

**INFORME:  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
ARTESANÍAS DE COLOMBIA**



**artesanías  
de colombia**

**DICIEMBRE 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

### 1. Introducción

- ¿Qué es una competencia?
- ¿Qué es una evaluación por competencias?
- ¿Qué es una evaluación de desempeño por competencias?
- ¿Qué busca la evaluación de competencias laborales?
- ¿Qué se evalúa?
  - ✓ Competencias Organizacionales
  - ✓ Competencias Específicas
- ¿Cuál es el objetivo de realizar una evaluación por competencias?
- ¿Qué es y para qué sirven los KPI's?

### 2. Alcance

- Metodología
- Modelo de Competencias Artesanías de Colombia
  - Coordinadores
  - Especialistas de Proyectos
  - Profesional de Gestión y Profesional
  - Técnicos Administrativos y Técnicos Operativos
  - Técnicos Operativos, Técnicos Administrativos y Auxiliares Administrativos (Secretarias, Mensajeros, Auxiliares, etc.)
- Semáforo para Interpretación de Resultados

### 3. Resultados

- Resultados Generales
  - ✓ Competencias Organizacionales
- Resultados Competencias Organizacionales por Cargo
- Resultados por Nivel del Cargo
  - ✓ Nivel 1: Coordinadores
    - Competencias Organizacionales
    - Competencias Específicas
  - ✓ Nivel 2: Especialistas de Proyecto
    - Competencias Organizacionales
    - Competencias Específicas
  - ✓ Nivel 3: Profesional de Gestión y Profesional
    - Competencias Organizacionales

- Competencias Específicas
- ✓ Nivel 4: Técnicos Administrativos y Técnicos Operativos
  - Competencias Organizacionales
  - Competencias Específicas
- ✓ Nivel 5: Técnicos Operativos, Técnicos Administrativos y Auxiliares Administrativos (Secretarias, Mensajeros, Auxiliares, etc.)
  - Competencias Organizacionales
  - Competencias Específicas
- Resultados por Áreas
  - ✓ Competencias Organizacionales
- Resultados Cumplimiento de Objetivos

## 1. INTRODUCCIÓN

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral.

La evaluación por competencias es un proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa, del grado de eficacia con el que las personas cumplen con las actividades asignadas, los retos planteados y las responsabilidades que son propias del puesto que ocupan. Parte importante de este proceso es el cómo lo hacen, es decir, los comportamientos que tienen las personas para la gestión de su puesto.

La evaluación de desempeño por competencias establece un contrato implícito entre jefes y colaboradores, respecto de lo que se espera que hagan y logren, usando las herramientas, medio y formas sugeridas con la finalidad de medir su avance en la línea de carrera trazada.

### ¿Qué busca la evaluación de competencias laborales?

- Busca evidenciar objetivamente el nivel de desarrollo que tiene el colaborador en cada una de las competencias requeridas para su cargo.
- Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral del colaborador.
- Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- Traduce el diagnóstico del evaluador en un Plan de Acción.
- Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes entre sus resultados obtenidos versus los resultados esperados.

### ¿Qué se evalúa?

Evalúa el manejo de los conocimientos y las destrezas logradas, las mismas que son contrastadas con las unidades de competencia que conforman el perfil de cargo. Estos elementos son suficientes para emitir un juicio de la persona evaluada.

Para Artesanías de Colombia, se ajustó el modelo de competencias el cual es el insumo principal para la medición, clasificadas según su impacto en tres categorías:

- **Competencias Organizacionales:** Aplicables a todos los miembros de la Organización. Identificadas a partir de la Misión, Visión, objetivos

estratégicos y valores, así como las diferentes estrategias de la Compañía. En total son 3 competencias: Trabajo en Equipo, Compromiso e Innovación.

- **Competencias por Niveles Jerárquicos:** Se identificaron 3 competencias por cada nivel jerárquico: Nivel 1 (Coordinadores), Nivel 2 (Especialistas de Proyectos) Nivel 3 (Profesional de Gestión y Profesional) Nivel 4 (Técnicos Administrativos y Técnicos Operativos) y nivel 5 (Secretarías, Mensajes, Auxiliares).

El objetivo de realizar las valoraciones en el capital humano tiene dos direcciones fundamentales. En un primer momento en un proceso de selección, con la finalidad de evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias de los candidatos y elegir el más cercano a los estándares de la organización. El segundo, identificar el nivel de desarrollo individual con la finalidad de elegir planes de acción para su mejoramiento, apropiación y desarrollo.

En este caso, Artesanías de Colombia, ha determinado hacer la evaluación de competencias bajo tres escenarios Autoevaluación, evaluación colateral y evaluación del jefe, el cual nos permitirá identificar el nivel de desarrollo de las competencias de cada ocupante de cargo, para de esta manera determinar el nivel actual como base para evaluar el desarrollo de los colaboradores e implementar planes de acción para su mejoramiento, apropiación y desarrollo dentro o en otro cargo.

### **¿Qué es y para qué sirven los KPI's?**

Un KPI (Key Performance Indicator), o medidor de desempeño, es una medida del nivel del desempeño de un proceso, son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño con base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad.

Como parte del proceso de Evaluación de Desempeño, se ha realizado la digitalización de los cumplimientos de objetivos que Artesanías de Colombia tiene definido para cada uno de los funcionarios de la organización, con la finalidad de sistematizarlo y realizar una medición objetiva por parte del jefe inmediato sobre el desempeño específico de su rol.

## 2. ALCANCE

### Metodología

La implementación de este servicio sigue un flujo de proceso que cubre todos los aspectos relevantes y permite un adecuado análisis. Este proceso de servicio cubre cinco grandes etapas que a continuación se mencionan.

1. Diseño de Herramientas de Evaluación
  - Coordinación de recursos necesarios (Tangibles e Intangibles)
  - Requerimiento de información necesaria
  - Análisis y Validación
  - Elaboración de herramientas (evaluación y cálculo)
  - Prueba Piloto
  - Ajustes
2. Sensibilización de los involucrados
  - Información a la organización mediante campaña de expectativa
  - Validación de herramientas diseñadas
  - Modificación y ajustes a las herramientas
  - Cronograma de actividades
3. Asistencia en el Análisis y cálculo de indicadores por evaluación (competencias)
  - Procesamiento de la información
  - Cálculo de indicadores
  - Elaboración de informes
4. Formatos y construcción de muestras de informes / Retroalimentación
  - Entrega de informe final general
  - Entrega de informes individuales

Se realizó una Evaluación de Desempeño para 79 funcionarios, utilizando la Matriz de Competencias por Niveles 1, 2, 3, 4 y 5, con ajustes correspondientes a su Estrategia de Negocio y la Evaluación de Objetivos.

Por ser multifuente, aporta la objetividad derivada de tener en cuenta distintos puntos de vista frente a la misma persona.

A continuación presentaremos la relación de competencias por nivel jerárquico:

## Modelo de Competencias Artesanías de Colombia

Se ha realizado el proceso de revisión y reconstrucción de Competencias por niveles tomando como base los cargos y responsabilidades de cada uno de ellos, de allí se definieron tres competencias Organizacionales y 3 competencias específicas, como se describe a continuación:

### Coordinador

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	DEFINICIONES	COMPORTAMIENTOS
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tengo la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los intereses del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y fomenta el trabajo conjunto entre las diferentes áreas de la compañía, destacando su importancia para la organización.</li> <li>2. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, sin importar si pertenecen o no a su área.</li> <li>3. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.</li> <li>4. Idea e implementa alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.</li> <li>5. Ayuda a resolver los conflictos de su equipo de trabajo.</li> <li>6. Comunica oportunamente lo que las áreas deben saber y en el momento en que deben saberlo.</li> </ol>
<b>Compromiso</b>	Promuevo las metas de Artesanías de Colombia y respeto las normas. Demuestro sentido de pertenencia en todas mis actuaciones. Me mantengo concentrado en los objetivos a alcanzar. Mis acciones son pertinentes para el objetivo propuesto. Doy lo mejor de mí para superar los resultados mínimos esperados. El tomar acción es importante para mí y enfrente los desafíos con mucha energía.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En su equipo, promueve el compromiso y pasión por la organización.</li> <li>2. Da resultados oportunos y con calidad en situaciones desconocidas e inestructuradas.</li> <li>3. Logra resultados a través de otros, comprometiendo esfuerzos propios y ajenos para alcanzar metas y objetivos grupales.</li> <li>4. Busca, a través de sus acciones, el posicionamiento de la compañía frente al mercado.</li> <li>5. Es perseverante frente a las dificultades, convirtiéndolas en oportunidades.</li> <li>6. Promueve y es ejemplo en sus actuaciones del sentido de pertenencia hacia la organización.</li> </ol>

<p><b>Innovación</b></p>	<p>Tengo múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Me intereso por examinar todas las posibilidades de un asunto o desafío. Aprendo rápidamente cuando me enfrento a situaciones nuevas. Soy abierto a los cambios. Analizo los éxitos y fracasos en busca de aspectos clave que ayuden a mejorar. Aporto soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones que contribuyan al mejoramiento continuo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está permanentemente atento a mejores prácticas para hacer uso de ellas y de esta forma contribuir al desarrollo de la organización.</li> <li>2. Se anticipa a futuras situaciones y es capaz de modificar su conducta, mostrando adaptación en él y en los equipos que maneja.</li> <li>3. Establece procedimientos y métodos que permitan registrar, retener y difundir competencias, conocimientos y aprendizajes.</li> <li>4. Divulga los beneficios del cambio y modifica su conducta para servir de ejemplo y modelo en la organización.</li> <li>5. En su proceso de encontrar soluciones, contempla ideas poco convencionales, por los que toma en cuenta aspectos que van más allá de los datos y ve las situaciones en diferentes dimensiones.</li> <li>6. Promueve la adopción de nuevas maneras de hacer las cosas y asegura que las ideas/enfoques de los demás se tomen en cuenta.</li> </ol>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b></p>	<p><b>DEFINICIONES</b></p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS</b></p>
<p><b>Planeación Estratégica</b></p>	<p>Me enfrento a los cambios de forma eficaz. Veo el futuro con claridad. Puedo predecir las consecuencias y tendencias. Soy capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores. Puedo tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. No me altero ante situaciones poco concretas. Puedo controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la organización.</li> <li>2. Reconoce las correlaciones y los patrones comunes y dominantes entre diversos problemas, aparentemente inconexos.</li> <li>3. Genera proactivamente planes de acción para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Entiende las dinámicas de las diferentes áreas funcionales y contribuye con propuestas de valor.</li> <li>5. Identifica oportunidades para el negocio, mediante el análisis y desarrollo de oportunidades del mercado que permitan alcanzar la visión corporativa.</li> <li>6. Utiliza indicadores de gestión para monitorear el cumplimiento de metas de su equipo, y realiza los ajustes</li> </ol>



		necesarios para su mejora.
<b>Liderazgo</b>	Poseo la capacidad de orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inculcando valores y anticipando escenarios. Involucra la habilidad de fijar objetivos, hacer seguimiento a los mismos y proporcionar retroalimentación al grupo teniendo en cuenta la opinión de los otros.	<p>1. Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos fruto del esfuerzo de sus colaboradores</p> <p>2. Identifica las ambiciones profesionales de su equipo de trabajo y establece planes para apoyarlos a alcanzarlos.</p> <p>3. Alcanza consistentemente resultados superiores con personas empoderadas y competentes.</p> <p>4. Utiliza estrategias para promover un ambiente de cooperación en su gente, mantener los ánimos altos y alcanzar altos niveles de productividad.</p> <p>5. Da orientación y retroalimentación a su equipo acerca de su desempeño</p> <p>6. Dirige basado en políticas generales y metas estratégicas.</p>
<b>Toma de Decisiones</b>	Ocupo mi tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante. Puedo intuir rápidamente lo que ayudará o impedirá alcanzar un objetivo. Elimino los obstáculos y establezco prioridades. Asumo las consecuencias de una decisión y considero sus impactos. Tomo decisiones acertadas de manera oportuna, analizando la situación, y tomando como base los lineamientos organizacionales.	<p>1. Es reconocido como una persona con criterio amplio para consultarle antes de la toma de decisiones.</p> <p>2. Identifica relaciones válidas entre muchas áreas y datos no relacionados entre sí, integrando la información, para una toma de decisión</p> <p>3. Mantiene su sentido de oportunidad en las decisiones, durante situaciones de presión, alto nivel de riesgo e incertidumbre.</p> <p>4. Compromete a otros en la búsqueda de información que favorezca la toma de decisiones oportunas.</p> <p>5. Se anticipa a las dificultades, tomando decisiones bajo una metodología que le permite identificar alertas y riesgos asociados al incumplimiento de la estrategia.</p> <p>6. Convoca a otros y construye consenso al momento de tomar una decisión que involucra diferentes puntos de vista.</p>

## Especialista de Proyectos

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	DEFINICIONES	COMPORTAMIENTOS
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tengo la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los intereses del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y fomenta el trabajo conjunto en toda la organización.</li> <li>2. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, sin importar si pertenecen o no a su área.</li> <li>3. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.</li> <li>4. Promueve la alineación de los miembros del equipo, orientado hacia el cumplimiento de los objetivos del área o proyecto.</li> <li>5. Es accesible y atiende las necesidades de los miembros de su equipo cuando lo requieren.</li> </ol>
<b>Compromiso</b>	Promuevo las metas de Artesanías de Colombia y respeto las normas. Demuestro sentido de pertenencia en todas mis actuaciones. Me mantengo concentrado en los objetivos a alcanzar. Mis acciones son pertinentes para el objetivo propuesto. Doy lo mejor de mí para superar los resultados mínimos esperados. El tomar acción es importante para mí y enfrento los desafíos con mucha energía.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traduce en objetivos claros la visión de la organización y se identifica con ellos.</li> <li>2. Ante situaciones inesperadas o difíciles, mantiene el ánimo en el equipo y es ejemplo de compromiso y orientación a resultados.</li> <li>3. Es autónomo en su ejecución de labores y es capaz de definir a su equipo de proyecto el cómo y cuándo ejecutarlo.</li> <li>4. Es eficiente en su manejo del tiempo, logra resultados y finaliza las actividades así se encuentre sometido a condiciones de presión.</li> <li>5. Diseña e implementa herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos.</li> </ol>
<b>Innovación</b>	Tengo múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Me intereso por examinar todas las posibilidades de un asunto o desafío. Aprendo rápidamente cuando me enfrento a situaciones nuevas. Soy abierto a los cambios. Analizo los éxitos y fracasos en busca de aspectos clave que ayuden a mejorar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se adapta fácilmente ante las situaciones inesperadas que aparecen en su día a día moldeando su comportamiento en pro a la consecución de objetivos.</li> <li>2. Evalúa coherentemente el progreso y la eficiencia de su equipo de proyecto/proceso a través de objetivos e indicadores, y establece planes de acción retadoras para mejorarlos.</li> </ol>

	Aporto soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones que contribuyan al mejoramiento continuo.	<p>3. Se mantiene actualizado y se ocupa de incrementar su exposición a conocimientos fuera de su área de experticia.</p> <p>4. Busca nuevas formas de hacer las cosas y fomenta que sus colegas y colaboradores también lo hagan.</p> <p>5. Va más allá de los conocimientos recibidos con el fin de desarrollar estrategias diferenciadoras y pragmáticas para adquirir competitividad en los proyectos que maneja.</p>
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Liderazgo</b>	Poseo la capacidad de orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inculcando valores y anticipando escenarios. Soy capaz de involucrar la habilidad de fijar objetivos, hacer seguimiento a los mismos y proporcionar retroalimentación al grupo teniendo en cuenta la opinión de los otros.	<p>1. Realiza un adecuado direccionamiento del trabajo e integración de funciones diversas en naturaleza del cumplimiento del objetivo del proyecto.</p> <p>2. Consigue que los demás lo apoyen y participen de sus objetivos mediante una comunicación asertiva.</p> <p>3. Asigna responsabilidades de acuerdo a las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo del proyecto.</p> <p>4. Establece procesos de comunicación que faciliten compartir abiertamente información para el buen desarrollo del trabajo en equipo.</p> <p>5. Es modelo de actuación para los demás y transmite credibilidad.</p>
<b>Adaptación al Cambio</b>	Tengo la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Soy capaz de conducir a un grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	<p>1. Asume como un reto personal y una oportunidad de aprendizaje las situaciones difíciles que se puedan presentar.</p> <p>2. Estimula a sus colegas y colaboradores a analizar las razones del cambio, los procesos existentes y las causas de los problemas.</p> <p>3. Muestra una actitud abierta para escuchar y aceptar ideas diferentes a las suyas.</p> <p>4. Presta apoyo, ayuda y orienta a colaboradores y pares que se muestran resistentes al cambio.</p> <p>5. Ofrece reconocimiento a los colaboradores que implementan cambios en su trabajo que benefician a la organización</p>

<b>Orientación al logro</b>	Actúo con iniciativa, dinamismo e interés, contribuyendo constructivamente en los asuntos de mi área/proceso. Busco siempre anticiparme a los problemas y dificultades. Resuelvo rápidamente los obstáculos que se presentan agotando los recursos que tengo a mi disposición. Soy perseverante en el logro de mis objetivos. No me rindo con facilidad ante dificultades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueve la ejecución de proyectos diferenciadores, que contribuyan con el cumplimiento de las metas corporativas.</li> <li>2. Brinda apoyo y da ejemplo en términos de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios que tiene a cargo</li> <li>3. Genera planes de acción periódicos para cumplir con las metas adquiridas.</li> <li>4. Resuelve situaciones complejas que implican una modificación en los procesos o servicios</li> <li>5. Entrega los resultados acordados dentro de los plazos y fechas establecidos</li> </ol>
-----------------------------	--	--

**Profesional de Gestión y Profesional**

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tengo la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los intereses del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pone los objetivos de la organización por encima de los particulares</li> <li>2. Identifica las fortalezas individuales de su equipo de trabajo y las aprovecha en el cumplimiento de metas de trabajo.</li> <li>3. Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de los miembros del equipo.</li> <li>4. Reconoce logros generados por el trabajo en equipo y refuerza este comportamiento.</li> <li>5. Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.</li> </ol>
<b>Compromiso</b>	Promuevo las metas de Artesanías de Colombia y respeto las normas. Demuestro sentido de pertenencia en todas mis actuaciones. Me mantengo concentrado en los objetivos a alcanzar. Mis acciones son pertinentes para el objetivo propuesto. Doy lo mejor de mí para superar los	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es perseverante frente a las dificultades y exigente consigo mismo para dar lo mejor de sí.</li> <li>2. Motiva a sus pares para que identifiquen y se comprometan con el cumplimiento de los objetivos</li> <li>3. En las tareas que tienen un objetivo claro y pocas instrucciones detalladas, es eficiente en el manejo del tiempo y las completa con éxito.</li> </ol>

	<p>resultados mínimos esperados. El tomar acción es importante para mí y enfrento los desafíos con mucha energía.</p>	<p>4. Hace aportes significativos orientados al mejoramiento de procesos y productos de la empresa.</p> <p>5. Consistentemente supera los objetivos establecidos y la calidad de los resultados.</p>
<b>Innovación</b>	<p>Tengo múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Me intereso por examinar todas las posibilidades de un asunto o desafío. Aprendo rápidamente cuando me enfrento a situaciones nuevas. Soy abierto a los cambios. Analizo los éxitos y fracasos en busca de aspectos clave que ayuden a mejorar. Aporto soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones que contribuyan al mejoramiento continuo.</p>	<p>1. Aplica e incorpora los conocimientos que se desprendan de sus lecturas, investigaciones y estudios.</p> <p>2. Es flexible, entiende y se adapta a diferentes situaciones y personas.</p> <p>3. Propone ideas innovadoras para mejorar la forma de hacer el trabajo y el de las personas con las que debe interactuar.</p> <p>4. Considera opciones desde diversas perspectivas para resolver los asuntos a su cargo.</p> <p>5. Cuestiona los conocimientos recibidos, con argumentos sólidos y con base en investigaciones realizadas.</p>
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>	<p>Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. Obtiene información de los clientes internos y externos y la utiliza para mejorar los productos o servicios. Toma decisiones pensando en los clientes, basadas en la confianza y el respeto. Hace seguimiento para garantizar la satisfacción del cliente, e identificar nuevas necesidades.</p>	<p>1. Planifica sus acciones considerando las necesidades del cliente interno/externo.</p> <p>2. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.</p> <p>3. Responde oportunamente a las necesidades y requerimientos del cliente interno/externo.</p> <p>4. Permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes interno/externo.</p> <p>5. Analiza información sobre quejas y reclamos y toma decisiones orientadas a corregirlas a la mayor brevedad.</p>
<b>Análisis de Problemas</b>	<p>Cuenta con la capacidad para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación problema, hasta</p>	<p>1. Identifica los diferentes comportamientos de una situación compleja y utiliza los recursos para atender cada uno de ellos.</p>

	llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.	<p>2. Conoce a los expertos de la organización en temas particulares y acude a ellos para recopilar información relevante para la solución de problemas.</p> <p>3. Sintetiza información, identifica las variables más relevantes y la relación entre ellas</p> <p>4. Hace uso de metodologías de análisis y pensamiento crítico que llevan a identificar causa-efecto de situaciones técnicas y a proponer soluciones viables a los retos que se presentan.</p> <p>5. Escoge la mejor alternativa y resuelve en forma efectiva el problema.</p>
<b>Capacidad de Planificación y Organización</b>	Poseo con la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	<p>1. Establece las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos</p> <p>2. Maneja proyectos o actividades simultáneamente sin perder el foco</p> <p>3. Determina los recursos y el tiempo que requiere para cumplir con las responsabilidades asignadas</p> <p>4. Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante</p> <p>5. Utiliza herramientas de planificación como cronogramas, archivos, gráficas para organizar el trabajo y hacer su seguimiento</p>

**Técnico Administrativo y Técnico Operacional**

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tengo la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los intereses del equipo.	<p>1. Participa activamente en la consecución de los objetivos grupales y realiza aportes importantes.</p> <p>2. Escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del grupo</p> <p>3. Coopera con las demás áreas, suministrándoles los conocimientos y la información necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>4. Conoce los diferentes roles dentro del equipo de trabajo y se apoya en ellos cuando tiene alguna dificultad en la obtención de resultados.</p>

		5. Se compromete con la tarea y cumple con los compromisos adquiridos con el equipo de trabajo, generando confianza dentro del mismo.
<b>Compromiso</b>	Promuevo las metas de Artesanías de Colombia y respeto las normas. Demuestro sentido de pertenencia en todas mis actuaciones. Me mantengo concentrado en los objetivos a alcanzar. Mis acciones son pertinentes para el objetivo propuesto. Doy lo mejor de mí para superar los resultados mínimos esperados. El tomar acción es importante para mí y enfrento los desafíos con mucha energía.	<p>1. Reconoce la importancia de las normas y se adhiere a ellas en el ejercicio de su labor.</p> <p>2. Da resultados oportunos y con calidad en los trabajos asignados dentro de sus funciones.</p> <p>3. Tras recibir los lineamientos de sus superiores, es autónomo en la ejecución de las tareas que le han asignado.</p> <p>4. Busca una retroalimentación constante para verificar su nivel de desempeño y/o su actitud.</p> <p>5. Se esfuerza por aportar ideas y dar soluciones de fácil implementación.</p>
<b>Innovación</b>	Tengo múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Me intereso por examinar todas las posibilidades de un asunto o desafío. Aprendo rápidamente cuando me enfrento a situaciones nuevas. Soy abierto a los cambios. Analizo los éxitos y fracasos en busca de aspectos clave que ayuden a mejorar. Aporto soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones que contribuyan al mejoramiento continuo.	<p>1. Realiza los intentos que sean necesarios para mejorar y fortalecer una habilidad que requiere para su trabajo.</p> <p>2. Mejora el desempeño de su trabajo haciendo cosas nuevas o diferentes que antes no se hicieron en ese cargo.</p> <p>3. Se adapta a nuevas formas de trabajo según nuevos requerimientos, ajusta herramientas y métodos de trabajo sobre la marcha.</p> <p>4. Defiende sus propias ideas sobre mejoras en los enfoques actuales e intercambia opiniones para la mejora de los procedimientos de la organización.</p> <p>5. Está atento a oportunidades que potencialicen su desarrollo.</p>
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Capacidad de gestión</b>	Tengo la capacidad de gestionar las tareas y procesos a mi cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	<p>1. Aprovecha los recursos que existen dentro y fuera de la organización para resolver los problemas</p> <p>2. Es metódico y estructurado en la realización de sus tareas.</p> <p>3. Es consciente de su responsabilidad y aporte al proceso, yendo más allá del cumplimiento de sus tareas.</p>

		<p>4. Organiza su tiempo para cubrir la totalidad de sus responsabilidades, ejecutando sus tareas por orden de prioridad.</p> <p>5. Proporciona información de calidad en forma oportuna.</p>
<b>Proactividad y orientación a la Tarea</b>	Me esfuerzo por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.	<p>1. Busca y utiliza recursos a su disposición para el cumplimiento de las tareas asignadas.</p> <p>2. Hace seguimiento y realiza los ajustes pertinentes para garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas.</p> <p>3. Integra y trasmite la información relevante para el cumplimiento de los objetivos del área/proceso.</p> <p>4. Analiza propuestas de mejora y las ajusta según las necesidades del área/proceso.</p> <p>5. No se rinde ante obstáculos que se presentan en su día a día laboral y agota los recursos que tiene a su disposición para eliminarlos.</p>
<b>Sentido de urgencia</b>	Soy capaz de ponerme en marcha con celeridad cuando se dispone de plazos breves de tiempo para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.	<p>1. Actúa rápida y decididamente en situaciones de emergencia</p> <p>2. Maneja el tiempo productivamente, aún en situaciones cambiantes</p> <p>3. Conserva un ritmo de actividad invariable y persistente</p> <p>4. Establece prioridades cuando surgen situaciones inesperadas</p> <p>5. Se mantiene enfocado en jornadas de trabajo exigentes</p>

**Técnicos Operativos, Técnicos Administrativos y Auxiliares Administrativos (Secretarias, Mensajeros, Auxiliares, etc.)**

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	Tengo la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los intereses del equipo.	<p>1. Propicia siempre el diálogo respetuoso cuidando el clima entre los miembros de su área.</p> <p>2. Es colaborador y contribuye en el día a día, al cumplimiento de las metas.</p> <p>3. Se apoya en sus compañeros de trabajo para resolver los contratiempos que se presentan en su día a día.</p>



		<p>4. Se preocupa más por los intereses grupales que por los personales.</p> <p>5. Apoya a sus compañeros en situaciones difíciles.</p>
<b>Compromiso</b>	<p>Promuevo las metas de Artesanías de Colombia y respeto las normas. Demuestro sentido de pertenencia en todas mis actuaciones. Me mantengo concentrado en los objetivos a alcanzar. Mis acciones son pertinentes para el objetivo propuesto. Doy lo mejor de mí para superar los resultados mínimos esperados. El tomar acción es importante para mí y enfrente los desafíos con mucha energía.</p>	<p>1. Comprende y se compromete con los objetivos acordados</p> <p>2. Se le ve con energía y buena disposición en las labores cotidianas.</p> <p>3. Escucha las opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario</p> <p>4. Ante rutinas y trabajos conocidos logra los resultados con calidad y oportunidad.</p> <p>5. En la presión o situaciones inesperadas, busca el lineamiento de su jefe para obtener los resultados esperados.</p>
<b>Innovación</b>	<p>Tengo múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales. Me intereso por examinar todas las posibilidades de un asunto o desafío. Aprendo rápidamente cuando me enfrente a situaciones nuevas. Soy abierto a los cambios. Analizo los éxitos y fracasos en busca de aspectos clave que ayuden a mejorar. Aporto soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones que contribuyan al mejoramiento continuo.</p>	<p>1. En el día a día de su trabajo busca aplicar soluciones exitosas del pasado.</p> <p>2. Ante un desafío, revisa las diferentes opciones y presenta ideas para solucionarlo.</p> <p>3. Cuando ve una manera más efectiva de realizar su trabajo, avisa a su supervisor en búsqueda de validación y mejora del proceso que tiene a cargo.</p> <p>4. Ante situaciones de cambio mantiene la calma y sigue los lineamientos establecidos por sus superiores.</p> <p>5. Busca información relevante para enfrentar nuevos retos.</p>
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Capacidad para Aprender</b>	<p>Asimilo nueva información, aprendo de la experiencia y la aplico de manera eficaz de tal forma que me permita ser más productivo tanto en mi vida personal como laboral.</p>	<p>1. Realiza esfuerzos por adquirir nuevos conocimientos</p> <p>2. Identifica oportunidades de aprendizaje dentro de la organización (cursos, conferencias, entrenamiento, talleres, etc.) relacionados con su trabajo</p> <p>3. Comprende la información rápidamente y la aplica a su trabajo</p> <p>4. Aprende de sus errores</p> <p>5. Es abierto a escuchar diferentes alternativas de acción</p>
<b>Proactividad y</b>	<p>Me esfuerzo por realizar bien el</p>	<p>1. Es dinámico en la ejecución de</p>

<p><b>orientación a la Tarea</b></p>	<p>trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.</p>	<p>sus actividades diarias.</p> <p>2. No se rinde ante dificultades y se apoya oportunamente en sus superiores respetando el conducto regular.</p> <p>3. Da cierre a todas las actividades asignadas diariamente.</p> <p>4. Es constante en la realización de sus tareas diarias para el logro de objetivos.</p> <p>5. Comparte oportunamente la información relevante que impacte a otras áreas, la labor de su superior o pares.</p>
<p><b>Disciplina</b></p>	<p>Desempeño mis actividades cumpliendo con los lineamientos y procedimientos establecidos por la compañía. Demuestro método y orden en la ejecución de mis actividades. Soy constante y determinado en la consecución de objetivos. Agoto los recursos que tengo a mi disposición con el fin de superar las dificultades que se presentan en mí día a día.</p>	<p>1. Maneja los recursos de manera adecuada en la ejecución de sus actividades.</p> <p>2. Es organizado con el manejo de documentos e información siguiendo los procedimientos administrativos o de la organización.</p> <p>3. Maneja los recursos de manera adecuada en la ejecución de sus actividades.</p> <p>4. Responde oportunamente con los asuntos prioritarios definidos por sus superiores.</p> <p>5. Tiene claridad de las actividades que realizará durante el día y organiza su tiempo para cumplirlas.</p>

## Semáforo para Interpretación de Resultados

Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados obtenidos por cada factor de valoración, estos han sido destacados bajo escalas de color con base en los siguientes criterios:



### 3. RESULTADOS

#### Resultados Generales

✓ *Competencias Organizacionales*



A nivel general, las Competencias Organizacionales se encuentran en un nivel satisfactorio para la compañía.

Se percibe una brecha de 0,63 que manifiesta la importancia de seguir trabajando en el fortalecimiento de las mismas con el objetivo de potencializarlas en sus colaboradores al máximo aportando al desarrollo exitoso de la compañía.

En el gráfico se puede evidenciar, que las Competencias Organizacionales tienen una tendencia de aproximación a 4,0, donde Innovación puntúa en 4,3, seguida por Trabajo en Equipo y Compromiso con una puntuación de 4,4 para cada una.

### **Resultados Cumplimiento de Objetivos**

A nivel general, el cumplimiento de Desempeño para la compañía fue de 98%, de acuerdo a los objetivos que se definieron para cada persona. Los resultados se especifican en los informes individuales.