiones que se toman a lo interno de la organización; además de los impactos en el presente y corto plazo de las decisiones que se toman a lo interno de la organización. Para tomar en cuenta otras perspectivas a la hora de tomar una decisión para poder prevenir y prever impactos imprevistos.</p>	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr y mejor un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. • Actúa y conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde sus acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa. • Es considerado una autoridad en materia de visión estratégica.
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a los cambios del entorno si poner resistencia. • Detecta oportunidades de mejora para la organización. • Logra mejorar los resultados esperados. • Utiliza eficientemente los recursos disponibles. 		<ul style="list-style-type: none"> • No prevé los impactos de sus decisiones. • No se adapta a los cambios del entorno y genera resistencia. • No detecta las oportunidades del entorno. • No aprovecha las oportunidades del entorno. • No logra los resultados esperados. 	

PERFILES DE PUESTOS

ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA

Abogado

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Abogado
Título del puesto del jefe inmediato:	Asesor Legal
Puestos a cargo:	N / A

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Brindar soporte oportuno al Asesor Legal en la atención de los procesos legales / laborales y de contratación administrativa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
A. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
Nº	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Atender y coordinar las audiencias laborales en vía administrativa en las que esté involucrado el Grupo Guillén Miranda.	7P05	2.4
2	Brindar apoyo al Asesor Legal y a las diferentes áreas de la empresa en temas como: incumplimiento de contratos, despidos y reclamos administrativos.	7P05	2.2
3	Preparar, dar seguimiento y finalizar las ofertas económicas de las licitaciones de CIS, atender los subsanes de la información económica, así como la preparación de las cotizaciones en caso de solicitud de clientes.	8P01	2.2.3.4
4	Preparar, dar seguimiento y finalizar las licitaciones del Convenio Marco y atender los subsanes correspondientes.	8P01	2.2.3.4

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Licenciatura en Derecho.
2	Incorporado al Colegio de Abogados de Costa Rica. (miembro activo)
3	Manejo Microsoft Office a nivel básico.
4	Conocimiento del sistema SICOP.
5	Conocimientos en Contratación Administrativa y licitaciones.
6	Conocimiento en Materia Laboral.
7	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001.

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Responsabilidad	3
2	Cierre de acuerdos	3
3	Influencia y negociación	3
4	Capacidad de planificación y orden	3
EXPERIENCIA		
1	Dos (2) años de experiencia en puestos similares.	
2	Dos (2) años de experiencia en procesos de Contratación Administrativa.	
2	Dos (2) años de experiencia en procesos de Derecho Laboral.	

Eric Calivá Aguilar / Francisco Salinas Alemán
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Asesor Legal

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Asesor Legal
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerencia Colegiada
Puestos a cargo:	Asistente de Contratación Administrativa 1, 2 y 3.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Brindar apoyo oportuno en la atención a los procesos legales y de contratación administrativa para asesorar en la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
B. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
Nº	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Atender y coordinar los juicios y audiencias laborales en los que esté involucrado el Grupo GGM, además de dar el seguimiento a los procesos legales, ya sean laborales, riesgos de trabajo con el fin de tomar las decisiones pertinentes.	7P05	2.3 - 2.4
2	Dar respuesta y atender las audiencias de conciliación en el MTSS.	7P05	2.3 – 2.4
3	Certificar documentos necesarios para los demás departamentos y personerías jurídicas con la finalidad de que los mismos tengan validez legal.	7P05	2.1-2.2
4	Brindar asesoría a las diferentes áreas de la empresa en temas como: incumplimiento de contratos, despidos y reclamos administrativos.	7P05	2.3 – 2.4
5	Interponer los recursos, reclamos y proceso necesarios con el objetivo de salvaguardar los intereses de la empresa.	7P05	2.3 – 2.4
6	Liderar los procesos de Contratación Administrativa y las licitaciones en las que participa Grupo Guillén Miranda.		

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Licenciatura en Derecho.
2	Notario Público.
3	Incorporado al Colegio de Abogados de Costa Rica. (miembro activo)
4	Manejo Microsoft Office a nivel básico.
5	Conocimientos en sistemas de SICOP.
6	Conocimientos en Contratación Administrativa y licitaciones.

7	Conocimiento en Materia de Derecho Laboral.	
8	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Cierre de acuerdos.	4
2	Influencia y negociación.	4
3	Ética.	4
4	Visión Estratégica.	4
EXPERIENCIA		
1	Cinco (5) años de experiencia liderando equipos de trabajo.	
2	Cinco (5) años de experiencia atendiendo y coordinando audiencias en materia de Derecho Laboral.	
3	Cinco (5) años de experiencia liderando procesos de Contratación Administrativa y licitaciones.	

Eric Calivá Aguilar / Francisco Salinas Alemán
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Asistente de Contratación Administrativa 1

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Asistente de Contratación Administrativa 1
Título del puesto del jefe inmediato:	Asesor Legal
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Asegurar la entrega de la información documentada adecuada para los procesos de licitación del Grupo. Colaborando con el análisis, la preparación y la tramitación de documentos y expedientes legales.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
C. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
Nº	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1.	Localizar las licitaciones potenciales para el Grupo Guillén Miranda, y apoyar la generación de las ofertas públicas de seguridad física.	8P01	2.2
2	Controlar la participación de licitaciones y el vencimiento de garantías de participación.	8P01	2.2
3	Actualizar los registros de proveedores anualmente.	8P01	2.2
4	Apoyar las certificaciones legales	7P05	2.1.4.2

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
2	Manejo Microsoft Office a nivel intermedio
3	Conocimientos en sistemas de SICOP / Preferiblemente Certificado
4	Conocimientos en Contratación Administrativa y licitaciones. / Preferiblemente Certificado
5	Preferiblemente con conocimiento de la Norma ISO 9000 (Sistema de Gestión de Calidad).

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Atención al detalle	2
2	Iniciativa – Autonomía	2
3	Pensamiento Analítico	2
4	Ética	2
EXPERIENCIA		
1	Dos (2) años de experiencia manejando SICOP	
2	Dos (2) años de experiencia trabajando con la Ley de Contratación Administrativa	

Eric Calivá Aguilar / Francisco Salinas Alemán
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Asistente de Contratación Administrativa 2

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Asistente de Contratación Administrativa 2
Título del puesto del jefe inmediato:	Asesor Legal
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Asegurar la entrega de la información documentada y económica adecuada para los procesos de licitación del Grupo Guillen Miranda. Colaborando con el análisis, la preparación y la tramitación de documentos y expedientes legales de los procesos de contratación administrativa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
D. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1.	Localizar las licitaciones potenciales para el Grupo Guillén Miranda, y apoyar la generación de las ofertas públicas de seguridad física.	8P01	2.2
2	Gestionar las Ofertas Económicas de las licitaciones de CIS, atender los subsanes de información económica, así como la preparación de las cotizaciones en caso de solicitud de clientes.	8P01	2.2.
3	Gestionar las licitaciones del Convenio Marco y atender los subsanes correspondientes.	8P01	2.2.
4	Controlar la participación de licitaciones.	8P01	2.2.
5	Analizar las ofertas económicas (mano de obra) de los demás oferentes cuando CIS no es adjudicado.	-	-
6	Comunicar a la Gerencia de Operaciones las adjudicaciones en firme.	-	-
7	Revisión de los contratos de servicios de seguridad del sector público.	-	-
8	Solicitar y obtener la orden inicio para informar a la Gerencia de Operaciones.	*	-

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
2	Manejo Microsoft Office a nivel intermedio
3	Conocimientos en sistemas de SICOP / Preferiblemente Certificado

4	Conocimientos en Contratación Administrativa y licitaciones. / Preferiblemente Certificado	
5	Preferiblemente con conocimiento de la Norma ISO 9000 (Sistema de Gestión de Calidad).	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Atención al detalle	2
2	Iniciativa – Autonomía	2
3	Pensamiento Analítico	2
4	Ética	2
EXPERIENCIA		
1	Dos (2) años de experiencia manejando SICOP	
2	Dos (2) años de experiencia trabajando con la Ley de Contratación Administrativa	

Eric Calivá Aguilar / Francisco Salinas Alemán
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Asistente de Contratación Administrativa 3

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Asistente de Contratación Administrativa 3
Título del puesto del jefe inmediato:	Asesor Legal
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Asegurar el proceso adecuado de las apelaciones y objeciones en las licitaciones del Grupo Guillen Miranda.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
E. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1.	Controlar y gestionar los vencimientos, prórrogas o cambios en las condiciones de los contratos de CIS.	8P01	2.2.
2	Analizar el cartel de licitación para detectar y gestionar las posibles objeciones al cartel ante el ente responsable.	8P01	2.2
3	Analizar las ofertas de los oferentes para determinar posibles apelaciones y gestionarlas ante el ente responsable cuando sea necesario.	8P01	2.2.

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.	
2	Manejo Microsoft Office a nivel intermedio	
3	Conocimientos en sistemas de SICOP / Preferiblemente Certificado	
4	Conocimientos en Contratación Administrativa y licitaciones. / Preferiblemente Certificado	
5	Preferiblemente con conocimiento de la Norma ISO 9000 (Sistema de Gestión de Calidad).	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Atención al detalle	2
2	Iniciativa – Autonomía	2
3	Pensamiento Analítico	2

4	Ética	2
EXPERIENCIA		
1	Dos (2) años de experiencia manejando SICOP	
2	Dos (2) años de experiencia trabajando con la Ley de Contratación Administrativa	

Eric Calivá Aguilar / Francisco Salinas Alemán
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

Encargado de Recursos Humanos

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de Recursos Humanos
Título del puesto del jefe inmediato:	Director Servicios Administrativos
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Dirigir y controlar el diseño e implementación de la estrategia de desarrollo del personal administrativo a fin de garantizar la existencia de un modelo que apoye el desempeño organizacional de los líderes y sus equipos de trabajo, con prácticas de desarrollo de los trabajadores de acuerdo a los lineamientos estratégicos y Corporativos de GGM.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
F. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de Recursos Humanos.	7P07	2.3.1
2	Proponer políticas y procedimientos para la administración de personal.	7P07	2.3.1
3	Desarrollo de perfiles de puestos.	7P07	2.4.2.1
4	Análisis de puestos de trabajo.	7P07	2.4.2.2
5	Análisis de cargas de trabajo.	7P07	2.4.2.3
6	Reclutamiento y Selección del personal administrativo.	7P07	2.5
7	Desarrollo, diseño y ejecución de programas inducción.	7P07	2.6.1
8	Desarrollo, diseño y ejecución de programas de capacitación y desarrollo de personal.	7P07	2.6.2
9	Elaborar programas de compensación y beneficios.	7P07	2.7
10	Realizar estudios y análisis de clima organizacional, Satisfacción Laboral, Compromiso Laboral y entre otros.	7P07	2.4.2.4
11	Planear, implementar y administrar los sistemas de evaluación del desempeño.	7P07	2.8
12	Diseño de programas retención de talento.	7P07	2.7.3
13	Apoyo en la gestión de Relaciones Laborales.	7P07	2.9

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Licenciatura o Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.	
2	Manejo de Microsoft Office. (Word, Excel, Power Point, Outlook).	
3	Conocimiento de normas laborales y su aplicación, según la legislación laboral y Código de Trabajo de Costa Rica.	
4	Conocimientos en la gestión de recursos humanos por competencias.	
5	Conocimiento de la norma ISO 9001.	
6	Conocimientos en temas de Salud y Seguridad Ocupacional.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias Específicas	Nivel
1	Pensamiento estratégico	4
2	Pensamiento Analítico	4
3	Liderazgo.	4
4	Desarrollo del talento.	4
EXPERIENCIA		
1	Experiencia mínima de 5 años en puestos similares. Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.	
2	Experiencia en la aplicación de la legislación laboral costarricense.	
3	Experiencia liderando áreas de Desarrollo organizacional.	
4	Experiencia supervisando personal.	
5	Experiencia en procesos de gestión de cambio.	
6	Experiencia en diseño y aplicación de encuestas de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Compromiso Laboral y otras.	
7	Experiencia en el diseño, aplicación y administración de sistemas de evaluación desempeño.	
8	Experiencia en el desarrollo de programas de valores organizacionales.	
9	Experiencia generando y trabajando bajo indicadores de gestión de recursos humanos.	
10	Experiencia en la confección de descriptores de puesto.	
11	Experiencia en la elaboración de programas de compensación y beneficios.	

Elaborado por: Beatriz Guillén Miranda
Fecha: 24/07/20

Aprobado por: Beatriz Guillén Miranda
Fecha:

Tramitador

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Tramitador
Título del puesto del jefe inmediato:	Encargado de Reclutamiento y Selección
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Velar porque los oficiales de seguridad tengan las credenciales de portación de armas y seguridad privada al día y que participen de las capacitaciones que brinda la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
G. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Gestionar la tramitología de los carnés de Agente de seguridad privada y Portación de armas de los colaboradores de la organización.	7P06	2.4.3
2	Gestionar las capacitaciones del personal operativo.	7P06	2.7
3	Coordina las visitas para participación en licitaciones.	8P01	2.2.2-3
4	Gestionar la renovación de los permisos para brindar el servicio de seguridad privada.	8P01	2.2.1
5	Coordinar las citas de renovación del examen psicológico para portación de armas	7P06	2.4.3.2

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Técnico o diplomado en secretariado.	
2	Manejo de Microsoft Office a nivel básico	
3	Manejo de Excel a nivel intermedio	
4	Conocimientos en procesos de Recursos Humanos como reclutamiento y selección	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Capacidad de planificación y organización	1
2	Orientación al servicio al cliente	1
3	Trabajo colaborativo	1
4	Iniciativa	1

EXPERIENCIA	
1	Dos (2) años de experiencia en puestos similares.
INDICADORES DE GESTIÓN	
Carné de portación de armas y seguridad privada	
1	<p>Cantidad de carnés tramitados / Cantidad de carnés por vencer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • Igual o mayor a 99 % verde • Entre 97% y menor a 99% amarillo • Menor a 97% rojo
Efectividad	
2	<p>Cantidad de carnés tramitados con 30 días de anticipación / Cantidad de carnés por vencer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia diaria • 100 % verde • De 98% a menos de 100% amarillo • Menor a 98% rojo
Capacitación	
3	<p>Cumplimiento del cronograma del plan de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • 100 % verde • Entre 90% y menor a 100% amarillo • Menor a 90% rojo
Examen psicológico	
4	<p>3 meses antes del vencimiento del carné.</p> <p>Cantidad de exámenes psicológicos tramitados con 90 días de anticipación / Cantidad de personal pendiente de examen psicológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia trimestral • 100 % verde • Entre 98% a menor a 100% amarillo • Menor a 98% rojo

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

GESTOR DE CALIDAD

Gestor de Calidad

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Gestor de Calidad
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerencia Colegiada
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Brindar apoyo en la planeación, control y mejora de los diversos procesos dirigidos por la Gerencia Colegiada, además liderar la certificación ISO 9001 y el proceso de maduración del Sistema de Gestión de Grupo Guillén Miranda.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
H. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Liderar la ejecución y el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.	5I01	5I01
2	Liderar la planificación anual del Programa Bandera Azul Ecológica.	7P03	2.1.1.
3	Fiscalización y registro de los gastos de mano de obra directa (horas extra y reintegros).	7P01	2.5.2
4	Diseñar, analizar, optimizar, procesos en todas las áreas con la finalidad de asegurar que los procesos implementados sean los óptimos y que exista una mejora continua de la empresa.	7P04, 9P01, 10P01	7P04 (2.2., 2.5., 2.6., 2.7.) 9P01 (2.4.) 10P01 (2.1., 2.2.)
5	Fiscalización y análisis del inventario de la comercializadora La Pradera y CIS.	8P04-8P01	2.5.3-2.8.2
6	Toma física de inventario de la comercializadora La Pradera y CIS.	8P04	
6	Gestionar y coordinar las reuniones y acuerdos relacionados con la Gerencia Colegiada.	5P01, 7P02	5P01 (2.2., 2.4.) 7P02 (2.1., 2.2.)

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Bachillerato en Ingeniería Industrial.	
2	Conocimiento de la Norma ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de Calidad).	
3	Certificación como auditor interno.	
4	Paquete Microsoft Office a nivel intermedio (Word, Excel, Power Point).	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel

1	Pensamiento analítico	3
2	Capacidad de Planificación y Organización.	3
3	Calidad y mejora continua	3
4	Liderazgo y asertividad.	3
EXPERIENCIA		
1	Mínimo 2 años liderando el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Cumplimiento anual del plan de trabajo del SGC		
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tareas realizadas / Total de tareas planificadas • Frecuencia mensual 	
Cumplimiento anual del plan de trabajo de Bandera Azul		
2	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tareas realizadas / Total de tareas planificadas • Frecuencia mensual 	
Atención de quejas y acciones correctivas		
3	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de quejas recibidas / cantidad de quejas resueltas • Cantidad de acciones correctivas / cantidad de acciones correctivas • Frecuencia mensual 	
Inventarios		
4	Cumplimiento del plan anual de auditorías <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de auditorías realizadas / Cantidad de auditorías planeadas • Frecuencia mensual 	

Eric Calivá Aguilar / Beatriz Guillén Miranda
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Beatriz Guillén Miranda

Fecha:

GERENCIA DE FINANZAS

Auxiliar Apalancamiento Oportuno

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Auxiliar Apalancamiento Oportuno
Título del puesto del jefe inmediato:	Encargado de Apalancamiento
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Atender los clientes del Grupo Guillén Miranda, actualizar la información en los sistemas informáticos de Grupo Guillén Miranda, y formalizar de créditos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Analizar las solicitudes de crédito y formalizar los créditos aprobados.	8P02	2.1.5
2	Atender las consultas y solicitudes de los servicios que se ofrecen en apalancamiento.	8P02	2.3
3	Apoyar al departamento financiero en asignaciones contables.	7P01	2.3
4	Realizar la contabilidad de una de las empresas del Grupo Guillen Miranda.	7P01	2.6.
COMPETENCIAS			
REQUISITOS TÉCNICOS			
1	Técnico medio en Contabilidad.		
1	Conocimiento en Microsoft Office principalmente Excel a nivel intermedio.		
2	Preferiblemente experiencia en uso de Sistemas Contables CODEAS.		
3	Preferiblemente con conocimiento de la Norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad).		
HABILIDADES BLANDAS			
#	Competencias específicas	Nivel	
1	Atención al detalle	1	
2	Comunicación eficaz	1	
3	Capacidad de planificación y organización	1	
4	Orientación al servicio al cliente	1	
EXPERIENCIA			
1	Un (1) año de experiencia en puestos similares.		
2	Preferiblemente un año (1) de experiencia en el análisis y aprobación de créditos		
Créditos			

1	<p>Formalizar en tiempo y forma los créditos. Atención de solicitudes de crédito</p> <p>Cantidad de solicitudes de créditos atendidas / Cantidad de solicitudes de créditos solicitados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia semanal • Entre 90 % y 100% verde • Entre 80% y menor a 90% amarillo • Menos a 80% rojo
Atención de consultas	
2	<p>Atención de consultas en tiempo</p> <p>Cantidad de consultas atendidas / Cantidad de consultas realizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia semanal • Entre 90 % y 100% verde • Entre 80% y menor a 90% amarillo • Menos a 80% rojo
Registro correcto de la información contable	
3	<p>Cantidad de movimientos registrados correctamente / Cantidad de movimientos totales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia semanal
Estados financieros	
4	<p>Presentar los Estados Financieros de la empresa asignada el día 12 de cada mes a la Gerencia Financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso • Indicador de frecuencia mensual

Eric Calivá Aguilar / Roberto Solé Valerio
Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Auxiliar Contable

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Auxiliar Contable
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente finanzas corporativa
Puestos a cargo:	NA

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Asegurar la realización oportuna de la facturación, registro de movimientos bancarios y reajustes de precios necesarios por el Grupo Guillén Miranda; además de llevar el control de garantías de cumplimiento de las licitaciones.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
J. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Asegurar una adecuada gestión de los ingresos del Grupo Guillén Miranda y dar seguimiento a las cuentas por cobrar, facturación y reajustes.	7P01	2.4.1-2.4.2
2	Controlar y solicitar las garantías de cumplimiento de los Contratos de licitaciones del Grupo Guillén Miranda y custodiar la orden de compra correspondiente.	7P01	2.4.2.8-10, 2.4.1
3	Tramitar y enviar la documentación a clientes tanto externo como internos (timbres, enteros de gobierno), para asegurar el adecuado cobro de las facturas.	7P01	2.4.1
4	Registrar los asientos diarios de bancos.	7P01	
5	Custodiar las transferencias que se realicen y facturas de clientes.	7P01	2.4.1

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Técnico medio en Contabilidad.
2	Manejo básico de Microsoft Office a nivel básico (Word, Outlook), manejo de Excel a nivel intermedio.
3	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001.

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencia específica	Nivel
1	Atención al detalle	1
2	Comunicación eficaz	1
3	Capacidad de planificación y organización	1
4	Orientación al servicio al cliente	1

EXPERIENCIA	
Preferiblemente un (1) año de experiencia en puestos similares.	
INDICADORES DE GESTIÓN	
FACTURACIÓN	
1	<p>Fecha de emisión: fecha inicio del servicio más 2 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual
REAJUSTES DE PRECIOS	
1	<p>Mantenimiento del equilibrio económico del contrato</p> <p>Cantidad de reajustes de precios realizados / Cantidad de reajustes de precios requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia anual
2	<p>Mantenimiento del equilibrio económico del contrato</p> <p>Cantidad de reajustes de precios pagados / Cantidad de reajustes de precios aprobados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual
EMISIÓN DE LAS GARANTÍAS DE CUMPLIMIENTO	
1	<p>Fecha de solicitud: fecha de solicitud de la garantía de cumplimiento más 1 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual
ASIENTOS DE BANCOS	
1	<p>Cantidad de movimientos registrados / Cantidad de movimientos totales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia semanal

Eric Calivá Aguilar / Roberto Solé Valerio
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Encargado de Contabilidad y Apalancamiento

Oportuno

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de Contabilidad y Apalancamiento Oportuno
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente Finanzas Corporativo
Puestos a cargo:	Auxiliar Apalancamiento Oportuno y Auxiliar Contable, Contador General

PROPOSITO DEL PUESTO:
Administrar, evaluar, supervisar y gestionar las actividades relacionadas con el proceso contable del Departamento de Finanzas y Apalancamiento Oportuno, con la finalidad de cumplir eficientemente con objetivos de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
K. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad (es)	Código procedimiento	Apartado
1	Asegurar el cumplimiento de las actividades de revisión, registro y conciliación de las cuentas contables y cierre de las empresas del Grupo Guillén Miranda e Inmobiliaria.	7P01	2.6
2	Asegurar la declaración del IVA y otros impuestos del Grupo Guillén Miranda.	7P01	2.6
3	Elaborar un comparativo de los Estados Financieros presupuestados vs reales y coordinar la emisión de los estados auditados.	7P01	2.1, 2.6
4	Responsable de la presentación para el Comité Financiero y Junta Directiva.	7P01	2.6.1.8, 2.6.2.1
5	Coordinar el área de tesorería, realizar transferencias y / o cheques para el pago de préstamos, liquidaciones, vacaciones, planillas, pago proveedores, cheques de caja chica, compras del Grupo Guillén Miranda.	7P01	2.5
6	Generar los negocios para el cumplimiento de las metas de colocación de crédito y crecimiento de cartera; según objetivos estratégicos de Grupo Guillén Miranda.	8P02	2.1.1
7	Cumplir con los índices de morosidad establecidos en conjunto con la Gerencia Colegiada. Gestionar la recuperación de la cartera en morosidad.	-	-
8	Generar informes de gestión a solicitud de la Gerencia Financiera y Gerencia Colegiada.	8P02	2.5.1
9	Coordinar las actividades diarias para ejecutar el proceso de apalancamiento oportuno.	8P02	2.1.-2.4

COMPETENCIAS

REQUISITOS TÉCNICOS

1	Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de empresas con énfasis en Banca y Finanzas (Técnico en Contabilidad)
2	Incorporado al Colegio de Contadores Públicos o Privados (CPA, CPI).
3	Preferible conocimiento de la Norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad).
4	Manejo Microsoft Office, principalmente Excel en nivel avanzado.
5	Auditoría y Control Interno.
6	Compresión de información Financiera
7	Conocimientos de NIC´s, NIF y actualización tributaria
8	Preferible con conocimientos del Sistema CODEAS

HABILIDADES BLANDAS

#	Competencias específicas	Nivel
1	Productividad	3
2	Orientación al cliente interno y externo	3
3	Liderazgo	3
4	Pensamiento Analítico	3

EXPERIENCIA

Cinco (5) años en el puesto o puestos similares.

Cinco (5) años liderando equipos de trabajo.

INDICADORES DE GESTIÓN

Asegurar el cumplimiento de las actividades de revisión, registro y conciliación de las cuentas contables y cierre de las emp del Grupo Guillén Miranda e Inmobiliaria.

1	<p>Cantidad de transferencias ejecutadas correctamente / Cantidad de transferencias totales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más de 95 verde • Entre 90 y 95 amarillo • Menor 90 rojo • Indicador de frecuencia mensual
2	<p>Monto de transferencias ejecutadas correctamente / Monto transferencias totales (300 transferencias al mes aproximadamente)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% aplicadas correctamente / verde • Menor al 100 % / monto recuperable / amarillo • Menor al 100% / monto no recuperable / rojo • Indicador de frecuencia mensual <p>Se considera que puede existir una diferencia de USD \$100 mensuales recuperables lo cual mantiene el indicador en amarillo. Al superar los USD \$100 mensuales el indicador se mantiene en rojo.</p>

3	<p>Información financiera disponible según el procedimiento 7P01 apartado 2.6.2.3. Esta posición debe reportar los días 12 de cada mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso • Indicador de frecuencia mensual
Asegurar la declaración del IVA y otros impuestos del Grupo Guillén Miranda.	
4	<p>Presentar declaración del IVA los días 15 de cada mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso • Indicador de frecuencia mensual
5	<p>Presentar declaración de renta el 15 de marzo de cada año (Revisar fecha)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso • Indicador de frecuencia anual
Elaborar un comparativo de los Estados Financieros presupuestados vs reales y coordinar la emisión de los estados auditados.	
6	<p>Presentar los Estados Financieros presupuestados vs reales el día 12 de cada mes a la Gerencia Financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso • Indicador de frecuencia mensual
7	<p>Día 30 posterior al cierre fiscal (31 de diciembre) a la Gerencia Financiera; una vez al año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple plazo 100%, • Atraso de 1 a 5 días 90% amarillo, • Más de 5 días Rojo. • Frecuencia anual
Responsable de la presentación para el Comité Financiero y Junta Directiva.	
8	<p>Entregar la presentación en formato power point (formulario 7F23) el día 12 de cada mes a la Gerencia Financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso • Indicador de frecuencia mensual
Coordinar el área de tesorería, realizar transferencias y / o cheques para el pago de préstamos, liquidaciones, vacaciones, planillas, pago proveedores, cheques de caja chica, compras del Grupo Guillén Miranda.	

9	<p>Cantidad de registros contables correctos / Total de registros contables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 95% a 100% verde • Entre 90% a 95% amarillo • Menor a 90% rojo • Indicador de frecuencia mensual
<p>Generar los negocios para el cumplimiento de las metas de colocación de crédito y crecimiento de cartera; según objetivos estratégicos de Grupo Guillén Miranda.</p>	
10	<p>Cumplimiento del presupuesto (meta propuesta)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 95% a 100% verde • Entre 90% a 95% amarillo • Menor a 90% rojo • Indicador de frecuencia mensual
<p>Cumplir con los índices de morosidad establecidos en conjunto con la Gerencia Colegiada. Gestionar la recuperación de la cartera en morosidad.</p>	
11	<p>Cumplimiento del presupuesto (meta propuesta)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 95% a 100% verde • Entre 90% a 95% amarillo • Menor a 90% rojo • Indicador de frecuencia mensual
<p>Coordinar las actividades diarias para ejecutar el proceso de apalancamiento oportuno.</p>	
12	<p>Cantidad de gestiones requeridas / Cantidad de gestiones totales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 95% a 100% verde • Entre 90% a 95% amarillo • Menor a 90% rojo • Indicador de frecuencia mensual

Eric Calivá Aguilar / Roberto Solé Valerio
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Encargado de cuentas por cobrar

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de cuentas por cobrar
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerencia Financiera corporativa
Puestos a cargo:	NA

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Cobrar oportunamente las facturas y los reajustes emitidos a los clientes, para mejorar la liquidez del Grupo Guillén Miranda.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
L. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Confirmar que el cliente ha recibido la factura electrónica y los requisitos de planillas, certificaciones, y todos los que el cliente solicite.	7P01	2.4.1.
2	Visitar a los clientes para gestionar el pago de las facturas de servicios y reajustes de precios.	7P01	2.4.1
3	Elaborar informes periódicos sobre las proyecciones de cobro de los clientes.	7P01	2.1.3.
4	Asegurar el cumplimiento de las gestiones bancarias: depósitos, cambio de cheques, chequeras, cambio de moneda extranjera y otros.	7P01	7P01
5	Gestionar los trámites municipales, tributarios, de seguridad social y cualquier otro requerido por las gerencias.	7P01	7P01

COMPETENCIAS:		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Bachiller en Educación Media.	
2	Manejo Microsoft Office a nivel básico.	
3	Preferiblemente conocimientos en Contratación Administrativa.	
4	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Cierre de acuerdos	1

2	Comunicación eficaz	1
3	Capacidad de planificación y organización	1
4	Orientación al servicio al cliente	1
EXPERIENCIA		
Dos (2) años de experiencia laboral en gestión de cobro.		
INDICADORES DE GESTIÓN		
Facturación		
1	Cumplimiento de la proyección de cobro mensual <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual 	
Reajustes de precios		
2	Cumplimiento de la proyección de cobro mensual de reajustes de precios. Cantidad recaudada / Cantidad proyectada o meta. <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual 	
3	Cantidad de reajustes de precios aprobados / Cantidad de reajustes de precios proyectados <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual 	

Eric Calivá Aguilar / Roberto Solé Valerio
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Encargado de Planillas

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de Planillas
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente Finanzas Corporativo
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Confeccionar y revisar la planilla, y activar el pago automático del salario mediante el Sistema Control. Suministrar la información requerida al área financiera, gerencial y terceros.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
M. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Asegurar que el pago de la planilla semanal y quincenal del personal del Grupo Guillén Miranda sea la correcta antes de activar el pago automático.	7P01	2.5.2.4- 2.5.2.8
2	Realizar el cálculo de vacaciones y liquidaciones de los colaboradores del Grupo Guillén Miranda.	7P01	2.5.3.1- 2.5.3.3.1
3	Informar a la Caja Costarricense de Seguro Social y al Instituto Nacional de Seguros sobre las planillas del Grupo Guillén Miranda.	7P01	2.5.2.1
4	Presentar la información para el pago de embargos y pensiones del personal que labora en el Grupo Guillén Miranda.	7P01	2.5.2.6
5	Custodiar los expedientes del personal cesante.	7P01	-

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Técnico medio en Contabilidad, preferiblemente CPI.	
2	Manejo básico de Microsoft Office a nivel básico (Word, Outlook), manejo de Excel a nivel intermedio.	
3	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001.	
4	Conocimiento del cálculo de extremos laborales.	
5	Conocimientos del Código de Trabajo y su reforma.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel

1	Atención al detalle	2
2	Credibilidad técnica	2
3	Capacidad de planificación y organización	2
4	Sencillez	2
EXPERIENCIA		
Preferiblemente 2 años de experiencia en puestos similares.		
INDICADORES DE GESTIÓN		
Planillas		
1	<p>Tiempo: Aplicación de planillas en la fecha indicada semanal (los días miércoles) y quincenal (los 15 y 30 de cada mes).</p> <p>Cantidad de planillas canceladas en la fecha establecida / Cantidad de planillas mensuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • 100% en el día o fecha indicado verde • 90% un día de atraso amarillo • Menos de 90%, más de un día de atraso, rojo 	
2	<p>Forma: Reintegros.</p> <p>Cantidad de reintegros generados por el encargado de planillas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • 100% 5 o menos reintegros al mes, verde • Entre 81% y 99%, entre 6 y 10 reintegros al mes, amarillo • Menos de 80%, 11 o más reintegros al mes, rojo 	
Presentación reporte CCSS e INS.		
3	<p>El reporte se debe presentar en el período establecido por la CCSS (4 días hábiles) e INS (10 días hábiles).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • 100% primer día hábil, verde • 90% del segundo al tercer día hábil, amarillo • 80% del cuarto día hábil o más, rojo 	

Embargos y Pensiones

4	<p>5 días hábiles después del cierre de mes.</p> <p>Los reportes se deben presentar en el período establecido</p> <ul style="list-style-type: none">• Frecuencia mensual• 100% dentro del periodo establecido, verde• 90% un día de atraso, amarillo• 80% más de un día de atraso, rojo
---	--

Eric Calivá Aguilar / Roberto Solé Valerio
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Gerente Financiero Corporativo

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Gerente Financiero Corporativo
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerencia Colegiada
Puestos a cargo:	Contador, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de A.O, Encargado de cuentas por cobrar, Programador, Encargado de Planillas.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros; dentro de los cuales se encuentra la evaluación financiera de los productos crediticios, la administración de fondos y la eficiente gestión del departamento de finanzas. Con la finalidad de cumplir eficazmente con los planes, metas y objetivos del Grupo Guillén Miranda.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
N. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Administrar los recursos financieros en concordancia con los requerimientos de liquidez del Grupo Guillén Miranda.	7P01	2.2
2	Elaborar, evaluar y supervisar los flujos de efectivo de cada una de las empresas del Grupo Guillén Miranda, y plantear estrategias de fondeo que maximicen la rentabilidad del Grupo	7P01	2.2, 2.3
3	Coordinar los procesos de contabilidad, planillas, gestión de cuentas por cobrar y por pagar, reajustes y programación del sistema Control.	7P01	2.1, 2.6
4	Gestionar y aprobar la información financiera para el Comité de Finanzas, de Gerentes, Comité de Auditoría, Gerencia General y Junta Directiva.	7P01	2.6.1.8, 2.6.2.1
5	Realizar análisis de los procesos de finanzas para plantear mejoras continuas.	7P01	2.6.2.3

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Licenciatura en Finanzas, preferiblemente con Maestría en Finanzas.
2	Conocimientos Contratación Administrativa y licitaciones.
3	Marco Legal aplicable
4	Conocimientos de NIC's, NIF y actualización tributaria.
5	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001.
6	Manejo Microsoft Office, principalmente Excel en nivel avanzado.
HABILIDADES BLANDAS	

#	Competencias específicas	Nivel
1	Visión estratégica	4
2	Liderazgo	4
3	Tolerancia a la presión de trabajo	4
4	Dirección de equipos de trabajo	4
EXPERIENCIA		
1	Cinco (5) años de experiencia en puestos similares.	
2	Cinco (5) años de experiencia liderando equipos de trabajo.	

Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Programador

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Programador
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente Financiero
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Atención preventiva y correctiva del software de Grupo Guillén Miranda para dar mantenimiento y desarrollar programas de computación. Analizar requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas, usando las herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos del Corporativo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
O. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código proceso	Apartado
	Solicitudes de Proyecto, Mejoras al sistema por correo	7P03-7F98	2.8.1.4
	Plan de Objetivos	7P03-7F53	2.8.1.5
	Informe Anual de Programación	7P03-7F54	2.8.1.8
	Mantenimiento Preventivo con Soporte Técnico	7P03-7F98	2.8.1.9
	Acceso y Seguridad Acceso al Sistema	7P03-7F98	2.8.1.10
	Uso del Sistema	7P03-7I04	2.8.1.11
	Respaldo de Fuentes y Documentación	7P03-7F98	2.8.1.12
	Cambio de Versión	7P03-7F98	2.8.1.13

COMPETENCIAS:		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Bachillerato en ingeniería de sistemas o carrera afín.	
2	Conocimientos en Sistemas Financieros y de Recursos Humanos	
3	Desarrollar sistemas en diferentes lenguajes	
4	Manejo de base de datos: Oracle, Sysbase, SQLServer	
5	Preferiblemente conocimiento en Norma ISO 9001.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Orientación al servicio al cliente	3

2	Ética	3
3	Capacidad de planificación y organización	3
4	Pensamiento analítico	3
EXPERIENCIA		
1	Tres (3) años de experiencia en puestos similares	
2	Tres (3) años de experiencia a desarrollando software en diferentes lenguajes de programación	

Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GERENCIA DE OPERACIONES

Administrador de Personal

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Administrador de personal
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Puestos a cargo:	Operadores de Radio.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Administrar el personal operativo con la finalidad de cumplir a cabalidad con el servicio que se solicite en el contrato con el cliente.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
P. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Gestionar de manera eficiente y efectiva al personal operativo.	7P06	2.8
2	Fiscalizar y validar la información registrada en el Sistema Control para el cierre de las planillas.	8P01	2.6
3	Supervisar la gestión realizada por los operadores de radio	-	-

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Bachiller en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Estadística o carrera afín.	
2	Preferiblemente con conocimiento de la Norma ISO 9001.	
3	Preferiblemente con conocimiento de leyes laborales.	
4	Manejo de Excel a nivel intermedio.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Planificación y organización	3
2	Orientación a resultados	3
3	Comunicación eficaz	3
4	Trabajo en equipo	3
EXPERIENCIA		
1	Cuatro (4) años de experiencia en puestos similares.	
2	Experiencia en el manejo de personal.	

INDICADORES DE GESTIÓN	
Control de horas extras	
1	<p>Cantidad de horas extras establecidas al mes (3500)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menor a 3500 horas extras: verde • Mayor a 3500 horas extras: Rojo • Frecuencia mensual
Rendimiento del uso de personal disponible	
2	<p>Cantidad utilizada / Cantidad total de disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 60% verde • Entre 40% y menor a 59% amarillo • Menor a 40% rojo • Frecuencia mensual
Cantidad de plazas vacantes	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Menor o igual a 5: verde • Entre 5 y 7: amarillo • Mayor a 7 verde • Frecuencia mensual

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Asistente Administrativo de Operaciones

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Asistente Administrativo de Operaciones
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Puestos a cargo:	Jefes de Zona y Supervisores

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Seguimiento a irregularidades y eventualidades de los contratos de Seguridad Física; además, seguimiento a los requerimientos de los contratos de Seguridad Física.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Q. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Dar seguimiento a eventualidades en todos los contratos de seguridad física.	8P01	2.10.1.2
2	Realizar reportes según las especificaciones contractuales.	8P01	2.4.2.1
3	Elaborar síntesis de los nuevos contratos.	8P01	2.4.2.1- 2.4.2.3
4	Reportes de cajas chicas de los jefes de zona.	-	-
5	Estudio de vulnerabilidades de los bienes a proteger.	-	-
6	Realizar, controlar y actualizar el inventario de armas, así como presentar semestralmente el informe respectivo al Departamento de Control de Armas y Explosivos de la Dirección General de Armamento.	-	-
7	Coordinar cambios y reparaciones de las armas dañadas.	-	-
8	Liderar el equipo de supervisión.	-	-
9	Visitar puestos por incidencias, aperturas, seguimiento y supervisión.	-	-
10	Gestionar la información y los resultados de la evaluación de satisfacción del cliente.	-	-
COMPETENCIAS			
REQUISITOS TÉCNICOS			
1	Bachiller en Educación Media. Deseable estudiante de la carrera de administración.		
2	Manejo de Microsoft Office a nivel básico, Excel a nivel intermedio.		
3	Preferible con conocimientos de la Norma ISO 9001.		
4	Carné de portación de armas vigente.		

5	Carné de seguridad privada vigente.	
6	Licencia B1 y A2 al día.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Liderazgo	3
2	Capacidad de planificación y organización	3
3	Orientación al servicio al cliente	3
4	Comunicación eficaz	3
EXPERIENCIA		
1	Cuatro (4) años de experiencia en puestos iguales o similares.	
2	Deseable oficial de seguridad, encargado de cuenta, jefe de seguridad, jefe de zona.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Síntesis de cartel		
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de síntesis / Cantidad de contratos nuevos • Frecuencia mensual 	
Realizar reportes según las especificaciones contractuales.		
2	Cantidad de reportes realizados según en el cartel / Cantidad total de reportes según en el cartel <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • Más de 90% verde • Entre 80 % y menor a 90% amarillo • Menor a 80% rojo 	
Inventario de armas		
3	Cumplir con el plan anual de auditorías <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de auditorías realizadas / Cantidad de auditorías planeadas • Frecuencia mensual 	

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Asistente Administrativo

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Asistente Administrativo
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Puestos a cargo:	N.A.

PROPOSITO DEL PUESTO:
Administra y gestiona los dispositivos electrónicos que generan las marcas de los oficiales de seguridad para garantizar que se realizan las rondas correspondientes según contrato.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
R. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Programar los dispositivos electrónicos que generan las marcas.	8P01	2.10.1.5
2	Descargar los registros de marcas de cada dispositivo electrónico.	8P01	2.10.1.5
3	Verificar que los dispositivos electrónicos que generan las marcas estén funcionando correctamente.	8P01	2.10.1.5
4	Enviar reportes de marcas a los clientes según lo establecido en cada contrato.	8P01	2.10.1.5

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Técnico o diplomado en administración de empresas.	
2	Manejo de Microsoft Office a nivel básico (Word, Power Point, Excel a nivel intermedio)	
3	Manejo de herramientas tecnológicas (Aplicación de marcas, CONTRONICS o similar, dispositivos electrónicos).	
4	Preferiblemente con conocimiento de la norma ISO 9001	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Responsabilidad	1
2	Capacidad de planificación y organización	1
3	Atención al detalle.	1
4	Aptitud para el trabajo rutinario	1
EXPERIENCIA		

1	No requiere experiencia previa en puestos iguales o similares.
INDICADORES DE GESTIÓN	
Descargar los registros de marcas de cada dispositivo electrónico.	
1	<p>Cantidad de dispositivos descargados / Total de dispositivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia semanal • Mayor a 90% verde • Entre 80% y menor a 90% amarillo • Menor a 80% rojo
Enviar reportes de marcas a los clientes según lo establecido en cada contrato.	
2	<p>Cantidad de reportes enviados / Cantidad total de reportes solicitados según contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia semanal • Mayor a 90% verde • Entre 80% y menor a 90% amarillo • Menor a 80% rojo

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

Encargado de Alamas Global

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de Alamas Global
Título del puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones
Puestos a cargo:	Técnicos.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Velar por la ejecución técnica de los servicios que brinda Alarmas Global S.A. y gestionar el área administrativa, estratégica y técnica del departamento de Alarmas Global.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
S. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Supervisar el cumplimiento de las responsabilidades de los técnicos a cargo.	8P03	2.6
2	Velar por la entrega y supervisión de los servicios que brinda Alarmas Global S.A. según la necesidad de cada cliente (mantenimientos, instalaciones, atención de averías, entre otros).	8P03	2.2.5.2 2.6.2.6, 2.6.3.3
3	Apoyar con conocimiento técnico la confección y análisis de las cotizaciones.	8P03	2.2.2.2 2.3.2.2, 2.6.2.6
4	Avalar estado de equipo usado para salida o ingreso de la bodega,	8P03	2.4.1.4
5	Administrar las labores de Alarmas Global.	8P03	8P03
6	Identificar carteles, preparar ofertas de los servicios, coordinar visitas, elaborar cotizaciones y comprar insumos.	8P03	2.2.1.1, 2.2.2.1, 2.3.1.2, 2.3.2.1, 2.4.1.2, 2.6.2.1, 2.6.2.2, 2.6.2.3 2.6.2.4, 2.6.4.1
7	Atender consultas, quejas, observaciones, conflictos y mediaciones relacionadas con los clientes internos y externos asegurando un nivel óptimo de servicio constante y ecuánime.	8P03	2.7.1.3, 2.8.3
8	Controlar el inventario de equipo en bodega y en puesto.	8P03	2.4.1.4
9	Gestionar la información de los proveedores.	8P03	2.5
10	Revisar y gestionar cuentas por cobrar.	8P03	2.6.2.1-2
11	Manejar la caja chica de la unidad de Alarmas Global.	7P01	2.5.5.

COMPETENCIAS

REQUISITOS TÉCNICOS

1	Estudiante de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.
2	Conocimientos en el control de inventarios y bodegas.
3	Conocimientos básicos en electrónica.
4	Manejo de Microsoft Office a nivel básico y AutoCAD a nivel básico.
5	Conocimientos en equipos de alarmas, CCTV, cableado, redes, sistemas de monitoreo, control de acceso, incendio, redes cálculo de potencia, lectura de planos eléctricos y electrónicos.
6	EHS.
7	Certificación en NFPA70E o NFPA72 y otras tecnologías relacionadas.
8	Conocimientos en Contratación Administrativa.
9	Preferible conocimientos de la norma ISO 9001

HABILIDADES BLANDAS

#	Competencias específicas	Nivel
1	Liderazgo	3
2	Pensamiento analítico	3
3	Capacidad de planificación y organización.	3
4	Tolerancia a la presión de trabajo.	3

EXPERIENCIA

1	Dos (2) años de experiencia en puestos similares.
---	---

Eric Calivá Aguilar / Zeidy Portugués Calvo
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Gerente División de Seguridad

Fecha:

Encargado de Equipo

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de Equipo
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Administrar el inventario de seguridad, suministros de oficina y uniformes del Departamento de Operaciones.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
T. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Administrar los inventarios de equipo de seguridad, uniformes y suministros de oficina.	8P01	2.8.2.4-5
2	Gestionar y mantener al día los permisos de radio frecuencia (espectro radio eléctrico) ante SUTEL y MICITT	-	-
3	Ejecutar la requisición de equipo de seguridad, uniformes y suministros de oficina para la gestión de contratos nuevos y vigentes.	8P01	2.8.2.1
4	Gestionar la entrega de equipo de seguridad, uniformes y suministros de oficina al personal operativo según el contrato de servicio.	7P06	2.4.2.9
5	Garantizar el buen funcionamiento de las frecuencias de radio.	8P01	2.10.1.6

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Técnico o diplomado en administración de empresas.	
2	Conocimientos en administración de inventarios y bodegas.	
3	Preferiblemente con conocimientos de la norma ISO 9001	
4	Manejo de Microsoft Office, especialmente Excel a nivel intermedio.	
5	Preferiblemente con conocimientos en radio frecuencias.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Responsabilidad	2
2	Capacidad de planificación y orden	2
3	Ética	2

EXPERIENCIA LABORAL

1	Dos (2) años de experiencia en la administración de inventario y bodegas.
---	---

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargada de Reclutamiento y Selección de personal
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Puestos a cargo:	Tramitadora

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Contratación del personal idóneo para desempeñar los puestos requeridos por el Grupo Guillén Miranda.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
U. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Reclutar y seleccionar el personal operativo que tenga las competencias necesarias para desempeñar los puestos de las empresas de seguridad del Grupo Guillén Miranda.	7P06	2.3, 2.4, 2.5
2	Realizar pruebas de idoneidad mental (exámenes psicológicos) para la portación de armas de fuego y para laborar en seguridad privada.	7P06	2.4
3	Gestionar las encuestas de salida del personal operativo y sus resultados.	8P01	2.6.5
4	Dar seguimiento a la renovación de las credenciales de portación de armas y seguridad privada.	7P06	2.4.3
5	Dar seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación del personal operativo.	7P06	2.7

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Licenciatura en Psicología
2	Incorporado al Colegio de Psicólogos de Costa Rica (miembro activo).
3	Acreditación del Colegio de Psicólogos para realizar pruebas de idoneidad mental para portar armas y laborar en seguridad privada.
4	Preferiblemente Norma ISO 9001
5	Conocimientos en procesos de Gestión del Talento Humano (Reclutamiento y selección de personal)
6	Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio (Word, Power "Point, Excel, Outlook)

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Responsabilidad	2
2	Capacidad de planificación y orden	2
3	Tolerancia a la presión de trabajo	2
4	Ética	2
EXPERIENCIA		
1	Dos años de experiencia en reclutamiento y selección de personal.	
2	Dos años de experiencia en posiciones similares.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Pruebas psicológicas		
1	Cantidad de pruebas realizadas / Cantidad total de pruebas <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • Mayor a 90% verde • Entre 80% y menor a 90% amarillo • Menor a 80% rojo 	
Vacantes: cumplimiento de los requerimientos		
2	Cantidad de vacantes contratadas / Cantidad de vacantes solicitadas <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia mensual • 100% verde • Dentro del plazo de 3 días hábiles. 	

Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Gerente de Operaciones

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Gerente de Operaciones
Título del puesto del jefe inmediato:	Director de Operaciones
Puestos a cargo:	Administrador de personal, Tramitador, Encargado de equipo, Asistente Administrativo, Encargado de reclutamiento y selección, Asistente Administrativo de Operaciones y Recepcionista.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Garantizar que el servicio de seguridad física prestado esté acorde con cada contrato.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
V. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Supervisar y fiscalizar la efectiva ejecución de los contratos.	8P01	8P01
2	Contactar o visitar a los clientes para dar seguimiento al servicio brindado.	9P01	2.1
3	Atender y resolver quejas de los clientes.	9P01	2.1
4	Monitorear, implementar y llevar a cabo el plan estratégico del área.	6P01	2.1.1

COMPETENCIAS		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Licenciatura en administración de empresas o Ingeniería Industrial.	
2	Preferiblemente con conocimiento en la Norma ISO 9001.	
3	Preferiblemente con conocimiento en Leyes de Armas y Explosivos, Seguridad Privada y Código de Trabajo.	
4	Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio	
Habilidades blandas		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Liderazgo	4
2	Conducción de personas	4
3	Visión estratégica	4
4	Dirección de equipos de trabajo	4

EXPERIENCIA	
1	Cinco (5) años de experiencia en puestos iguales o similares.
2	Cinco (5) años de experiencia liderando equipos de trabajo.

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Técnico en Seguridad Electrónica

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Técnico en Seguridad Electrónica
Título del puesto del jefe inmediato:	Encargado de Alarmas Global
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Satisfacer las necesidades de los clientes en servicios de mantenimientos, reparaciones, instalaciones y averías.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
W. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Efectuar las visitas técnicas con el fin de contar con claridad de lo requerido en cada servicio.	8P03	2.3.1.2
2	Ejecutar las programaciones de equipo electrónico según las especificaciones técnicas solicitadas por cada cliente y/o infraestructura.	8P03	2.6.3
3	Informar el manejo del sistema instalado al personal encargado y registrar el trabajo realizado.	8P03	2.6.3
4	Ejecutar los mantenimientos preventivos y atender las averías.	8P03	2.6.4
5	Ejecutar en tiempo y forma los nuevos servicios según cada contrato.	8P03	2.5.3.1

COMPETENCIAS:		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Diplomado o técnico en Electricidad o conocimiento técnico afín.	
2	Certificado en Cableado Estructurado.	
3	Conocimiento en equipo de alarmas, CCTV, control de acceso, equipos contra incendios, redes y otras tecnologías similares.	
4	Preferiblemente con conocimiento de la norma ISO 9001	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Credibilidad técnica.	1
2	Capacidad de planificación y organización.	1
3	Atención al detalle.	1

4	Comunicación eficaz.	1
EXPERIENCIA		
1	Dos (2) años de en puestos similares	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Atención de averías		
1	Cantidad de averías atendidas en tiempo / Total de averías <ul style="list-style-type: none"> • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90 % y menor a 95% amarillo • Menor a 90% rojo • Frecuencia mensual 	
Instalación		
2	Instalación realizada en tiempo acordado / tiempo acordado <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Entre 95% y menor al 100% amarillo • Menor a 95% rojo • Frecuencia mensual 	
Mantenimientos		
3	Cantidad de mantenimientos / Cantidad de órdenes de servicio firmadas por el cliente <ul style="list-style-type: none"> • 100% verde • Entre 95% y menor al 100% amarillo • Menor a 95% rojo • Frecuencia mensual 	
Encuesta de satisfacción del cliente		
4	Promedio de los resultados obtenidos <ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 90 % verde • Menor a 90% y mayor a 80% amarillo • Menor a 80% rojo 	

Eric Calivá Aguilar / Zeidy Portugués Calvo	
Elaborado por:	Aprobado por:
_____	Sigifredo Anchía
Fecha: nov 2020	_____
	Fecha:

DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Auxiliar Administrativo (Recepcionista)

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Auxiliar Administrativo (Recepcionista)
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Puestos a cargo:	N.A.
PROPÓSITO DEL PUESTO:	
Atender los requerimientos del cliente interno y externo, recibir documentación, distribuirla al destinatario y tramitar documentos para el Grupo Guillén Miranda.	

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
X. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Confección y seguimiento de las acciones de personal del Grupo Guillén Miranda.	8P01	2.6.3
2	Envío de comprobantes de pago de salarios y aguinaldo al personal operativo.	7P06	2.10
4.	Gestionar, verificar y entregar la documentación del personal cesante.	8I06	2.1
5.	Gestionar los accidentes laborales ante el INS o C.C.S.S.	-	-
6	Apoyar a la Comisión de Salud Ocupacional	-	-
7	Atender las llamadas del personal operativo.	-	-
8	Gestionar los requerimientos del personal operativo.	-	-
9	Confección del carnet al personal del Grupo Guillén Miranda	-	-
10	Archivar en el expediente personal la documentación generada de los colaboradores de Grupo Guillén Miranda.	-	-

COMPETENCIAS:		
REQUISITOS TÉCNICOS		
1	Técnico en secretariado.	
2	Manejo básico de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point y Outlook).	
3	Preferiblemente con conocimiento de la norma ISO 9001.	
4	Preferiblemente con conocimientos en Salud Ocupacional.	
HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Orientación al Servicio al cliente	1

2	Comunicación eficaz	1
3	Trabajo en equipo	1
4	Colaboración	1
EXPERIENCIA		
1	Dos (2) años de experiencia en puestos similares.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Acciones de personal		
1	<p>Apercibimientos</p> <p>Cantidad de apercibimientos realizados / Cantidad de apercibimientos solicitados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 90% verde • Entre 80% y 89% amarillo • Menor a 80% rojo 	
Documentación del personal cesante		
2	<p>Cantidad de expedientes entregados / Cantidad de expedientes solicitados</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% entregados en tiempo y forma • 90% un día de atraso • 60% más de dos días de atraso. 	

Eric Calivá Aguilar / Luis Carlos Carpio Calderón
Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Encargado de la Comercializadora

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de la comercializadora
Título del puesto del jefe inmediato:	Director de Servicios Administrativos
Puestos a cargo:	Vendedores, Encargado de Planta y Mensajero

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Asegurar mediante las herramientas de trabajo a su alcance el correcto y eficiente funcionamiento de la Comercializadora La Pradera, logrando satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Y. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Alcanzar de manera oportuna el mayor nivel de utilidad posible acorde a los objetivos acordados con la Dirección de Servicios Administrativos.	6P01	2.1.1
2	Asegurar de manera oportuna la continuidad de la operación ante las diferentes situaciones cotidianas.	8P04	(1.3)- (2.4.5,2.4.7) (2.7.1), (2.9.2.2-3-4)
3	Atender consultas, quejas, observaciones, conflictos y mediaciones relacionadas con los clientes internos y externos asegurando un nivel óptimo de servicio constante y ecuánime.	8P04	2.14
4	Asegurar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos con forme a la operación de la unidad de negocios a su cargo.	4P01	1.4)
5	Realizar de manera oportuna mediante las herramientas de trabajo suministradas, el proceso de compra de bienes y servicios necesarios para la operación de La Comercializadora La Pradera.	8P04	(2.4.3), (2.5.1)

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Bachiller Universitario en Administración de Empresas.
2	Aplicación del ciclo contable/financiero y ciclo comercial (Mercadeo y Ventas).
3	Manejo de herramientas ofimáticas y equipos de oficina.
4	Manejo de herramientas ofimáticas y equipos de oficina.
5	Conocimientos sobre rutas y geografía general del país.
6	Preferiblemente con conocimientos de la norma ISO 9001.
7	Carné de manipulación de alimentos vigente.
8	Razonamiento lógico matemático.

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencia	Nivel
1	Pensamiento Estratégico	4
2	Toma de decisiones y resolución de conflictos	4
3	Fuerte capacidad de negociación	4
4	Conducción de personas	4

EXPERIENCIA	
1	3 años de experiencia en trabajos similares.

INDICADORES DE GESTIÓN
Según los indicadores establecidos acorde con los objetivos estratégicos establecidos para la unidad de negocio.

Eric Calivá Aguilar / David Lagos Rivas
Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Encargado de Planta

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Encargado de Planta
Título del puesto del jefe inmediato:	Encargado de la Comercializadora
Puestos a cargo:	Mensajero

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Responder por la preservación de la mercadería interna, así como satisfacer las expectativas del cliente interno y externo brindando un servicio de calidad acorde a las políticas de calidad.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Z. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Manejar efectivamente la facturación en el punto de venta.	8P04	(2.12)
2	Administrar efectivamente el inventario de las bodegas. Apoyar la gestión del inventario general de bodegas.	8P04	2.4, 2.5
3	Asegurarse que los despachos de mercadería para los clientes se entreguen en tiempo y forma.	8P04	2.13
4	Apoyar la gestión de pedido sugeridos a los proveedores de abarrotes.	8P04	2.4
5	Responder por la adecuada presentación de las áreas de la comercializadora.	8P04	2.5
6	Apoyar en la gestión de ingreso de mercadería, ajuste de precios y aplicación de descuentos.	8P04	2.4
7	Coordinar y controlar las rutas de entrega de mercadería y velar por la correcta gestión del mensajero.	8P04	2.13.2
8	Apoyar el manejo de caja chica para pago de proveedores de contado.	8P04	2.4
9	Apoyar en la supervisión del personal de la Comercializadora en ausencia del encargado, asegurando la continuidad del negocio en el área operativa y comercial.	8P04	8P04

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Bachiller en Educación Media
2	Manejo de Microsoft Office a nivel básico
3	Carné de manipulación de alimentos vigente
4	Conocimiento en norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad)
5	Manejo y administración de bodegas
6	Razonamiento lógico matemático

HABILIDADES BLANDAS		
#	COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
1	Integridad	2
2	Atención al detalle	2
3	Iniciativa	2
4	Metódico	2

EXPERIENCIA
Un año (1) de experiencia en puestos similares

INDICADORES DE GESTIÓN	
1	Mantener un nivel de faltantes de inventario menor o igual al 1% mensual del costo del inventario total.
2	Asegurarse que los despachos de mercadería para los clientes se entreguen en tiempo y forma.
3	Realizar un correcto y eficiente manejo de la caja de la comercializadora (No presentar faltantes de caja y entregar de forma diaria los cierres de caja y depósitos de dinero al área contable).

Eric Calivá Aguilar / David Lagos Rivas
Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por:

Fecha:

Mensajero

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Mensajero
Título del puesto del jefe inmediato:	Encargado de planta
Puestos a cargo:	N.A.

PROPOSITO DEL PUESTO:
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes realizando los tramites y logística necesaria para que los productos y bienes lleguen de manera oportuna a los clientes.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
AA. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Conducir de manera eficiente y oportunamente la unidad de transporte asignada.	8P04	-
2	Asegurar la entrega oportuna de los bienes a cada uno de los clientes internos y externos.	8P04	2.12.1, 2.12.3
3	Preservar el buen estado de la unidad de transporte asignada	8P04	-
4	Atender y encausar de manera oportuna las observaciones, acontecimientos, pedidos, quejas y recomendaciones al Encargado de la comercializadora.	8P04	2.14.2

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Bachiller en Educación Media
2	Carné de manipulación de alimentos vigente
3	Licencia de Conducir B1
4	Manejo de rutas y geografía del territorio nacional
5	Mecánica preventiva
6	Manejo de aplicaciones móviles (waze, google maps y similares)

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Orientación al Servicio al Cliente	1
2	Prudencia	1
3	Respeto	1
4	Iniciativa – Autonomía	1

EXPERIENCIA

3 años de experiencia en el manejo de vehículos, 1 año de experiencia en posiciones similares.

1 año de experiencia en posiciones similares.

INDICADORES DE GESTIÓN

1 | No aplica.

Eric Calivá Aguilar / David Lagos Rivas
Elaborado por:
Fecha: nov 2020

Aprobado por:
Fecha:

Misceláneo

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL			
Título del puesto:		Misceláneo	
Título del puesto del jefe inmediato:		Recepcionista	
Puestos a cargo:		N / A	
PROPÓSITO DEL PUESTO:			
Realizar la limpieza de las instalaciones de las empresas del Grupo y apoyar actividades como capacitaciones o reuniones.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
BB.IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Velar por que la operatividad de las empresas del Grupo, se den dentro de un ambiente de limpieza, en oficinas, servicios sanitarios, mobiliario, puertas, pisos, ventanas, áreas compartidas. Coordinar manejo de basura y desechos.	7P03	2.2.1
2	Dar seguimiento al inventario de suministros de limpieza, higiene y cafetería que se consumen en el Grupo, con la finalidad de tener en existencia para cumplir con sus labores.	7P03	2.2.2
3	Suministrar el café para el personal, atender las reuniones y actividades que se generen en el Grupo.	7P03	2.2.3
4	Cubrir a la recepcionista en su hora de almuerzo con el objetivo de que nuestros clientes sigan recibiendo una adecuada atención.	7P03	2.2.3
COMPETENCIAS			
REQUISITOS TÉCNICOS			
1	Educación general básica.		
2	Manejo de equipo y materiales de limpieza.		
3	Manipulación de desechos.		
HABILIDADES BLANDAS			
#	Competencias específicas	Nivel	
1	Ética	1	
2	Integridad	1	
3	Respeto	1	
4	Colaboración	1	

EXPERIENCIA

1	Un año de experiencia en puestos iguales.
---	---

Eric Calivá Aguilar / Beatriz Guillén Miranda
--

Elaborado por:

Fecha: nov 2020

Aprobado por: Beatriz Guillén Miranda
--

Fecha:

Vendedor

ENFOQUE A PROCESOS, COMPETENCIAS Y RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Vendedor
Título del puesto del jefe inmediato:	Encargado de la comercializadora
Puestos a cargo:	N.A.

PROPÓSITO DEL PUESTO:
Dar un servicio personalizado de calidad a cada cliente, mediante el ofrecimiento de bienes y servicios acorde a sus necesidades y manteniendo una comunicación constante con los clientes en procura de superar sus expectativas.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
CC. IDENTIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES POR PROCESO EN ARMONÍA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN GGM:			
N°	Responsabilidad(es)	Código procedimiento	Apartado
1	Asesorar a los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa.	8P04	2.10.1,3
2	Cumplir con los objetivos comerciales trasados por la compañía.	6P01	2.1.1
3	Mantener un nivel de servicio óptimo con los clientes actuales y atraer la mayor cantidad de clientes nuevos posible.	8P04	2.1.9.3
4	Asegurar la facturación de bienes y servicios para los clientes.	8P04	2.11.1
5	Informar de manera oportuna al Encargado de la Comercializadora oportunidades de negocios atractivos a la compañía y que generen nuevos y mejores ingresos.	8P04	2.9.2.1

COMPETENCIAS	
REQUISITOS TÉCNICOS	
1	Bachiller en Educación Media / Deseable estudiante de Mercadeo y Ventas
2	Manejo de Microsoft Office (Word y power point a nivel básico y Excel a nivel intermedio)
3	Conocimiento de productos y servicios del mercado retail y consumo masivo
4	Diseño, ejecución y seguimiento de estrategias de ventas y proceso de compra de bienes y servicios.
5	Conocimientos de la norma ISO 9001

HABILIDADES BLANDAS		
#	Competencias específicas	Nivel
1	Manejo de Conflictos	2
2	Influencia y negociación	2
3	Iniciativa – Autonomía	2
4	Inteligencia Emocional	2

EXPERIENCIA	
Dos (2) años de experiencia laboral en el área de ventas	
INDICADORES DE GESTIÓN	
1	Alcanzar la meta mensual propuesta por la Gerencia
2	Mantener el mix de producto (igual a 60% ventas CDV y 40% de comestibles del total de las ventas del mes).
3	Hacer efectivo un cliente externo nuevo al mes (grandes, medianas o pequeñas empresas) y que genere una transacción como mínimo
4	Mantener un ticket promedio, superior o igual a 45.000 colones sobre las ventas del mes.
5	Realizar al menos 1 llamada al mes a cada cliente de la base de datos asignada
6	Mantener un nivel de faltantes de inventario menor o igual al 1% mensual del costo del inventario total

Eric Calivá Aguilar / David Lagos Rivas
Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

-----última línea-----

Herramienta de Evaluación del Desempeño



Código de empleado: 1111
Unidad de Negocio: Finanzas
Puesto: Encargado de contabilidad y apalancamiento oportuno
Colaborador: Ejemplo Nombre del colaborador
Jefatura: Ejemplo Nombre del líder

I. Responsabilidades

Jefatura: Seleccione mediante una "X" la clasificación correspondiente a cada objetivo.

1

Asegurar el cumplimiento de las actividades de revisión, registro y conciliación de las cuentas contables y cierre de las empresas del Grupo Guillén Miranda e Inmobiliaria.

KPI	Nota
1.1 Cantidad de transferencias ejecutadas correctamente / Cantidad de transferencias totales. • Más de 95 verde • Entre 90 y 95 amarillo • Menor 90 rojo	
1.2 300 transferencias al mes • 100% aplicadas correctamente / verde • Menor al 100 % / monto recuperable / amarillo • Menor al 100% / monto no recuperable / rojo	
1.3 Esta posición debe reportar los días 12 de cada mes. • 100% verde • Menor al 100% en amarillo con un día de atraso • Menor al 100% en rojo con dos días de atraso	

Autoevaluación

Realimentación del jefe inmediato

Satisfactorio

Bueno

Regular

Aceptable

Deficiente



Código de empleado: 111
Unidad de Negocio: Finanzas
Puesto: Encargado de contabilidad y apalancamiento oportuno
Colaborador: Ejemplo Nombre del colaborador
Jefatura: Ejemplo Nombre del líder

II. Competencias genéricas

Orientación a resultados 3

1

- Orienta su actuación y la del equipo de trabajo hacia el logro y superación de los resultados esperados.
- Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes, para sí mismo y para su equipo de trabajo superiores a los estándares fijados.
- Sus resultados superan su rendimiento y los niveles esperados.
- Revisa el desempeño propio y el de su equipo de trabajo a través de indicadores de gestión.
- Analiza su propio desempeño y el de su equipo de trabajo.
- Modifica métodos de trabajo para lograr mejoras en el rendimiento propio y del equipo de trabajo

Autoevaluación

--

Realimentación del jefe inmediato

--

Satisfactorio

Bueno

Regular

Aceptable

Deficiente



Código de empleado: 111
Unidad de Negocio: Finanzas
Puesto: Encargado de contabilidad y apalancamiento oportuno
Colaborador: Ejemplo Nombre del colaborador
Jefatura: Ejemplo Nombre del líder

III. Competencias específicas

Productividad 3

Establece objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y logra alcanzarlos.

- Supera los requerimientos que la organización determina para su área.
- Contribuye a mantener el liderazgo de la organización en el mercado.
- Implementa los procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.
- Alcanza los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y calidad de los procesos necesarios para alcanzarlos.

1

Autoevaluación

--

Realimentación del jefe inmediato

--

Satisfactorio

Bueno

Regular

Aceptable

Deficiente

Responsabilidades

SATISFACTORIO



Competencias base

DEFICIENTE



Competencias específicas

REGULAR



Resultado de evaluación

SATISFACTORIO



Guías de ejecución

Evaluación del desempeño por competencias

Guía para el administrador



Guía para editar la Herramienta de Evaluación del Desempeño

Generalidades:

1. Para la edición de la herramienta se ha creado el presente instructivo, el cual está conformado por:
 - a. Actualizar información del personal (Unidad de negocio, puesto, nombre del colaborador, jefatura, incluir o excluir miembros del personal).
 - b. Actualizar y/o modificar responsabilidades/objetivos.
 - c. Actualizar y/o modificar competencias base y su nivel conforme al colaborador.
 - d. Actualizar y/o modificar competencias específicas y su nivel conforme al colaborador.

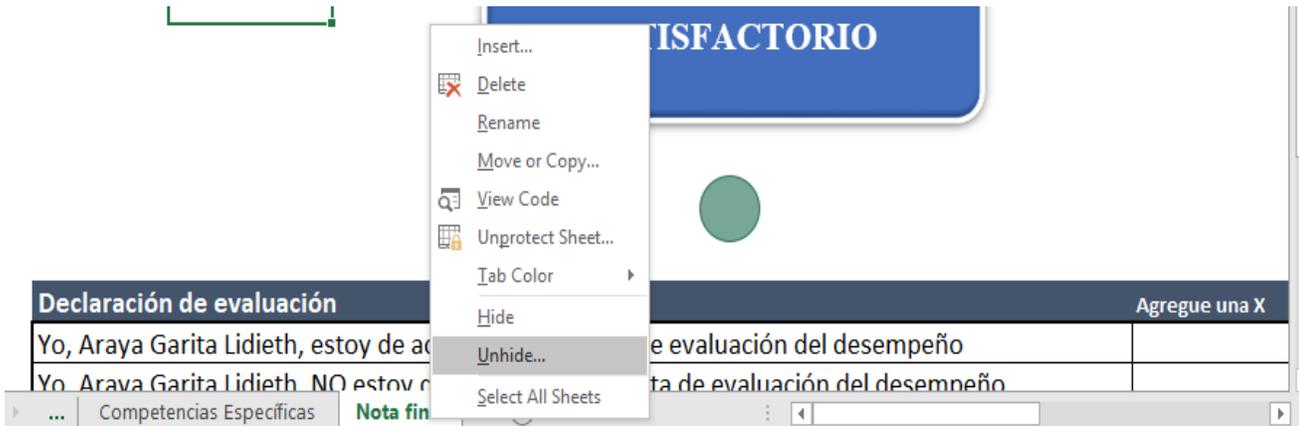
A. Actualizar información del personal:

1. En el documento, en su primera hoja se encuentran varios datos preestablecidos para los colaboradores, a continuación:

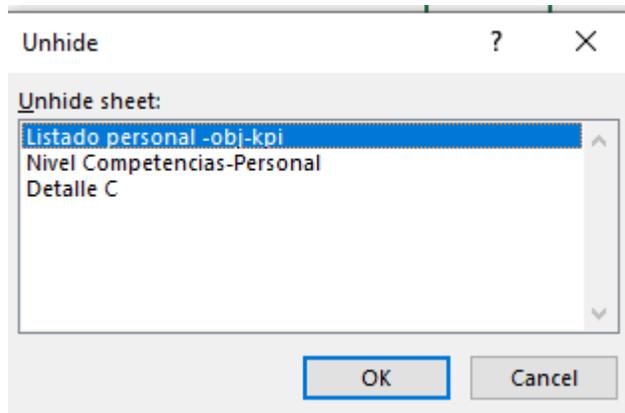
	Código de empleado:	<input type="text" value="1111"/>
	Unidad de Negocio:	Finanzas
	Puesto:	Auxiliar Contable
	Colaborador:	Nombre colaborador
	Jefatura:	Nombre de la jefatura o líder inmediato

2. En el documento se encuentran varias hojas de información escondidas, para lograr visualizarlas debe de:

a. De clic derecho en la parte de las hojas y seleccione “unhide” o “descubrir”, dependiendo del idioma del Excel.



b. Aparecen 3 horas escondidas, debe de habilitarlas, las cuales son:



c. Se observará de esta manera:



3. En la Hoja Lista de personal obj- KPI, se puede actualizar la información de la hoja de responsabilidades.

I. Responsabilidades
 Jefatura: Seleccione mediante una "X" la clasificación correspondiente a cada objetivo.

1	Asegurar una adecuada gestión de los ingresos del Grupo Guillén Miranda y dar seguimiento a las cuentas por cobrar, facturación y reajustes		
	KPI		Nota
	1,1	Fecha de emisión: fecha inicio del servicio más 2 días. • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual	96%
	1,2	No tiene KPI relacionado	
1,3	No tiene KPI relacionado		

Para eso en la hoja de personal Obj –KPI, va a encontrar las siguiente columnas:

Códi	Nombre	Unidad Negocio	Puesto	Jefatura	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
------	--------	----------------	--------	----------	------------	------------	------------	------------

En las columnas debe de ingresar la siguiente información:

- **Cód:** se debe de ingresar el número de colaborador.
- **Nombre:** se ingresa el nombre completo, primero los dos apellidos y luego el nombre.
- **Unidad Negocio:** se ingresa el departamento o unidad de negocio que el colaborador es parte.
- **Puesto:** se ingresa el puesto que ejerce el colaborador.
- **Jefatura:** se ingresa el nombre del jefe inmediato del colaborador.
- **Objetivo 1 al 13:** se ingresan los objetivos según la descripción de puesto del colaborador. De no contar con otros objetivos se debe de ingresar “No tiene objetivos adicionales” y colorear la celda de naranja.

4. A partir de la columna “S” se debe de ingresar el KPI relacionado a cada objetivo de acuerdo a la descripción de cargo.

Ejemplo:2

	A	B	C	D	S
1	1	2	3	4	19
2	Códi	Nombre	Unidad Negocio	Puesto	KPI1

Objetivo 1

KPI 1.1,

Este se ingresa en la columna de KPI 1.1. y así sucesivamente de requerir agregar más KPI's. De no contar con otros KPI's debe de ingresar "No tiene KPI relacionado" y colorear la celda de naranja.

Nota: de requerir agregar más objetivos o KPI's se debe de agregar la fila en la hoja de responsabilidades y asociarla con la hoja de listado personal obj-KPI, mediante la utilización de la fórmula "Vlookup" de Excel o "buscarV".

5. Para editar la hoja "Competencias Básicas" y "Competencias específicas" debe de ingresar a la hoja "Nivel Competencias Personal"

Nivel Competencias-Personal

- En la primera sección:

	A	B	C	D	E
1					
2	Código	Nombre	Unidad Negocio	Puesto	Jefatura
3	1250	Ingrid Muñoz	Legal	Abogada	Salinas Aleman Francisco

Se debe de ingresar el código, nombre, unidad de negocio, puesto, jefatura, como se realizó en la hoja "Listado personal obj- kpi".

- En la segunda sección:

Se ingresan las 4 competencias básicas con el nivel de competencia de acuerdo a la descripción de cargo del colaborador. En las columnas de color naranja claro están formuladas con "concatenate" para unir la competencia con el nivel, solamente se debe de copiar y pegar la fórmula.

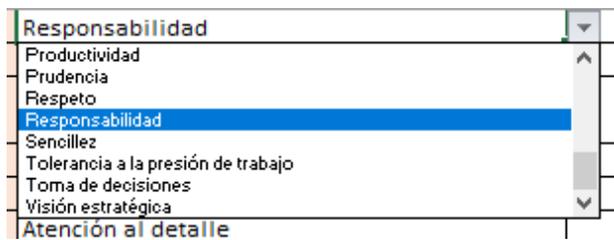
Ejemplo:

competencia 1	Nivel competencia 1	Concatenate 1
Orientación a resultados	3	Orientación a resultados 3

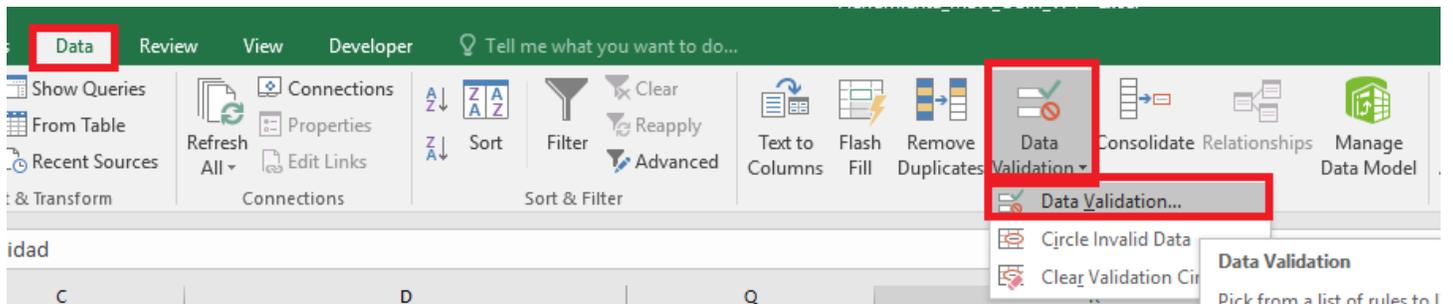
Para las competencias específicas, a partir de la columna R se debe de incluir en las columnas en color blanco la competencia específica y el nivel, por fórmula se unificará, tal como en las competencias básicas, anteriormente explicado. En caso de no tener competencias específicas se recomienda colorear de naranja para tenerlo presente.

R	S	T
competencia 5	Nivel competencia 5	Concatenate 5
Responsabilidad	3	Responsabilidad 3
Capacidad de planificación y organización	3	Capacidad de planificación y organización 3

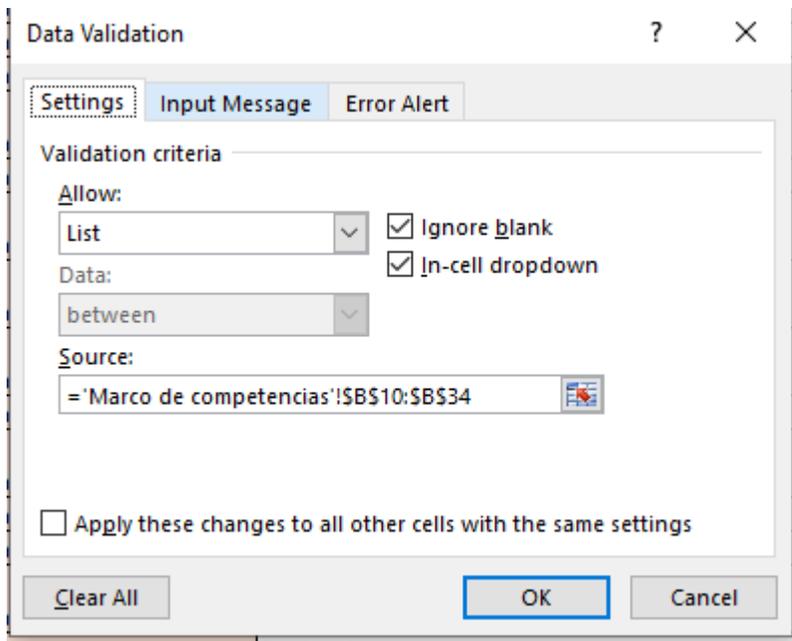
Para seleccionar la competencia específica se selecciona de la lista desplegable:



Si requiere actualizar dicha lista, ingresa a “Datos”, seguidamente “validación de Datos” como se ve en la siguiente imagen:



Seguidamente selecciona los datos de la hoja “Marco de competencias” y aplica para todas las celdas blancas.



Puede ajustar o agregar las competencias específicas en la hoja "Marco de competencias"

Competencia Específica
Aptitud para el trabajo rutinario
Atención al detalle
Calidad y mejora continua
Capacidad de planificación y organización
Cierre de acuerdos
Colaboración
Conducción de personas
Credibilidad técnica
Desarrollo del talento
Dirección de equipos de trabajo
Ética
Influencia y negociación
Iniciativa
Integridad
Liderazgo
Pensamiento Analítico
Perseverancia en la consecución de objetivos
Productividad
Prudencia
Respeto
Responsabilidad
Sencillez
Tolerancia a la presión de trabajo
Toma de decisiones
Visión estratégica

6. En las hojas “Competencias Básica” y “Competencias específicas”, se debe de asociar el cuadro con la columna de las competencias básicas y específicas según corresponda, mediante la fórmula “Vlookup” o “Buscar V”.

a. En las competencias básicas y específicas, el título y el nivel de la competencia se relaciona con la hoja “Nivel Competencias Personal”, tal como se demuestra en el siguiente ejemplo:

The screenshot shows an Excel formula bar with the formula: `=VLOOKUP(K4;'Nivel Competencias-Personal'!A:A;8;0)`. Below the formula bar, a competency card is displayed with the following information:

- Logo:** GRUPO Guillén Miranda
- Código de empleado:** 1213
- Unidad de Negocio:** Finanzas
- Puesto:** Auxiliar Contable
- Colaborador:** Gutierrez Artavia Lucy Cristina
- Jefatura:** Roberto Solé Valerio
- II. Competencias genéricas**
- Orientación a resultados 1**

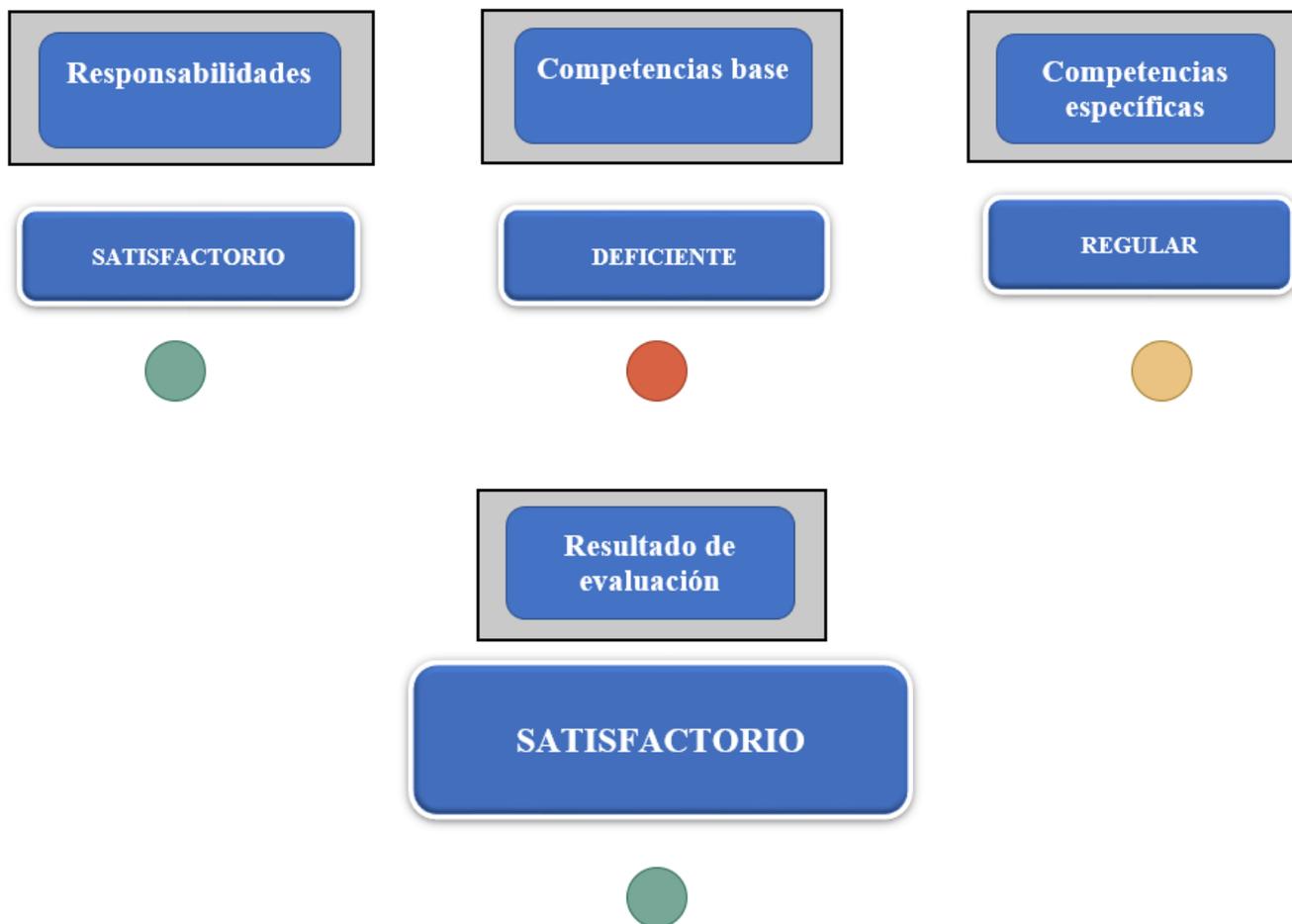
II. Competencias genéricas

La descripción de la competencia se asocia con la hoja “Detalle C”, como se observa en el siguiente ejemplo:

The screenshot shows an Excel formula bar with the formula: `=VLOOKUP(F12;'Detalle C'!$B:$C;2;0)`. Below the formula bar, a competency card is displayed with the following information:

- Logo:** GRUPO Guillén Miranda
- Código de empleado:** 1213
- Unidad de Negocio:** Finanzas
- Puesto:** Auxiliar Contable
- Colaborador:** Gutierrez Artavia Lucy Cristina
- Jefatura:** Roberto Solé Valerio
- II. Competencias base**
- Orientación a resultados 1**
- 1**
 - Posee claridad de los objetivos que se desean alcanzar.
 - Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos planteados.
 - Optimiza sus métodos de trabajo.
 - Realiza un adecuado control de su trabajo ejecutando acciones correctivas cuando se desvía de los objetivos.
 - Asume metas realistas.
 - Mantiene un desempeño alto en condiciones normales.

7. En el último apartado se encuentra, un resumen de la calificación obtenida en cada uno de los apartados anteriores, así como un resultado de evaluación final.



Para modificar la escala de evaluación se abre la hoja “Notal Final”, se “unhide” o “Descubrie” la hoja y aparece en la parte inferior lo siguiente:

80% Responsabilidades	60	48
10% Competencias Base	80	8
10% Competencias específicas	90	9
Notal final	65,00	

DEFICIENTE

100 SATISFACTORIO
 90 BUENO
 89 REGULAR
 79 ACEPTABLE
 69 DEFICIENTE

La información en rojo se puede modificar tanto en rango de valores como el significado de la nota.

En cada hoja “Responsabilidades”, “Competencias Básicas” y “Competencias Específicas” se encuentra al lado derecho de cada escala de valoración por cada ítem, una fórmula para brindar el valor respectivo a la calificación dada, así como al final inferior la escala de calificación, la cual se debe de seleccionar y cambiar la coloración para ser visualizada, y actualizarse si se realiza alguna modificación en la nota final.

Ver ejemplo:

=IF(F77="X";100;0)

=IF(I77="X";90;0)

=IF(L77="X";80;0)

=IF(O77="X";70;0)

=IF(S77="X";60;0)

0

0

0

0

0

0

0

0

NOTA #DIV/0!

#DIV/0!

100 SATISFACTORIO

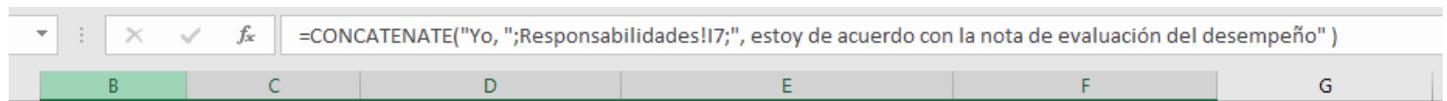
90 BUENO

80 REGULAR

70 ACEPTABLE

59 DEFICIENTE

Finalmente, en la hoja "Nota Final", mediante una fórmula de "concatenate" se actualiza automáticamente la declaración de evaluación. Ver ejemplo.



Declaración de evaluación		Agregue una X
Yo, Araya Garita Lidieth, estoy de acuerdo con la nota de evaluación del desempeño		

Evaluación del desempeño por competencias

Guía para el colaborador



Generalidades:

El proceso de evaluación del desempeño por competencias, se recomienda realizarlo cada trimestre, es decir cada 3 meses, 4 veces al año, para así poder brindar / recibir una realimentación correcta durante el año.

Los pasos a realizar son:

2. El colaborador se prepara para la charla sobre el desempeño, completando su autoevaluación sobre las responsabilidades del cargo, las competencias base y las competencias específicas, así como los indicadores de gestión.
3. En común acuerdo entre el colaborador y el líder inmediato se reúnen para ver los avances de los objetivos y demás responsabilidades.
4. El colaborador sigue los pasos para ingresar la información en la herramienta.

Pasos para ingresar la información:

8. El colaborador debe de abrir la herramienta, seguidamente ingresar su número de empleado.

En esta sección al ingresar su número de empleado se completa automáticamente la información correspondiente, como es: su unidad de negocios, puesto, nombre del colaborador, y el nombre de la jefatura o líder.

	Código de empleado:	1111
	Unidad de Negocio:	Finanzas
	Puesto:	Auxiliar Contable
	Colaborador:	Nombre colaborador
	Jefatura:	Nombre de la jefatura o líder inmediato

9. Seguidamente aparece los objetivos del colaborador y si tiene indicadores de gestión o KPI, relacionados a dicho objetivo.

I. Responsabilidades

Jefatura: Seleccione mediante una "X" la clasificación correspondiente a cada objetivo.

1

Asegurar una adecuada gestión de los ingresos del Grupo Guillén Miranda y dar seguimiento a las cuentas por cobrar, facturación y reajustes

KPI

1,1	Fecha de emisión: fecha inicio del servicio más 2 días. • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual		Nota
1,2	No tiene KPI relacionado		96%
1,3	No tiene KPI relacionado		

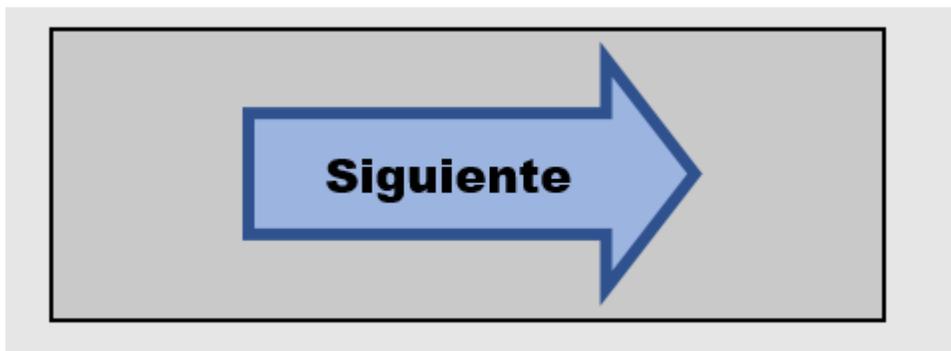
Si el colaborador posee KPI's debe de contar llevar consigo sus métricas de cada uno de los indicadores para verificar dicha información con su líder inmediato.

10. Seguidamente debe de realizar una auto evaluación conforme a la responsabilidad del puesto, en esta sección debe de ingresar el estado de la responsabilidad / objetivo, su avance y lo que se ha realizado hasta el momento, con el fin de promover la reflexión, la identificación de logros alcanzados y las áreas de desarrollo o mejoras requeridas. La autoevaluación permite al líder conocer la percepción de los colaboradores con respecto a su propio desempeño.

Autoevaluación

Ejemplo de autoevaluación

11. Seguidamente al realizar la autoevaluación de todas las responsabilidades debe de seleccionar el botón "siguiente"



12. En el siguiente apartado aparece las competencias genéricas del Grupo Guillen Miranda, conforme a cada puesto de la organización, el colaborador puede visualizar el nombre de la competencia y las características que reflejan el dominio de la misma.

II. Competencias genéricas

<p>Orientación a resultados 3</p> <ul style="list-style-type: none">• Orienta su actuación y la del equipo de trabajo hacia el logro y superación de los resultados esperados.• Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes, para sí mismo y para su equipo de trabajo superiores a los estándares fijados.• Sus resultados superan su rendimiento y los niveles esperados.• Revisa el desempeño propio y el de su equipo de trabajo a través de indicadores de gestión.• Analiza su propio desempeño y el de su equipo de trabajo.• Modifica métodos de trabajo para lograr mejoras en el rendimiento propio y del equipo de trabajo

Como es el caso de las responsabilidades, el colaborador realiza una autoevaluación que sirve al líder como insumo. En este apartado debe de ingresar acciones o logros que demuestran el dominio de dichas competencias y reflejen las características descritas.

13. En el III apartado se encuentra las competencias específicas, en las cuales varían conforme a las necesidades del puesto dentro del Grupo Guillen Miranda, el colaborador puede visualizar el nombre de la competencia y las características que reflejan el dominio de la misma.

III. Competencias específicas

<p>Atención al detalle 1</p> <ul style="list-style-type: none">• Permanece alerta y concentrado.• Se inquieta por pequeños errores.• Se mantiene enfocado al manejar información detallada.
--

Como es el caso de las competencias genéricas, el colaborador realiza una autoevaluación que sirve al líder como insumo. En este apartado debe de ingresar acciones o logros que demuestran el dominio de dichas competencias y reflejen las características descritas.

14. Finalizada la autoevaluación de las competencias específicas, se debe de enviar el formulario al líder inmediato y solicitar una reunión de seguimiento para poder conversar sobre la evaluación. El líder ingresara un resumen que refleje lo conversado.

Realimentación del jefe inmediato

Debe de ingresar su realimentación conforme al desempeño

Seguidamente el líder va a seleccionar una calificación conforme al desempeño de ese objetivo. Las opciones son las siguientes:

Satisfactorio

Bueno

Regular

Aceptable

Deficiente

Escala de calificación

SATISFACTORIO: Supera de manera significativa y constante las expectativas con respecto a los objetivos / resultados y lo que se espera del rol, según las competencias del cargo, mediante la generación de trabajo cuya cantidad y calidad están por encima de los requerimientos.

BUENO: Cumple constantemente los objetivos / resultados y las expectativas de su rol, de acuerdo con las competencias del cargo y, de vez en cuando, las supera.

REGULAR: Cumple sistemáticamente los objetivos / resultados y las expectativas de su rol, según las competencias de su cargo.

ACEPTABLE: Refleja el trabajo de un colaborador nuevo / ascendido / transferido, quien demostró de manera parcial las competencias y produjo un resultado que responde en parte a las expectativas en cuanto al pleno cumplimiento de los objetivos / resultados de su rol.

DEFICIENTE: No cumple sistemáticamente los objetivos / resultados ni las expectativas del rol, de acuerdo con las competencias del cargo.

15. En el último apartado se encuentra, un resumen de la calificación obtenida en cada uno de los apartados anteriores, así como un resultado de evaluación final.



16. Finalmente, si está conforme con la evaluación y esta es un reflejo de la conversación realizada con el líder inmediato debe de seleccionar una de las siguientes opciones:

Declaración de evaluación	Agregue una X
Yo, _____, estoy de acuerdo con la nota de evaluación del desempeño	
Yo, _____, NO estoy de acuerdo con la nota de evaluación del desempeño	
Yo, _____, solicito reconsiderar mi evaluación del desempeño	

Debe de enviar dicha evaluación al correo: Correo@GGM.com

Evaluación del desempeño por competencias

Guía para el líder



Generalidades:

El proceso de evaluación del desempeño por competencias, se recomienda realizarlo cada trimestre, es decir cada 3 meses, 4 veces al año, para así poder brindar/recibir una realimentación correcta durante el año.

Los pasos a realizar son:

5. El colaborador se prepara para la charla sobre el desempeño, completando su autoevaluación sobre las responsabilidades del cargo, las competencias genéricas y las competencias específicas.
6. En común acuerdo entre el colaborador y el líder inmediato se reúnen para ver los avances de los objetivos y demás responsabilidades.
7. El líder inmediato utiliza la **Guía de reuniones de seguimiento**, brinda realimentación e ingresa lo conversado en la herramienta.
8. El líder sigue los pasos para ingresar la información en la herramienta.

Pasos para ingresar la información:

17. Abrir la evaluación del desempeño del colaborador, quien le enviaría por correo electrónico.

En la primera sección encuentra el número de colaborador, su unidad de negocios, puesto, nombre del colaborador, y el nombre de la jefatura o líder.

	Código de empleado:	1111
	Unidad de Negocio:	Finanzas
	Puesto:	Auxiliar Contable
	Colaborador:	Nombre colaborador
	Jefatura:	Nombre de la jefatura o líder inmediato

18. Seguidamente aparece los objetivos del colaborador y si tiene indicadores de gestión o KPI, relacionados a dicho objetivo.

I. Responsabilidades
Jefatura: Seleccione mediante una "X" la clasificación correspondiente a cada objetivo.

1 Asegurar una adecuada gestión de los ingresos del Grupo Guillén Miranda y dar seguimiento a las cuentas por cobrar, facturación y reajustes

KPI

1,1	Fecha de emisión: fecha inicio del servicio más 2 días. • Mayor o igual a 95% verde • Entre 90% y menor a 95% amarillo • Menor de 90% rojo • Frecuencia mensual		Nota
1,2	No tiene KPI relacionado		96%
1,3	No tiene KPI relacionado		

Si el colaborador posee indicadores de gestión o KPI's debe de contar con la nota obtenida hasta el momento, y debe de verificar si es la correcta.

19. Seguidamente debe de leer la autoevaluación del colaborador, esto le brindará una noción sobre la autopercepción del desempeño del colaborador.

Autoevaluación

Ejemplo de autoevaluación

20. Debe de conversar con el colaborador utilizando la "Guía de reuniones de seguimiento del líder". Después de conversado con el colaborador debe de ingresar un resumen que refleje lo conversado en la realimentación.

Realimentación del jefe inmediato

Debe de ingresar su realimentación conforme al desempeño

21. Seguidamente debe de seleccionar una calificación conforme al desempeño de ese objetivo.

Las opciones son las siguientes:

Satisfactorio	Bueno	Regular	Aceptable	Deficiente
---------------	-------	---------	-----------	------------

Escala de calificación

SATISFACTORIO: Supera de manera significativa y constante las expectativas con respecto a los objetivos/resultados y lo que se espera del rol, según las competencias del cargo, mediante la generación de trabajo cuya cantidad y calidad están por encima de los requerimientos.

BUENO: Cumple constantemente los objetivos/resultados y las expectativas de su rol, de acuerdo con las competencias del cargo y, de vez en cuando, las supera.

REGULAR: Cumple sistemáticamente los objetivos/resultados y las expectativas de su rol, según las competencias de su cargo.

ACEPTABLE: Refleja el trabajo de un colaborador nuevo/ascendido/transferido, quien demostró de manera parcial las competencias y produjo un resultado que responde en parte a las expectativas en cuanto al pleno cumplimiento de los objetivos/resultados de su rol.

DEFICIENTE: No cumple sistemáticamente los objetivos/resultados ni las expectativas del rol, de acuerdo con las competencias del cargo.

22. Seguidamente al finalizar el proceso con todas las responsabilidades selecciona el botón "siguiente"



Siguiete

23. En este apartado aparecen las competencias genéricas del Grupo Guillen Miranda, conforme a cada puesto de la organización, el líder puede visualizar el nombre de la competencia y las características que reflejan el dominio de la misma.

II. Competencias genéricas

Orientación a resultados 3

- Orienta su actuación y la del equipo de trabajo hacia el logro y superación de los resultados esperados.
- Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes, para sí mismo y para su equipo de trabajo superiores a los estándares fijados.
- Sus resultados superan su rendimiento y los niveles esperados.
- Revisa el desempeño propio y el de su equipo de trabajo a través de indicadores de gestión.
- Analiza su propio desempeño y el de su equipo de trabajo.
- Modifica métodos de trabajo para lograr mejoras en el rendimiento propio y del equipo de trabajo

Como es el caso de las responsabilidades, el colaborador realiza una autoevaluación que sirve al líder como insumo de la percepción de la misma, y procede a realizar una conversación y realimentación al respecto. (favor ver los pasos de responsabilidades)

24. En el III apartado se encuentra las competencias específicas, en las cuales varían conforme a las necesidades del puesto dentro del Grupo Guillén Miranda, el líder puede visualizar el nombre de la competencia y las características que reflejan el dominio de la misma.

III. Competencias específicas

Atención al detalle 1

- Permanece alerta y concentrado.
- Se inquieta por pequeños errores.
- Se mantiene enfocado al manejar información detallada.

1

Como es el caso de las competencias genéricas, el colaborador realiza una autoevaluación que sirve al líder como insumo de la percepción de la misma, y procede a realizar una conversación y realimentación al respecto. (favor ver los pasos de responsabilidades)

25. En el último apartado se encuentra, un resumen de la calificación obtenida en cada uno de los apartados anteriores, así como un resultado de evaluación final.





Evaluación del desempeño por competencias

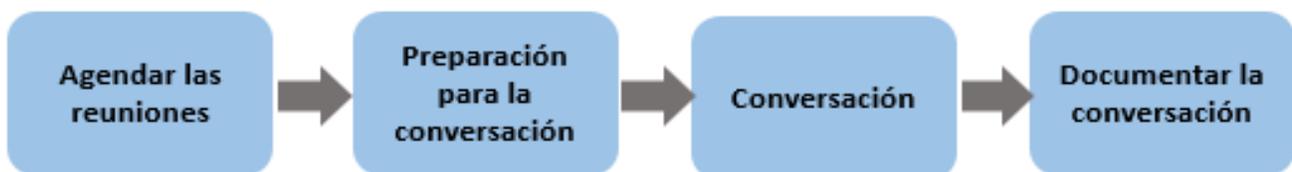
Guía para el líder Reuniones de seguimiento

Reuniones de seguimiento: Guía para la conversación

Las reuniones de seguimiento individuales que el líder establece con su colaborador en el transcurso del año. Son un espacio de diálogo para proporcionar realimentación y reconocimiento a los colaboradores, enfocado en el desarrollo de sus fortalezas y su potencial.

Modelo de reunión:

1 Conversación - 5 Preguntas - 3 a 5 veces al año



**El foco está en
la conversación**



Preguntas para la conversación

1. ¿Cuáles son las prioridades que estás trabajando actualmente?
2. ¿Podrías comentar acerca del progreso de tus proyectos/tareas? ¿Algún desafío que hayas encontrado?
3. ¿Cuáles conocimientos y habilidades adicionales te ayudarían en tus proyectos/tareas?
4. Menciona alguno de tus logros más significativos
5. ¿Habría algo más que podría hacer para ayudarte a avanzar en tus proyectos/tareas?

¿Qué son las reuniones de seguimiento?

Las reuniones de seguimiento individuales que el líder establece con su colaborador en el transcurso del año, son un espacio de diálogo para proporcionar realimentación y reconocimiento a los colaboradores, enfocado en el desarrollo de sus fortalezas y su potencial.

Estas sesiones sirven para dar seguimiento a los objetivos programados y aclarar expectativas, ajustar metas y sobre todo para conocer más a fondo a los colaboradores, creando relaciones de confianza y apoyo.

Durante las reuniones usted debe enfocarse en los logros, prioridades, aptitudes y fortalezas, así como en los desafíos que podría estar enfrentando el colaborador en sus labores, y en qué necesita el apoyo de su líder para tener éxito.

¿Cómo se realizan?

Se pueden programar entre 4 a 5 reuniones de seguimiento anuales, con una duración entre 15 a 30 minutos.

Tome en cuenta lo siguiente:

- Prepárese para la conversación
- Utilice preguntas para conducir el diálogo
- Resuma la conversación en un documento

Nota: Puede utilizar el formato incluido en la última página de esta guía para hacer un resumen de la conversación.

¿Cómo dar realimentación de las responsabilidades?

Para dar realimentación al colaborador, se recomienda utilizar la técnica del sándwich, la cual consiste en otorgar una mejora del desempeño de una forma asertiva, de la siguiente manera:

1. Brindar un aspecto positivo real de su desempeño.

2. Brindar el aspecto de mejora de forma positiva.
3. Brindar un aspecto positivo real del desempeño.

Ejemplo:

Líder: Mira “Juanito” has hecho un excelente trabajo con el servicio al cliente, sin embargo, me parece que no has tenido la mejor actitud hacia tus compañeros de trabajo, y puede ser mejor en eso, ¿tú que piensas?

Colaborador: responde a la pregunta.

Líder: Estoy muy orgulloso que seas parte del equipo y te felicito por tener una gran cantidad de ventas.

Preguntas para la conversación

Los líderes pueden utilizar las siguientes preguntas para iniciar la conversación:

1. ¿Cuáles son las prioridades que estás trabajando actualmente?
2. Podrías comentar acerca del progreso de tus proyectos/tareas? ¿Algún desafío que hayas encontrado?
3. ¿Cuáles conocimientos y habilidades adicionales te ayudarían en tus proyectos/tareas?
4. Menciona alguno de tus logros más significativos.
5. ¿Habría algo más que podría hacer para ayudarte a avanzar en tus proyectos/tareas?

1. ¿Cuáles son las prioridades que estás trabajando actualmente?

Es importante saber en cuáles prioridades está trabajando su colaborador, para asegurarse de que guardan congruencia con las metas de su unidad.

¿Qué hacer si...?

¿Qué hacer si las prioridades de los empleados no guardan congruencia con las de su unidad?

- Es importante buscar las diferencias. Si existen, intercambie su opinión al respecto con el funcionario. Este

es el momento de aclarar expectativas. Al finalizar la conversación, usted y su colaborador deben estar de acuerdo.

- Verifique si el colaborador ha avanzado en el cumplimiento de los objetivos fijados para el año.

2. ¿Podrías comentar acerca del progreso de tus proyectos/tareas? ¿Algún desafío que hayas encontrado?

Escuche a su colaborador, comparta sus éxitos y destaque los obstáculos que podrían estar entorpeciendo un desempeño óptimo o el logro de una meta. ¿De qué manera podría brindarle orientación y apoyo? ¿Qué logros y desafíos ha observado desde su posición de líder?

¿Qué hacer si...?

¿Qué hacer si indica que no tiene ningún logro o desafío?

¿Qué hacer si señala que todo está bien, pero usted siente que no es así?

- Permítale a su colaborador hablar sobre cualquier obstáculo potencial que le impide desempeñarse de manera óptima.
- Infórmele que aprecia sus aportes y que ha tomado nota de sus preocupaciones.
- Prepárese para ofrecerle realimentación honesta y genuina y exponerle ejemplos con base en el desempeño que usted ha observado.

3. ¿Cuáles conocimientos y habilidades adicionales te ayudarían en tus proyectos/tareas?

Revise cuáles fortalezas y aptitudes ha observado en su colaborador y cuáles son sus oportunidades.

¿Qué hacer si...?

¿Qué hacer si indica que no conoce sus fortalezas y aptitudes?

¿Qué hacer si no está al tanto de las oportunidades de capacitación disponibles?

- Verifique si el colaborador requiere mejorar sus conocimientos para desempeñar su puesto.
- Si es necesario contacte a la unidad de talento humano.
- Verifique las oportunidades de desarrollo de su colaborador, para reforzar las fortalezas y/o abordar alguna brecha de desempeño, y anímelo a que participe en actividades de capacitación que sean pertinentes.

4. Menciona alguno de tus logros más significativos

Tome tiempo para pensar en los logros de su colaborador y en cómo brindarle reconocimiento durante la conversación.

¿Qué hacer si...?

¿Qué hacer si responde “yo no sé”?

¿Qué hacer si usted no tenía conciencia de los principales logros al que se refirió el colaborador?

- Comparta su opinión sobre ocasiones en que usted observó al colaborador vencer obstáculos y tener éxito y, si lo considera apropiado, retroaliméntese al respecto con otros colegas.
- Es importante reconocer los logros de su colaborador y valorar si es apropiado otorgarle algún premio o reconocimiento.

5. ¿Habría algo más que podría hacer para ayudarte a avanzar en tus proyectos/tareas?

Piense en cómo podría animar, apoyar y guiar a su colaborador de la mejor manera. Anticípese a los desafíos que este podría mencionar y prepárese para indicarle cómo le ayudaría a enfrentarlos.

¿Qué hacer si...?

¿Qué hacer si menciona que no necesita nada más de usted?

¿Qué hacer si le solicita algo que usted no puede proporcionarle?

- Es importante poner atención al tipo de apoyo que su colaborador indica requerir de usted.
- Cada colaborador tiene necesidades diferentes: uno podría requerir más orientación para avanzar en un proyecto, mientras otro podría necesitar compartir más tiempo con usted en forma regular.
- Recabar esta información puede ayudarle a hacer la diferencia en el desempeño de su equipo.
- Si le solicita algo que usted no puede hacer, aborde el asunto en forma razonada e intente llegar a una posición de consenso.

Nota: Usted puede resumir esta conversación en la siguiente página.

Reunión de seguimiento: Documente la conversación

Plantilla/colaborador

El líder documenta la conversación con el colaborador usando esta plantilla.

Nombre del colaborador:

Nombre del líder:

Fecha:

1. ¿Cuáles son las prioridades que estás trabajando actualmente? Comentarios:

2. ¿Podrías comentar acerca del progreso de tus proyectos/tareas? ¿Algún desafío que hayas encontrado? Comentarios:

3. ¿Cuáles conocimientos y habilidades adicionales te ayudarían en tus proyectos/tareas? Comentarios:

4. Menciona alguno de tus logros más significativos. Comentarios:

5. ¿Habría algo más que podría hacer para ayudarte a avanzar en tus proyectos/tareas? Comentarios:

Implementación

Plan de comunicaciones

En el presente plan de comunicaciones se desglosa el día y los recursos a utilizar necesarios para desarrollarlo. A continuación un cronograma de actividades

Meta	Actividades	Eneo						Febrero			
		11	13	18	20	25	27	1	2	3	4
Sensibilización	Video #1 Generador de expectativa										
	Video #2 - Explcativo										
	Correo de arranque										
Capacitación	Imagen #1 - Invitación a capacitaciones										
	Capacitación a líderes										
	Capacitación a colaboradores										
Pre salida en vivo	Atención de consultas										
Salida en vivo	Salida en vivo										

Lunes 11-01-2021

Video #1

Generador de expectativa e inicia comunicación del cambio

Miércoles 13-01-2021

- Video #2

Lunes 18 -01-2021

- Correo de arranque_Implementación

Miércoles 20-01-2021

- Imagen #1 – invitación a capacitaciones

Lunes 25-01-2021

- Capacitación - Líderes (se graban la sesión) 1hr 30 min
PPT-Implementación Evaluación

Miércoles 27-01-2021

- Capacitación - Colaboradores (se graba la sesión) 1hr 30 min
PPT-Implementación Evaluación

Lunes 01 de febrero al 03 de febrero

- Pre salida en vivo
- Atención de consultas dudas.

Jueves 04-02-2021: Salida en vivo.

- Correo de arranque_Implementación

ASUNTO: Evaluación del desempeño por competencias GGM

Estimados compañeros:

Como lo veníamos anticipando, comenzamos el año con una nueva gestión del desempeño que apunta al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de Grupo Guillén Miranda. El nuevo proceso incluye la concertación de objetivos, seguimiento de resultados y evaluación del desempeño, acompañado de un proceso continuo de comunicación y diálogo abierto entre líderes y colaboradores.

Para implementar efectivamente estas iniciativas es necesario compartir información y educar acerca del nuevo modelo de evaluación del desempeño; conduciremos una serie de presentaciones, presenciales y virtuales, dentro de las próximas semanas con cada equipo de trabajo.

En estas reuniones presentaremos los nuevos recursos, procesos, e implementación de la medición anual del desempeño, dando espacio a preguntas para responder a las inquietudes de cada uno. A continuación, listamos una serie de recursos donde podrán obtener más información que se encuentran disponibles en el sistema de gestión.

RECURSOS PARA EL USUARIO		
LÍDER	COLABORADOR	AMBOS
Guía para el líder	Guía para el colaborador	Presentación
		Marco Competencias
		Preguntas frecuentes
Disponible en el sistema de gestión.		

Quedo a su disposición para cualquier duda, aclaración o comentario.

Muchas gracias por su colaboración.



Evaluación del desempeño por competencias

INTRODUCCIÓN

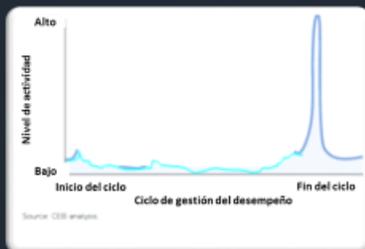
estado previo

- Prácticas inconsistentes o nulas

CAMBIO TRANSFORMACIONAL

previo:

- Una evaluación del desempeño a fin de año
- Poca actividad durante el año



necesita ser:

- Proceso continuo
- Coaching enfocado al desarrollo



CAMBIO TRANSFORMACIONAL

previo

Administrativo →

Conversacional

- La conversación es la clave del proceso
- El acercamiento y el diálogo son fundamentales

Transaccional →

Transformacional

- Potenciar el desempeño y fomentar el desarrollo personal y profesional

CAMBIO TRANSFORMACIONAL

previo

Único formato
para todos



próximo

Personalizado

- Previa evaluación de necesidades
- Diferentes formatos para diferentes necesidades institucionales

Supervisor es el
único evaluador



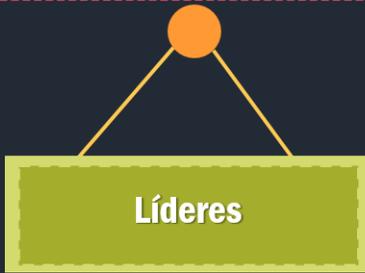
Participación líder/colaborador

- Participación y discusión compartida
- Incluye la autoevaluación de los colaboradores



Colaboradores

- Son miembros del equipo que poseen funciones que requieren solo de las competencias básicas y específicas, sin personal a cargo



Líderes

- Miembros que tienen al menos un reporte directo.
- Y cuyas funciones requieren de las competencias básicas, específicas y de liderazgo.



Formulario



Código de empleado: 836
Unidad de Negocio: Finanzas
Puesto: Encargado de contabilidad y apalancamiento oportuno
Colaborador: Ariya Garita Lideth
Jefe(a): Roberto Solé Valero

I. Responsabilidades
Jefatura: Seleccione mediante una "X" la clasificación correspondiente a cada objetivo.

Asegurar el cumplimiento de las actividades de revisión, registro y conciliación de las cuentas contables y cierre de las empresas del Grupo Guille Miranda e inmobiliaria.

KPI	Nota
1. Cantidad de transacciones aprobadas correctamente / Cantidad de transacciones rechazadas - Más de 95% hasta Enero 30 y 90% en abril-Marzo 30 siguiente.	
2. 100% transacciones al mes - 100% aplicadas correctamente / menor a 100% / menor aceptable / menor a 100% / menor no menorable / logro	
3. Esta posición debe reportar los días 10 de cada mes - 100% vendor Marco al 30% en amarillo con un día de atraso Marco al 30% en rojo con dos días de atraso	

Autoevaluación

Recomendación del jefe inmediato

Competencias básicas

1. Comunicación eficaz.
2. Orientación a resultados.
3. Orientación al servicio al cliente.
4. Trabajo colaborativo.

Competencias de liderazgo

1. Pensamiento estratégico
2. Toma de decisiones y resolución de conflictos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

1. Aptitud para el trabajo rutinario
2. Atención al detalle
3. Calidad y mejora continua
4. Capacidad de planificación y organización
5. Cierre de acuerdos
6. Colaboración
7. Conducción de personas
8. Credibilidad técnica
9. Desarrollo del talento
10. Dirección de equipos de trabajo
11. Ética
12. Influencia y negociación
13. Iniciativa
14. Integridad

15. Liderazgo
16. Pensamiento Analítico
17. Perseverancia en la consecución de objetivos
18. Productividad
19. Prudencia
20. Respeto
21. Responsabilidad
22. Sencillez
23. Tolerancia a la presión de trabajo
24. Toma de decisiones
25. Visión estratégica

COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
DEFINICIÓN		¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	
Es la capacidad para dirigir todos los esfuerzos y recursos disponibles hacia el logro de los resultados previamente establecidos, bajo estándares de calidad definidos y metas desafiantes. Implica la capacidad de superar obstáculos y de influir en su entorno para que las cosas sucedan.		Para la toma de decisiones importantes, para estar a nivel de sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.	
NIVEL 1 GENERAL	NIVEL 2 OPERACIONAL	NIVEL 3 TÁCTICO	NIVEL 4 ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Posee claridad de los objetivos que se desean alcanzar. • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos planteados. • Optimiza sus métodos de trabajo. • Realiza un adecuado control de su trabajo ejecutando acciones correctivas cuando se desvía de los objetivos. • Asume metas realistas. • Mantiene un desempeño alto en condiciones normales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra preocupación orientada hacia la obtención de resultados de calidad. • Asume metas desafiantes. • Orientado a mejorar su rendimiento. • Realiza un adecuado seguimiento de las tareas de acuerdo a los lineamientos establecidos. • Implementa herramientas para obtener mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su actuación y la del equipo de trabajo hacia el logro y superación de los resultados esperados. • Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes, para sí mismo y para su equipo de trabajo superiores a los estándares fijados. • Sus resultados superan su rendimiento y los niveles esperados. • Revisa el desempeño propio y el de su equipo de trabajo a través de indicadores de gestión. • Analiza su propio desempeño y el de su equipo de trabajo. • Modifica métodos de trabajo para lograr mejoras en el rendimiento propio y del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla para sí mismo la orientación al logro y superación de resultados con estándares retadores de calidad. • Promueve y desarrolla para la organización la orientación al logro y superación de resultados con estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar el avance de las metas y corrobora que siguen siendo válidas y relevantes. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización. • Mantiene y mejora un alto desempeño que agrega valor al negocio en los productos y servicios que ofrece la organización. • Fomenta la orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad
INDICADORES POSITIVOS:		SEÑALES DE ADVERTENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerda objetivos alcanzables al inicio de cada proyecto. • Cumple los compromisos asumidos con los compañeros y/o líder inmediato. • Da seguimiento a las tareas en su realización, calidad y puntualidad. • Acepta la responsabilidad de su comportamiento y de las tareas laborales. • Ajusta las prioridades a las demandas cambiantes, previa consulta con las partes involucradas. • Solicita retroalimentación 		<ul style="list-style-type: none"> • Desiste y detiene el trabajo, ante el primer obstáculo. • Busca excusas en lugar de soluciones o medios para avanzar. • Exagera sus logros o reclama el trabajo o las ideas de los demás como propios. • No reconoce las contribuciones de los demás. • No asume la responsabilidad del incumplimiento de los objetivos. • Incumple los plazos de entrega y tiene un mal manejo del presupuesto sin justificación. • Pierde de vista cómo una tarea se alinea con los objetivos más generales. 	

Reuniones de seguimiento

- Conversaciones individuales líder/colaborador
- Espacio de diálogo para:
 - ✓ Realimentación
 - ✓ Reconocimiento a los colaboradores
 - ✓ Desarrollo de fortalezas y potencial.



Reuniones de seguimiento

Reunión de seguimiento: Documente la conversación Plantilla/colaborador

El líder documenta la conversación con el colaborador usando esta plantilla.

Nombre del colaborador: _____ Nombre del líder: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuáles son las prioridades que estás trabajando actualmente? Comentarios:

2. ¿Podrías comentar acerca del progreso de tus proyectos/tareas? ¿Algún desafío que hayas encontrado? Comentarios:

3. ¿Cuáles conocimientos y habilidades adicionales te ayudarían en tus proyectos/tareas? Comentarios:

4. Menciona alguno de tus logros más significativos. Comentarios:

5. ¿Habrá algo más que podrías hacer para ayudarte a avanzar en tus proyectos/tareas? Comentarios:



Salida en vivo



Febrero 04, 2021

Imagen # 1

The graphic is a blue-themed announcement for a virtual meeting. It features a logo for 'GRUPO Guillén Miranda' in the top left corner, which includes a paw print icon. The main text provides the date and time: 'Fecha: Lunes 25 de enero.' and 'Hora: 2:00 p.m.'. Below this, it says 'Nos vemos!' and 'Reunión virtual: Link: [CLIC AQUÍ](#)'. The right side of the graphic is a 2x3 grid of six stylized avatars representing participants in the meeting.

GRUPO
Guillén Miranda

Fecha:
Lunes 25 de enero.
Hora: 2:00 p.m.

Nos vemos!

Reunión virtual:
Link: [CLIC AQUÍ](#)

Video # 1



Video #2



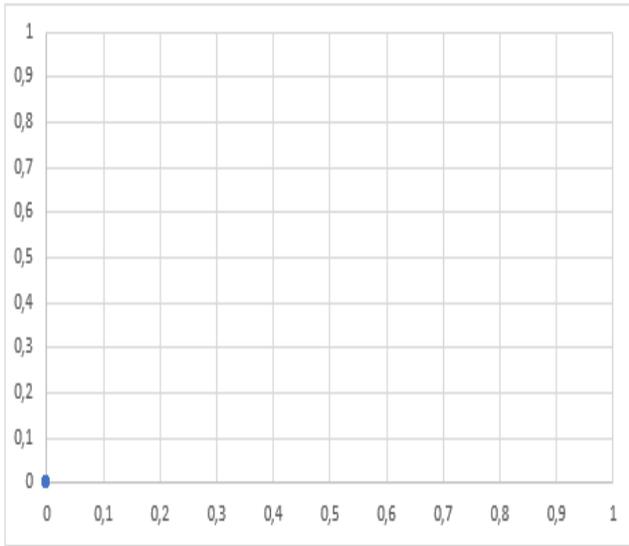
Herramienta medición de motivación.



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Código	Nombre	Unidad Negocio	Puesto	Jefatura	Nivel de Competencias (NDC)	Resultado Evaluación Desempeño (RED)	Promedio NDC y RED	Motivación Encuesta
0471	Pablo Fernández Hidalgo	Operaciones	Asistente Administrativo	Luis Carlos Carpio	3	0	1,5	0
0879	Piedra Fernandez Bryan David	Operaciones	Operaciones Encargado de Equipo	Luis Carlos Carpio	2	0	1,0	0
PROMEDIOS						0,0	1,0	0,0

Coef. Pearson	#¡DIV/0!
Determinación	#¡DIV/0!



Competencia	Resultado Evaluación Desempeño (RED)	Promedio NDC y RED	Resultado Promedio Motivación	Coeficiente Pearson	Determinación	Perfil Motivacional
Orientación a Resultados	0,0	1,0	0,0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	Nada motivados
Comunicación Eficaz	0,0	1,0	0,0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	Moderadamente motivados
Trabajo Colaborativo	0,0	1,0	0,0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	Muy motivados
Orientación al Servicio al Cliente	0,0	1,0	0,0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	Moderadamente motivados
Promedio Ponderado	0,0	1,0	0,0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	Moderadamente motivados

Directa			Plan de Trabajo
Competencia	Motivación	Perfil Motivacional	Acción a realizar
0,5	1	Nada motivados	Trabajar desarrollo de competencias y motivación
1	2		
1,5	3	Poco motivados	Trabajar desarrollo de competencias y motivación
2	4		
2,5	5	Moderadamente motivados	Cerrar brecha de competencias y mejorar la motivación
3	6		
3,5	7	Muy Motivados	Mejorar el trabajo realizado
4	8		
4,5	9	Totalmente Motivados	Mantener y mejorar el trabajo realizado
5	10		
R +		Perfil Motivacional	R +

Inversa			Plan de Trabajo
Competencia	Motivación	Perfil Motivacional	Acción a realizar
0,5	10	Totalmente Motivados	Desarrollar Competencia
1	9		
1,5	8	Muy Motivados	Desarrollar Competencia y cerrar brecha de la motivación
2	7		
2,5	6	Moderadamente motivados	Cerrar brecha de competencias y mejorar la motivación
3	5		
3,5	4	Poco motivados	Cerrar brecha de competencias y trabajar en la motivación
4	3		
4,5	2	Nada motivados	Trabajar en la motivación
5	1		
R-		Perfil Motivacional	R -

ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN

En una escala del 1 al 10, siendo 1 la nota mínima y 10 la nota máxima; califique lo siguiente:

1. ¿Cuál es su grado de motivación para trabajar por resultados y objetivos definidos?
2. ¿Cómo percibe el grado de motivación de la organización para trabajar por resultados y objetivos definidos?
3. ¿Cuál es su grado de motivación para comunicarse de manera eficaz con sus compañeros de trabajo?
4. ¿Cómo percibe el grado de motivación de la organización para comunicarse de manera eficaz?
5. ¿Cuál es su grado de motivación para trabajar en equipo o trabajar colaborativamente?
6. ¿Cómo percibe el grado de motivación de la organización para trabajar en equipo o trabajar colaborativamente?
7. ¿Cuál es su grado de motivación para realizar un trabajo orientado a la satisfacción del cliente?
8. ¿Cómo percibe el grado de motivación de la organización para trabajar orientado en el servicio al cliente?



ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN EN GGM

Le agradecemos responder honestamente la siguiente encuesta de manera que los resultados nos permitan generar acciones para el beneficio de los colaboradores y organización.

La encuesta estará disponible del DIA MES al DIA MES AÑO.

Nombre *

Texto de respuesta breve

Preguntas de la encuesta

En una escala del 1 al 10, siendo 1 la nota mínima y 10 la nota máxima; califique lo siguiente:

¿Cuál es su grado de motivación para trabajar por resultados y objetivos definidos? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Calificación mínima Calificación máxima