

PERFIL COMPETITIVO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MANIZALES EN LOS  
SECTORES DE INYECCIÓN DE PLÁSTICO Y METALMECÁNICA

JUAN VICENTE ECHEVERRI OCAMPO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA DE MEDELLÍN EXTENSIÓN UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MANIZALES, CALDAS

2015

PERFIL COMPETITIVO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MANIZALES EN LOS  
SECTORES DE INYECCIÓN DE PLÁSTICO Y METALMECÁNICA

JUAN VICENTE ECHEVERRI OCAMPO

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

CARLOS EDUARDO MESA MESA

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA DE MEDELLÍN EXTENSIÓN UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

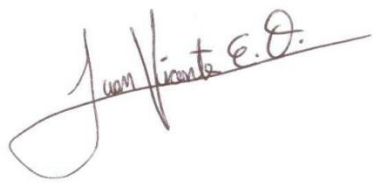
MANIZALES

2015

**Manizales, septiembre 9 de 2015**

Declaro que este Trabajo de Grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad.

**Juan Vicente Echeverri Ocampo**

A handwritten signature in black ink, reading "Juan Vicente E. O." with a long horizontal stroke extending to the right.

Dedico este trabajo de grado, culminado con mucho esfuerzo, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, gracias por todo su apoyo y esfuerzo, no hay un día en el que no agradezca a Dios el habérmelos dado como mis guías y mi motor de arranque. La fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro más preciado son todos y cada uno de los valores que me infundieron. Gracias por facilitarme los recursos para la realización de toda la carrera, por sus sacrificios y buenos deseos de inculcarme principios y formarme no solo como profesional sino como ser humano.

A Carlos Mesa, Ingeniero Industrial, docente de la Universidad Pontificia Bolivariana en convenio con la Universidad Católica de Manizales, por su inmensa paciencia, dedicación y apoyo durante todo el proceso del trabajo, por sus sabias palabras en los momentos de oscuridad y por esa gran amistad que me brindó y me brinda, por escucharme y aconsejarme siempre de la mejor manera.

# CONTENIDO

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4.	OBJETIVOS.....	7
4.1	Objetivo General.....	7
4.2	Objetivos Específicos.....	7
5.	METODOLOGÍA.....	8
6.	MARCO TEÓRICO.....	11
7.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	21
8.	DESCRIPCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES METALMECÁNICO E INYECCIÓN DE PLÁSTICO EN LAS PYMES DE MANIZALES.....	24
8.1	Sector Industrial Metalmecánica:.....	24
8.2	Sector Industrial Plásticos:.....	29
9.	Definición de Competencias:.....	36
10.	La Encuesta.....	51
11.	Análisis y Resultados.....	53
12.	CONCLUSIONES.....	68
13.	RECOMENDACIONES.....	71
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	72
15.	ANEXO 1.....	74
15.1	PLÁSTICOS:.....	74
15.2	METALMECÁNICA:.....	107

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Distribución del tiempo de dedicación al proyecto en porcentajes .....	1
Tabla 2: Habilidades y competencias .....	13
Tabla 3: Modelo Iceberg .....	16
Tabla 4: Desarrollo de la metodología .....	21
Tabla 5: Empresas más representativas del sector metalmecánico de Manizales .....	28
Tabla 6: Glosario de valores (Alles, 2002) .....	36
Tabla 7: Definición de competencias .....	37
Tabla 8: Conductas gerenciales .....	43
Tabla 9: Sistema de calificación de competencias .....	51
Tabla 10: Formato de encuesta .....	52
Tabla 11: Promedios Metahabilidades metalmecánica.....	53
Tabla 12: Metahabilidades plásticos .....	54
Tabla 13: Betahabilidades metalmecánica .....	56
Tabla 14: Betahabilidades plásticos.....	57
Tabla 15: Habilidades operativas metalmecánica .....	58
Tabla 16: Habilidades operativas plásticos.....	59
Tabla 17: Habilidades Interpersonales metalmecánica .....	61
Tabla 18: Habilidades interpersonales plásticos.....	62
Tabla 19: Habilidades directivas metalmecánica.....	64
Tabla 20: Habilidades directivas plásticos .....	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de flujo de la metodología.....	9
--	---

## LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1: Metahabilidades metalmecánica .....	54
Grafica 2: Metahabilidades plásticos .....	55
Grafica 3: Betahabilidades metalmecánica.....	56
Grafica 4: Betahabilidades plásticos .....	57
Grafica 5: Habilidades operativas metalmecánica.....	59
Grafica 6: Habilidades operativas plásticos .....	60
Grafica 7: Habilidades interpersonales metalmecánica.....	62
Grafica 8: Habilidades interpersonales plásticos .....	63
Grafica 9: Habilidades directivas metalmecánica .....	65
Grafica 10: Habilidades directivas plásticos .....	66

## GLOSARIO

Las definiciones relacionadas a continuación se extraen del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésima segunda edición, y del libro Gestión por Competencias: el diccionario, de Martha Alles.

- **ACTITUD:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
- **APTITUD:** capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, etc.
- **BETAHABILIDADES:** es el comportamiento necesario o esencial para el desarrollo de habilidades.
- **COMPETENCIAS:** pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
- **DELEGACIÓN:** Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- **EFFECTIVIDAD:** Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.
- **EFICIENCIA:** es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.
- **ESPÍRITU EMPRENDEDOR:** Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.
- **FLEXIBILIDAD:** Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
- **GERENTE:** persona que lleva la gestión administrativa de una empresa.
- **HABILIDAD:** destreza para ejecutar o realizar una actividad.
- **HABILIDADES DIRECTIVAS:** son las habilidades o competencias para dirigir a otros dentro de la organización.
- **HABILIDADES INTERPERSONALES:** Son habilidades o competencias que se relacionan con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otros para el correcto desempeño del puesto de trabajo.
- **INFRAUTILIZACIÓN:** utilización de los recursos productivos por debajo de su capacidad.



- **LIDERAZGO:** Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
- **HABILIDADES OPERATIVAS:** Son las habilidades o competencias que posibilitan el desempeño eficaz en los puestos de trabajo. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.
- **METAHABILIDADES:** son habilidades o competencias elementales, básicas, en las personas. Preparatorias para el desarrollo profesional.
- **PYMES:** pequeñas y medianas empresas.
- **TOC:** Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints)

## RESUMEN

Este trabajo de grado se realiza con el objetivo de efectuar un estudio empresarial a los diferentes gerentes de las empresas PYMES de la ciudad de Manizales, en los sectores de metalmecánica y plásticos, con el fin de encontrar las competencias más adecuadas de cada gerente y así formar un perfil apropiado para la buena gestión de sus empresas.

El trabajo surge a partir de la necesidad de que Manizales es una ciudad industrial donde la mayoría de sus empresas e industrias son PYMES, por lo cual un estudio de esta índole sería de gran ayuda para que los gerentes de estas empresas, vean una oportunidad de mejora en el fortalecimiento de sus competencias más débiles y continúen en mejora con sus fortalezas sobresalientes.

Se realiza entonces un análisis de las competencias basado en los factores y sus variables que propone la herramienta creada para el desarrollo de este proyecto. Dicha herramienta es una encuesta en donde se evaluará el nivel de las competencias de por lo menos 30 gerentes, 15 del sector de plásticos y 15 del sector de metalmecánica. Posteriormente se realizará el análisis de los resultados de las encuestas deduciendo el perfil apropiado para los sectores industriales antes mencionados, y por último se tabulan todos los datos para efectuar el análisis e interpretación y las conclusiones del proyecto.

**Palabras Claves:** Competencias Gerenciales, PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), Gerentes.

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto se fundamenta en una investigación exploratoria del perfil de los gerentes y/o propietarios de las PYMES de Manizales, en la cual se pueda determinar y evaluar su capacidad de decisión, su relación con el medio empresarial y que sirva para mejorar el acondicionamiento de este tipo de negocios de manufactura en los campos de Metalistería e Inyección de Plástico. Además de ser una herramienta de análisis para las entidades que tienen que ver en su representación como ACOPI o SENA, este trabajo es interesante en la medida que actualiza este tipo de información no muy común en el medio.

El horizonte del trabajo se limita a realizar la investigación a empresas de inyección en plástico y metalistería.

Tabla 1: Distribución del tiempo de dedicación al proyecto en porcentajes

TIPO		%
Teórico	Búsqueda/Estudio	30
	Desarrollo	45
Aplicado	Prototipo	0
	De Cambio	0
Gestión		25
	Total	100

Fuente: El autor

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante para la realización de este trabajo, abordar varios términos que son bastante importantes para un buen entendimiento e interés de la temática en cuestión por parte de los estudiantes y los profesores para la presentación a los empresarios. El primero de estos es la gerencia de las pymes:

En la literatura se escribe bastante pero al hacer un análisis empírico se encuentra que la mayoría de los gerentes carecen de habilidades directivas o habilidades gerenciales, para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia. Un gerente debe poseer ciertas habilidades o grupos de habilidades que debe dominar, las cuales según José Fernando Echeverri (2014) son:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva. Esto basado en un modelo integral inteligente, el cual permita construir mayor competitividad y dinamismo.

De acuerdo con la perspectiva anterior y siguiendo la literatura de la Dra Marta Alles en su libro "*Gestión por Competencias: el diccionario*" (2006) el presente proyecto de investigación pretende identificar y desarrollar las competencias claves para una gestión gerencial que permita focalizar los esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos organizacionales. Los factores que inciden en el rendimiento de los individuos trascienden de sus conocimientos en las tareas que desempeñan, e integran factores como el comportamiento de las personas, que requiere, además de instrucciones precisas, motivación, coordinación y relaciones de trabajo enriquecedoras e incluyentes.

Los hombres y mujeres que dirigen las PYMES en Manizales, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no solo el manejo de herramientas que soportan la información, técnicas de manufacturas especializadas, metodologías aplicadas en el sector que se desempeñe, definir el modelo financiero inteligente sobre el cual descansa una compañía, etc. sino también ofrecer una dirección y motivación a su personal; con el propósito de convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas.

Este proyecto se desarrollará en los sectores de plásticos y metalmecánica. Se trabajara estableciendo desde la literatura grupos de competencias que a juicio del investigador y su equipo de trabajo, impactan el desempeño de empresarios y directivos de las PYMES a analizar. Elaborar técnicamente una encuesta para análisis de competencias de acuerdo al marco teórico y los elementos básicos de análisis.

El comportamiento de los gerentes o propietarios de las pymes traen consigo un sin número de implicaciones y sucesos favorables o desfavorables para las empresas y comunidades, como lo son de manera positiva. La producción de ingresos para la manutención de familiares en cuanto alimentación, educación, salud, vivienda, etc. Además, para el crecimiento y desarrollo de las empresas lo cual como generaría un desarrollo y progreso de la ciudad y el departamento, pero también se presentan situaciones desfavorables como la falta de capacidad de asociación, la informalidad, decisiones gerenciales mal tomadas, falta de participación ciudadana, el no uso de la responsabilidad social empresarial, una serie de sucesos desafortunados; que también restan importancia al fenómeno del desarrollo empresarial.

Ya que Manizales es una ciudad donde la mayoría de sus empresas son pequeñas o medianas (PYMES), este estudio se basa en la problemática de muchos empresarios quienes crean empresas pequeñas desconociendo las probabilidades de supervivencia. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Solo un 10% de las PYMES que salen al mercado logran pasar la barrera de los 4 años (José Fernando Echeverri, 2015).

Es este tiempo en el cual la empresa ya cuenta con una estructura sólida en temas financieros, comerciales y estratégicos, sin embargo no están exentas de quebrar en los siguientes años, y todo esto depende de la gestión y dirección de su gerente. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. (José Fernando Echeverri, 2015).

A esta realidad, el mercado exige la generación y mantenimiento de ventajas competitivas por parte de las organizaciones, donde surge la necesidad inevitable de un cambio gerencial, el cual se considera fundamental para el abordaje de la obsolescencia tecnológica, la deficiente calidad de servicio en general, la difícil situación financiera, la débil capacidad gerencial, la carencia de información, la comunicación extra e

intersectorial, la aprehensión de los mercados, entre otros aspectos necesarios para la competitividad y el desarrollo económico e industrial de la región así como del país, según Echeverri (2015).

Nos encontramos en la era del conocimiento y la información en el cual la adaptabilidad empresarial y las competencias gerenciales son enfrentadas a nuevos retos y desafíos que implican la adopción y adquisición de nuevas habilidades complementarias a las que cuenta cada gerente en particular con la velocidad de respuesta que exige el cambio vertiginoso basado en los conceptos de la inteligencia y aprendizaje organizacional.

Según Senge, en su libro *“La quinta Disciplina en la Práctica”*, señala que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, y es por ello que los equipos de trabajo a pesar de aprender individualmente la suma de un todo generan proporcionalmente una visión compartida. De la misma manera, dice que la tecnología posibilita la integración del aprendizaje, por ello, al establecer estrategias soportada en la automatización de los procesos el camino hacia un modelo inteligente es el camino con competencia para triunfar.

En otras palabras, la organización inteligente es la organización que aprende a ser competente y aprende a aprender a mantenerse competente colectivamente. La competencia de la organización inteligente le posibilita cambiar, desarrollarse, adaptarse, innovar, ser creativa y proactiva ante las demandas de su medio externo. Ello es derivado de su capacidad de aprendizaje ante los cambios. Todos aprenden y se involucran en los problemas. El aprendizaje es derivado del conocimiento, la habilidad, la voluntad y la decisión colectiva que manifiesta su gente, quienes a su vez aprenden individualmente a revertir sus competencias a la organización.

Por lo tanto, considerando los planteamientos anteriores realizados, este proyecto pretende determinar en qué nivel y dominio, según las diferentes habilidades, los gerentes de las PYMES de Manizales tienen sus competencias gerenciales, esto con la finalidad de proponer un modelo que permita orientar el desarrollo de competencias gerenciales buscando como punto de partida mejorar y aumentar las ventajas competitivas de las organizaciones.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante la investigación de este tema debido al gran crecimiento de las PYMES como un recurso para que las familias tengan un medio de subsistencia, pero las exigencias de los mercados demandan mejores sistemas administrativos y por lo tanto mejor formación de sus gerentes y/o propietarios, además es interesante ver en realidad los perfiles, las competencias y las características de estos gerentes para que las instituciones gremiales y educativas puedan diseñar sistemas de actualización y mejoramiento continuo (TOC) de la toma de decisiones de estas personas.

La Teoría de Restricciones (TOC) descrita por Eli Goldratt, es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. Así pues la Teoría de Restricciones incita a los gerentes a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas erróneas o desacertadas. Entonces, se hace conveniente crear un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones" (Goldratt, 2004).

Según RED ORMET (Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo) (Soto, 2011). Cerca del 25% de las PYMES tienen una edad inferior a 3 años y las demás se reparten en proporciones similares en el Área Metropolitana de Manizales-Villamaría, de 3 a 9 y 10 o más años. Lo cual indica según (Echeverri, 2015) que cerca del 50% de las pequeñas y medianas empresas en Manizales que se encuentran desde la etapa de emprendimiento y los 4 o 5 años en el mercado están en el riesgo de sobrepasar la línea de los cinco años y consolidarse como una PYMES solida o cerrar puertas porque no alcanzaron a llegar a la madurez suficiente para fortalecer su mercado y sus finanzas. Siendo estos dos factores los principales motivos de fracaso de los pequeños empresarios, ya que no cuentan con unos estados financieros solidos con los cuales una entidad financiera les hago los préstamos necesarios, o siendo porque su estudio de mercado no fue efectivo y llevó a la quiebra.

Teniendo en cuenta la información anterior, se evidencia un rol importante de las competencias gerenciales en el entorno empresarial manizaleño. Las empresas ya no pueden esperar a que el mercado o la competencia las vaya llevando según sus acciones estratégicas, la gerencia de las PYMES en Manizales debe anticiparse a través de una contramaniobra buscando así la proactividad de sus gerentes y la flexibilidad al cambio que estos tengan. Por otra parte, para el diseño de estrategias productivas más eficientes y la determinación del camino a seguir, es indispensable determinar las ventajas competitivas de la empresa, apuntando a la creación de modelos de gestión por

competencias que soporten la evolución que una PYMES requiere en estos días en que la tecnología está revolucionando los mercados.

Existen diferentes técnicas apropiadas y efectivas a la hora de tomar las decisiones adecuadas dentro de la empresa. Esta metodología está basada en los Seis Sombreros para Pensar de Edward de Bono (de Bono, 1986), el cual describe seis formas de pensar distintas que ayudan a tomar una decisión viendo el problema o la situación desde seis puntos de vista distintos. Estos seis puntos los describe Edward de Bono por sombreros de colores. El primero es el Sombrero Blanco que se refiere al pensamiento lógico enfocado en los datos disponibles brindando información que se debe observar y analizar, para después ver qué se puede aprender de ella. El segundo sombrero es el rojo se refiere al pensamiento intuitivo, basado en la reacción interior y en la emoción, basándose así en los sentimientos que dicha situación crea dentro la persona y tomando las decisiones requeridas según la información obtenida por los sentimientos causados. El tercer sombrero es el negro, se basa en el pensamiento pesimista o negativo de las cosas. Esta siempre viendo el lado malo de las decisiones tomadas estando siempre a la defensiva y trata de ver por qué no podría funcionar. El cuarto sombrero es el amarillo, este está creado a partir del pensamiento positivo, del lado optimista de las decisiones viendo los beneficios a favor de estas. El quinto sombrero es el verde, este color describe el pensamiento creativo, desarrollando estrategias y soluciones creativas a un problema. El último sombrero es el azul, este es el sombrero del control. Se basa en la dirección de los otros sombreros y toma las decisiones sobre cuál es el sombrero o pensador que debe actuar y tomar la decisión correcta. De modo que actuando con esta filosofía de pensamientos se observa el problema desde varias perspectivas que darán origen a múltiples soluciones y creando una o varias soluciones óptimas para tomar una decisión adecuada en beneficio de la empresa y su mejoramiento.

También existe otra herramienta que permite incorporar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, es el Balance Scorecard o (BSC) (Kaplan y Norton, 1992). Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes. Esta herramienta permite medir la estrategia de la empresa desde diferentes perspectivas como los son: 1) La financiera; 2) del cliente; 3) de procesos de negocio; 4) de innovación y mejora, entre otras.

Este trabajo es novedoso en la medida que la información que se publicará este actualizada y refinada de acuerdo al avance de la ciencia administrativa, de la ingeniería industrial y los nuevos sistemas gerenciales que permiten afrontar una competencia cada vez más agresiva, no solo por las empresas nacionales sino por la llegada de multinacionales de todo tipo. Además de que este tema apunta a poder mirar la administración del talento humano en este tipo de empresas que al parecer no es la más pertinente para los trabajadores y su mejoramiento de la calidad de vida.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Caracterizar el perfil y las competencias que poseen los gerentes de las pymes en Manizales en los sectores de inyección de plásticos y metalmecánica; con la finalidad de proponer un modelo que permita orientar el desarrollo de competencias gerenciales buscando como punto de partida mejorar y aumentar las ventajas competitivas de las organizaciones.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Describir los sectores de inyección de plásticos y metalmecánica de las PYMES en Manizales.
- Identificar el perfil, las competencias y las características que un gerente debe poseer para una gestión exitosa de las empresas PYMES de los sectores antes mencionados.
- Realizar una investigación de campo con un grupo de gerentes y analizar los resultados que arroje la investigación que ayuden a determinar el perfil, las competencias y las características de los gerentes de las PYMES de Manizales en los sectores de inyección de plástico y metalmecánica.

## 5. METODOLOGÍA

Este trabajo obedece a una investigación exploratoria y empírica del fenómeno.

Definición de los empresarios por muestra representativa objeto de estudio.

En el trabajo se estudiaron empresarios y directivos de PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) de los sectores industriales de inyección de plástico y metalmecánica, a criterio del investigador y su grupo conformado por Carlos Eduardo Mesa y José Fernando Echeverri.

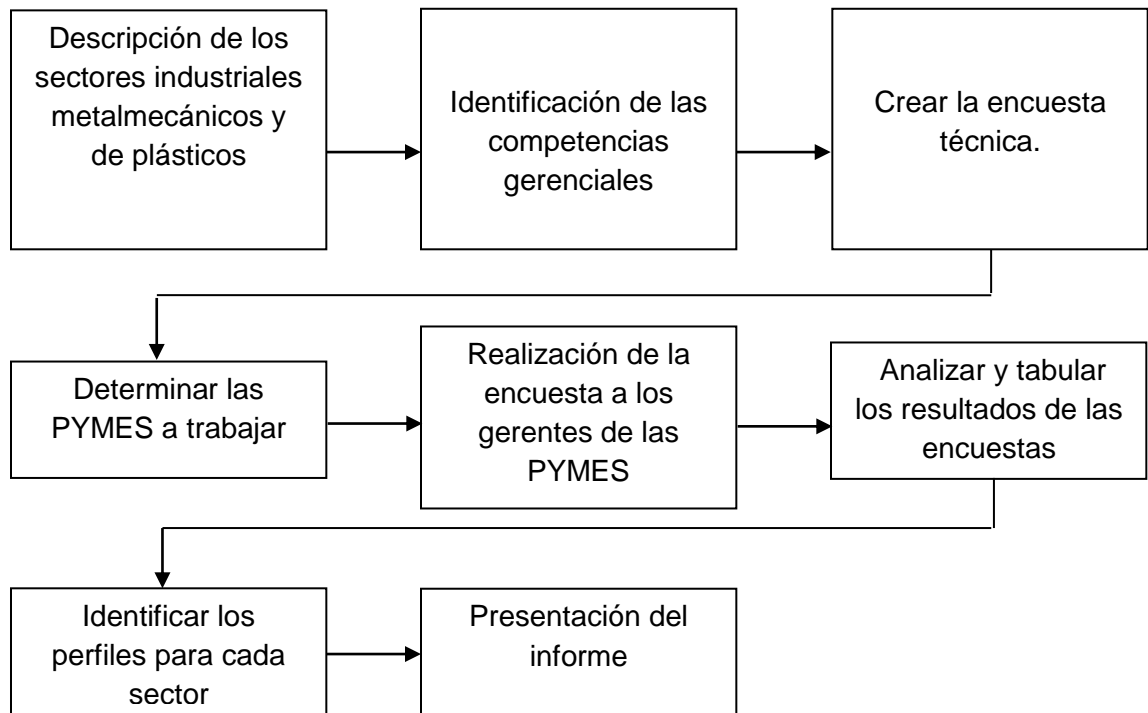
Método de trabajo: el proyecto se direccionó a definir los grupos de competencias claves en los sectores presentados anteriormente. Se trabajó estableciendo desde la literatura grupos de competencias que a juicio del investigador impactan el desempeño de empresarios y directivos de las PYMES a analizar. Las principales ya tienen su conceptualización en el marco teórico.

Se elaboró técnicamente una encuesta para análisis de competencias de acuerdo con el marco teórico y los elementos básicos de análisis. Como proceso metodológico para el desarrollo del proyecto se tienen las siguientes etapas:

1. Descripción de los sectores industriales metalmecánico y de plásticos en Manizales
2. Identificación de las competencias gerenciales en base al libro "Gestión por Competencias: el diccionario" de la Doctora Martha Alles (Alles, 2006).
3. Creación de una encuesta técnica para evaluar las competencias halladas en el punto anterior a los gerentes de la PYMES de Manizales en los sectores de metalmecánica y plásticos.
4. Selección de las empresas PYMES.
5. Realización de la encuesta a los gerentes de las empresas PYMES seleccionadas.
6. Análisis y tabulación el resultado de las encuestas.
7. Identificación de los perfiles óptimos para cada sector industrial antes mencionados.
8. Realización del informe ejecutivo con las encuestas y los perfiles creados.

Figura 1: Diagrama de flujo de la metodología

### DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGÍA



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la metodología se realizó de la siguiente manera:

- Fase 1: Se realizó un estudio investigativo de la historia y del mercado de los sectores de metalmecánica y plásticos, para cumplir con el objetivo 1.
- Fase 2: Se realizaron visitas a gerentes y personas de conocimiento del sector de plásticos ya que de este carece de información escrita, y así dar cumplimiento al objetivo 1 y parte del objetivo 2.
- Fase 3: Basados en el libro “Gestión por Competencias: el diccionario” de la Doctora Martha Alles (Alles, 2006), se seleccionan y se definen las competencias que serán evaluadas dentro del perfil de los gerentes de las PYMES de los sectores antes mencionados de la ciudad de Manizales.

- Fase 4: Formulación de la encuesta con base a las competencias seleccionadas en la fase anterior.
- Fase 5: Seleccionar las empresas PYMES de los sectores metalmecánica y de plásticos para realizar el desarrollo y la evaluación de las encuestas a los gerentes.
- Fase 6: tabulación y análisis de los datos recolectados en el desarrollo de las encuestas para la presentación del informe.
- Fase 7: se redactan las recomendaciones, y estrategias administrativas para crear un perfil apropiado para cada sector, así dando cumplimiento a los objetivos restantes ya mencionados anteriormente.

## 6. MARCO TEÓRICO

Para este marco teórico se recurre a posiciones de algunos autores de renombrada confiabilidad en sus investigaciones y que dan la rigurosidad suficiente para que los resultados sean los más adecuados a la tipología de los ejecutivos Manizaleños y tienen relación directa con el tema objeto de estudio.

Según McClelland (McClelland, 1997) las características, rasgos o cualidades que un gerente debe poseer son los siguientes:

**Poseer un espíritu emprendedor:** Consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien. Es lo que McClelland (1997) decía, debe tener afán de logro y de poder. (Estudio de necesidad de McClelland)

**Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

**Habilidades cognitivas:** Debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y creatividad para innovar. Por eso Peter Drucker dice que el gerente es un trabajador cerebral y Kenich Ohmae en la Mente del Estratega dice que la clave de su trabajo es el análisis.

**Habilidades interpersonales:** Comprende la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo.

**Habilidad comunicativa:** Es la capacidad para hacerse entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros, para hacer preguntas, capacidad para dar reconocimiento verbal, es decir felicitar y expresar emociones positivas.

**Liderazgo:** Es la capacidad para ejercer influencia, motivar e integrar personas, ejercer el poder y aplicar la autoridad y la disciplina. Liderazgo también es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer los plazos y objetivos, efectuar adecuado seguimiento y retroalimentación, considerando las opiniones de los otros.

**Motivación y dirección del personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las

metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

**Espíritu competitivo:** Debe poseer cualidades para no dejarse amilanar por los fracasos y capacidad para no dejarse avasallar por circunstancias adversas, ni por las acciones de gerentes de otras entidades, es el espíritu de lucha del deporte trasladado a los negocios. También comprende su entrega al trabajo, la constancia y perseverancia por alcanzar los objetivos.

**Integridad moral y ética:** El gerente es una persona de confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética intachable.

**Capacidad crítica y autocorrectiva:** El gerente enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta. (José Fernando Echeverri, 2013)

Este proyecto de grado se basa en la medición de los siguientes niveles de habilidades, las cuales son la herramienta con la que se obtendrá la información requerida para el informe final. Este grupo de competencias son:

**Metahabilidades:** son habilidades o competencias elementales, básicas en las personas. Preparatorias para el desarrollo profesional.

**Betahabilidades:** son habilidades o competencias imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada para desarrollar una carrera dentro de tal organización. Posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

**Habilidades operativas:** son las habilidades o competencias que posibilitan el desempeño eficaz en los puestos de trabajo. Sin habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.

**Habilidades interpersonales:** son habilidades o competencias que se relacionan con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otros para el correcto desempeño del puesto de trabajo.

**Habilidades directivas:** son las habilidades o competencias para dirigir a otros dentro de la organización.

Tabla 2: Habilidades y competencias

METHAHABILIDADES	BETHAHABILIDADES	HABILIDADES OPERATIVAS	HABILIDADES INTERPERSONALES	HABILIDADES DIRECTIVAS
Adaptabilidad	Ambición profesional	Análisis numérico	Atención al cliente	Control directivo
Análisis de problemas	Conocimiento del entorno	Atención al detalle	Capacidad de negociación	Delegación
Aprendizaje	Gama de intereses amplia	Autoorganización	Escucha activa	Desarrollo/Apoyo de colaboradores
Decisión	Innovación/Creatividad	Comunicación oral	Dominio de los medios audiovisuales	Espíritu emprendedor
Energía	Impacto	Comunicación escrita	Orientación al cliente	Evaluación de los colaboradores
Flexibilidad	Orientación al logro	Disciplina	Persuasión	Identificación directiva
Independencia	Tenacidad	Dominio de la comunicación no verbal	Presentación	Liderazgo de grupos
Integridad	Toma de riesgos	Facilitar/Participar en reuniones	Sociabilidad	Liderazgo de personas
Juicio		Orientación ambiental	Trabajo en equipo/Cooperación	Planificación y organización
Resolución		Sentido de la urgencia		Sensibilidad organizacional
Sensibilidad interpersonal				Visión
Tolerancia al estrés				

Fuente de elaboración: Propia

Para entrar en materia de competencias, hay que revisar primero los referentes teóricos-conceptuales que a juicio del investigador tienen relación directa, y sirven como punto de apoyo para el desarrollo de este proyecto. Empezando por David McClelland, quien promovió su teoría de adquisición de la motivación humana en el logro. Para explicar esta dinámica, explicó diez propuestas que abarcan los fundamentos de su pensamiento en torno a la motivación en ámbitos laborales (1965).

1. Si un individuo tiene razones para creer que puede o debe desarrollar un motivo, mayores intentos educacionales diseñados para cumplir el motivo serán necesarios. (McClelland, 1965)
2. A mayores conocimientos individuales sobre la consistencia de un motivo, mayores intentos educacionales tendrán éxito para lograr el motivo. (McClelland, 1965)

3. Un mayor grado de cuidado en el desarrollo individual y la clara conceptualización de las redes de asociación que definen el motivo suponen una mayor probabilidad para alcanzar la meta motivacional. (McClelland, 1965)
4. Cuando la persona vincula las redes recién desarrolladas con acciones relacionadas, existe mayor probabilidad de que los cambios en el pensamiento y en la acción sucedan y se mantengan. (McClelland, 1965)
5. A mayor relación entre las complejas conceptualizaciones entre las complejas conceptualizaciones de acción-asociación (motivos), con los eventos de la vida cotidiana, es más probable que las motivaciones complejas tengan influencia en los pensamientos y acciones, durante situaciones externas a las experiencias de entrenamiento. (McClelland, 1965).
6. Cuando un individuo percibe y experimenta los nuevos motivos como una mejora en su autoimagen, es más probable que el motivo influya en sus futuros pensamientos y acciones. (McClelland, 1965)
7. Cuando un individuo puede percibir y experimentar los motivos recién conceptualizados como una mejora en los valores culturales predominantes, es más probable que los motivos influyan en sus futuros pensamientos y acciones. (McClelland, 1965)
8. Entre mayor es el compromiso del sujeto para alcanzar objetivos concretos relacionados con su vida y con los motivos recién formados, es más probable que estos (motivos) influyan en sus futuros pensamientos y acciones. (McClelland, 1965)
9. Cuando el individuo mantiene un registro de su progreso en dirección a los objetivos alcanzados, y con los que está comprometido, es más probable que los motivos recién formados influyan en sus futuros pensamientos y acciones. (McClelland, 1965)
10. Cambios en los motivos ocurrirán en un ambiente interpersonal en el cual los individuos se sienten entusiastas, honestamente apoyados por otros como personas capaces de guiar y dirigir su conducta futura. (McClelland, 1965)

Este pensamiento de McClelland puede resumirse en lo siguiente, la motivación humana supone una serie de aspectos personales al desempeño de sus labores, pero, si se acompaña la realización con una labor de entrenamiento y acciones prácticas, será más probable que dicha persona mejore su actividad y encuentre diversas razones para formar relaciones entre las tareas y la disposición motivacional positiva hacia tal objeto laboral. (McClelland, 1965)

McClelland propuso una mirada diferente a lo que antes había como teorías de motivación. Según el autor, el individuo adopta experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio laboral según el grado jerárquico en que se esté dentro de una empresa. Estas necesidades generan una variación en el comportamiento tanto de un gerente como de un trabajador ya que se encuentran motivados.



Estas necesidades son:

- **La necesidad de logro:** según McClelland son personas con necesidad de logro, son motivados por cumplir retos cada vez más difíciles, que les genere metas y desafíos personales que los haga sentir realizados.
- **La necesidad de poder y autoridad:** son las personas que tienen un poder sobre otras, se sienten motivadas por tener ese grado de autoridad. Los motiva el deseo de ser influyentes, de poder enseñar cómo conseguir sus logros. Son personas líderes, prevaleciendo sus ideas lo que genera la necesidad de incrementar su poder y su estatus.
- **La necesidad de asociación y afiliación:** son personas con la necesidad de tener relaciones amigables y se motivan por la forma de interacción con los demás. Esto les brinda la sensación de sentirse respaldados, respetados y consideración por los demás. Las personas que tienen esta necesidad se preocupan por no disgustar a las demás personas.

En síntesis, los estudios de McClelland se orientaban a la búsqueda de las cualidades de los individuos, enfocado en la evaluación por competencias, toda vez que permitía identificar las características de las personas que mantenían un desempeño exitoso; mientras que el enfoque tradicional de la época se centraba en las mediciones en función del tiempo utilizado por los empleados para desarrollar las tareas, sin tener en cuenta variables importantes como la eficacia y eficiencia de las mismas en los resultados de la empresa.

Un modelo de competencias importante a estudiar es el de Spencer y Spencer (1993), quienes definen competencias como “característica subyacente en un individuo, y que esta causalmente relacionado con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993).

Esto significa que una característica subyacente implica que la competencia nace desde su misma personalidad, y que, además, permite predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas; la referencia a “causalmente relacionado” significa que la competencia causa la conducta, y el desempeño requiere una base de ejecución contra lo cual es contrastada la actividad laboral de la persona.

Spencer y Spencer desarrollaron un modelo denominado “Modelo del Iceberg” (1993), en el cual se establece que las competencias tienen dos niveles, uno que es visible y puede ser fácilmente modificable, y otro oculto que supone mayores dificultades de cambio.

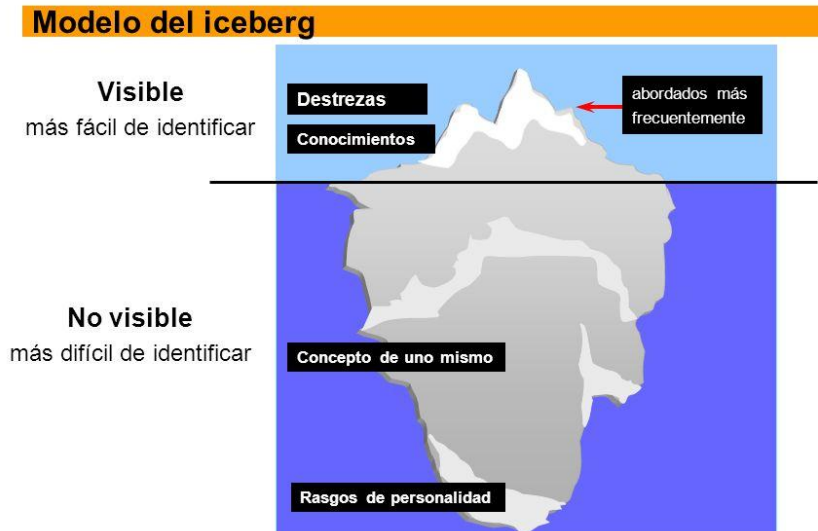
Este modelo contiene cinco variables que se distribuyen de dos formas: el ámbito oculto y el ámbito visible.

Tabla 3: Modelo Iceberg

<b>ÁMBITO OCULTO</b>	
<b>MOTIVOS</b>	Todo aquello que la persona desea
<b>RASGOS</b>	Características físicas y las respuestas consistentes con respecto a situaciones o informaciones
<b>ÁMBITO VISIBLE</b>	
<b>AUTOCONCEPTO</b>	Actitudes, valores e o autoimagen que tiene una persona en sí misma
<b>CONOCIMIENTO</b>	Toda la información que una persona tiene sobre un área o tema específico.
<b>HABILIDAD</b>	Destreza de ejecutar una actividad física o mental

Fuente de elaboración: Propia

Imagen 1: Modelo Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer

6

Fuente de Elaboración: Internet

Según dice el modelo de Spencer y Spencer las competencias visibles son alteradas por las dos competencias ocultas. Las dos primeras son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo estas son las que se deben evaluar de acuerdo a este modelo de competencias.

Spencer y Spencer concluyen su modelo diciendo que si la competencia "no predice algo en el mundo real, no tiene ningún significado" (Spencer y Spencer, 1993).

El siguiente modelo que se estudiará es el modelo contemporáneo de competencias laborales de Martha Alles. De acuerdo con la autora, se entienden las competencias como "características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, p. 82. 2006).

Alles distingue dos tipos de competencias (2006):

1. **Conocimientos:** son las competencias técnicas entre las que se incluye la informática, los idiomas, la psicología, el cálculo matemático, la contabilidad financiera, entre otros.
2. **Habilidades-cualidades:** son las competencias de gestión, estas son la iniciativa-autonomía, orientación al cliente, liderazgo trabajo en equipo, capacidad de síntesis.

En el libro *Gestión por Competencias: el diccionario* la autora también especifica otros dos tipos de competencias: las competencias cardinales (“*core competences*”) y las competencias generales, las cuales se pretenden que estén en todos los colaboradores de la empresa. (Alles, 2006).

El gerente de una empresa PYMES, en los sectores de inyección de plástico y metalmecánica, debe tener unos conocimientos y experiencia que dentro del ejercicio juegan un papel para una buena administración, direccionando por el mejor camino a la empresa a cargo y realizando una mejor gestión.

Es conveniente e indispensable conocer el manejo y la normatividad existentes, ya que hay empresas inyectoras de plástico y empresas metalmecánicas que sus productos y/o servicios están regidos por una normatividad especializada la cual debe manejarse y cumplirse con rigurosidad.

Puede ser de gran ayuda escuchar las experiencias de otros gerentes acordes al campo de acción donde se labora, ya que estos pueden aportar conocimientos validos e importantes, que a raíz de un problema pueden servir como solución y contribuir al mejoramiento continuo.

*“El gerente debe ser un conocedor.”*

- De su empresa
- De su producto
- De sus clientes
- De sus proveedores
- De la competencia
- De su entorno

(Vásquez, 2004, p. 21)

La experiencia juega un papel importante dentro de este gremio. Hay un dicho popular que dice que la “experiencia no se improvisa”, un gerente con poca experiencia no va a causar el mismo impacto ni va a alcanzar las metas propuestas que un gerente experimentado.

Analizando una parte del libro de Vásquez (Vásquez, 2004, p. 25) observa que: *“Hay personas que llevan muchos años desempeñando un oficio, pero su conocimiento puede ser limitado, porque simplemente se han dedicado a repetir un proceso, probablemente no se han preocupado por mejorarlo, o simplemente no poseen la capacidad para adaptarse al cambio. Por lo tanto es conveniente diferenciar experiencia de antigüedad.”* (Vásquez, 2004, p. 25). Reconociendo lo escrito por Vásquez y adaptándolo a este contexto, la experiencia como gerente de una empresa juega un roll importante dentro del ejercicio, ya que esta trae consigo conocimiento y competencias afianzadas como lo son La Comunicación, Planeación y la Administración, Trabajo en Equipo, Acción y Estrategia,

Manejo de Personal y otras más que complementan al gerente experimentado y marcan la diferencia entre los demás.

Definiendo las competencias como un conjunto de conocimiento, habilidades y comportamientos que debe poseer un gerente para manejar con eficiencia las labores diarias que se presentan dentro de una organización.

La primera competencia es **La Comunicación**: capacidad de transferir e intercambiar información de manera que se pueda entender. De acá se divide en tres partes. 1) La comunicación informal, o también son las relaciones que se pueden crear a través de los contactos. También se le llama comunicación informal a los rumores que rondan dentro de la empresa pero sin saber su destinatario ni su veracidad. 2) La comunicación formal, es información oficial que se transmite dentro de la empresa. Esta información lleva situaciones particulares o específicas de la organización. 3) Comunicación para la negociación, es la competencia que muestra cómo el gerente puede cerrar o emprender negocios a partir de la comunicación.

La segunda competencia es **La Planeación y la Administración**: consiste en decidir las tareas a desarrollar, quién las va a hacer, cómo se van a hacer, asignar los recursos y monitorear para asegurar el cumplimiento. Dentro de esta competencia se pueden examinar unas tareas muy importantes que se deben cumplir para el óptimo desempeño de esta: Recolectar información, analizarla y resolverla de manera eficiente, planeación y organización de proyectos, administrar el tiempo y la elaboración de presupuestos y administración financiera.

La tercera competencia es **El Trabajo en Equipo**. Es un grupo de personas a quienes se les asignan tareas, donde existe un trabajo coordinado y muestran resultados a beneficio de dicha tarea y de la misma organización. Dentro de esta competencia, el gerente debe tener la habilidad de diseñar los equipos de trabajo seleccionando el mejor personal para el buen desarrollo de la labor asignada; debe crear un ambiente de apoyo, contar con todas las herramientas necesarias para que el equipo de trabajo pueda cumplir con su objetivo y poder contar con un apoyo de asesorías con el que el equipo pueda contar. Por último, el gerente debe saber administrar la dinámica del grupo, es decir poder manejar conflictos que se puedan ocasionar dentro del equipo de trabajo, saber manejar las relaciones interpersonales dentro de los miembros del equipo de trabajo.

La cuarta competencia es **La Acción y Estrategia**. Se define como la capacidad de ser líder y estratega dentro la empresa. Se basa principalmente en comprender la misión y los objetivos organizacionales de la empresa, haciendo que los miembros coincidan con la misión y la visión institucional. Dentro de esta competencia el gerente debe desarrollar las habilidades de conocimiento de la industria, conocer su entorno. El gerente debe tener un conocimiento amplio y general del sector en el que se encuentra la organización. Debe tener un conocimiento de la organización, desde los niveles más bajos hasta los más altos, y por último, debe saber aplicar acciones estratégicas, es decir, debe saber que

acciones y tareas debe desarrollar dentro de la organización, desarrollándolas estratégicamente con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

La quinta y última competencia es la de **Manejo de Personal**, se refiere a la responsabilidad por la vida en el trabajo. Se basa en la integridad y la conducta ética; el saber equilibrar los asuntos personales y laborales.

También existen otras competencias que deben tenerse en cuenta para la formación de un buen gerente que son las siguientes: Competencia Multicultural, se basa en saber conocer y comprender las diferencias culturales que puedan existir dentro del entorno laboral. El gerente debe tener el conocimiento de las diferentes culturas que puedan haber dentro de la empresa; debe tener apertura y sensibilidad cultural, no debe cerrarse en una sola población específica o región.

Otra competencia importante que no debe dejarse afuera es la **Autoadministración**, esta consiste en que cada persona es responsable de su autodesarrollo y asume la responsabilidad en el trabajo y fuera del mismo. Dentro de esta competencia se habla de la integridad y conducta ética, ímpetu y entrega personal, equilibrio de vida personal y laboral, y conciencia de sí mismo y su desarrollo.

## 7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Tabla 4: Desarrollo de la metodología

FASE	HALLAZGOS	OBJETIVOS ATENDIDOS
1. Diagnóstico	Se realizó un estudio investigativo de la historia y del mercado de los sectores de metalmecánica y plásticos. Se encontró que el avance en el conocimiento de las competencias según los autores citados le apunta a un proceso más humanizante.	Cumplir con el objetivo 1.
2. Visitas gerenciales	Conocimiento sobre el sector industrial del plástico, ya que de este no se encuentra información.	Cumplir con el objetivo 1 y parte del objetivo 2.
3. Selección de competencias basado en las Metahabilidades, Betahabilidades, Habilidades Operativas, Habilidades Interpersonales, Habilidades Directivas.	Conocimiento sobre las diferentes habilidades y las competencias que estas conllevan dentro de sí.	Cumplir con el objetivo 2.

<p>4. Elaboración y diligenciamiento de las encuestas.</p>	<p>Se envió un correo masivo a las diferentes empresas, lo cual no tuvo éxito.</p> <p>Se consultó personalmente con los gerentes para la recolección de la información, culmina con éxito, sin embargo, algunos gerentes rehaceos y gerentes proactivos para el diligenciamiento de la encuesta.</p>	<p>Cumplir con el objetivo 3.</p>
<p>5. Selección de la muestra representativa.</p>	<p>La muestra representativa de gerentes y/o empresarios a estudiar se realizó a través de un muestreo casual o incidental, donde la muestra representativa se toma a criterio del investigador.</p>	<p>Cumplir con el objetivo 3.</p>
<p>6. Tabulación de la información</p>	<p>Se encontró que en ambos sectores, metalmecánico y plásticos, los gerentes se autocalificaron con un nivel alto y excelente en todas las competencias y habilidades evaluadas por la encuesta. Analizando un poco más a fondo, se encuentra que algunas</p>	<p>Cumplir con el objetivo 3.</p>



	empresas padecen de problemas en su gestión, pues su mercado, su planta y su producción es la misma desde hace algunos años atrás.	
7. Informe, conclusiones y recomendaciones.	Se encontró una oportunidad de negocio, la cual se basa en el coaching a PYMES sobre gestión por competencias. Un nuevo mundo por explorar el cual permitirá mejorar los modelos gerenciales actuales teniendo como base las competencias óptimas que el gerente posea y mejorar aquellas con menos valor para tener un gerente integral.	Cumplir con el objetivo 3.

Fuente de elaboración: propia

## 8. DESCRIPCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES METALMECÁNICO E INYECCIÓN DE PLÁSTICO EN LAS PYMES DE MANIZALES

### 8.1 Sector Industrial Metalmecánica:

La metalmecánica estudia todo lo relacionado con la industria metálica, desde la consecución de la materia prima, hasta su proceso de transformación industrial para la obtención de subproductos como láminas, alambres, placas, etc. Los cuales pueden ser procesados, para finalmente obtener un producto de uso cotidiano.

Esta rama de la industria está vinculada con los metales, que comprende las maquinarias industriales, los procesos y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico los metales y sus aleaciones, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el sector (Tomado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/3473/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/3473/Documento_completo.pdf?sequence=1)). Este sector es el encargado de la transformación de materia prima como: hierro, aceros, plomo, aluminio, cobre, bronce y zinc en:

- **Productos semielaborados:** Estos son productos que no se consumen sino que sirven de materia prima para otras industrias.
- **Herramientas y piezas de máquinas:** Son productos usados en el mismo sector o en otros sectores tales como: construcción, carpintería, papelería, plásticos, entre otros.
- **Productos para el uso doméstico:** Son productos usados a diario tanto por las amas de casa como sus miembros. Estos pueden ser: televisores, refrigeradores, microondas, radios, etc.

El hierro tiene diversas aplicaciones en los trabajos realizados por el hombre, ya que los productos que se pueden fabricar son utilizados en diversas ramas de la industria como la agricultura, la minería, el comercio, el transporte, etc.

Debido a su versatilidad y abundancia, el hierro ha hecho que esta industria sea básica en el desarrollo económico de los países industrializados. Su grado de madurez es a menudo un exponente del desarrollo industrial de una nación.

El sector metalmeccánico se considera importante ya que es una industria cuyos productos son apoyo para el progreso de otras industrias similares, debido a que produce bienes de consumo intermedio tales como equipos y repuestos para maquinarias, que son utilizadas por otros sectores industriales de la economía nacional, y así facilitar el desempeño laboral.

En la industria metalmeccánica se conocen dos técnicas para la elaboración y transformación de los metales, que son: **La metalurgia** y **la siderurgia**.

- **La metalurgia:** es la ciencia aplicada en los procesos industriales destinados a la preparación, tratamiento físico y/o químico, y producción de metales y sus aleaciones. Su proceso de elaboración para su mejor rendimiento o utilización se basa en la obtención del metal a partir de uno de sus minerales (MENA), purificación del metal, preparación de aleaciones, tratamientos mecánicos, térmicos o termoquímicos.
- **La Siderurgia:** Es la técnica relacionada con la fabricación del hierro y sus aleaciones, en especial las que contienen un porcentaje de carbono. En general el acero es una aleación de hierro y carbono a la que suelen añadirle otros elementos. Para fabricar estas aleaciones de hierro y acero se emplea unas técnicas especiales dependiendo del material que se necesite denominadas ferroaleaciones, que contienen entre un 20% y un 80% del elemento de aleación. Estos pueden ser manganeso, silicio o cromo.

Entrando al contexto colombiano, la industria metalmeccánica se remonta a principios del siglo XIX donde el principal impulsor fueron las ferrerías, dando origen a las siderurgias. Unos años más adelante, con el desarrollo de la industria azucarera y cafetera, la industria metalmeccánica sobresalió gracias a la alta producción de trapiches, trilladoras y despulpadoras; generando una alta demanda en el consumo de estos productos dentro del país. Gracias al desarrollo de la industria agrícola, el sector metalmeccánico tuvo avances tecnológicos positivos ya que emprendía una industria metalmeccánica creciente y comenzaba a ser protagonista en el desarrollo general e industrial del país.

Gracias a la llegada de ingenieros y técnicos europeos al país, la educación y capacitación técnica estuvo a la vanguardia, desde obreros especializados hasta

ingenieros. Esta educación se impartía en dos vías: la primera por medio de escuelas y educación formal; y la segunda a través de aprendizaje directo en los mismos talleres, mediante un sistema en que los obreros colombianos aprendían de los técnicos extranjeros.

En el siglo XX, la industria metalmecánica en Colombia estuvo influenciada por las grandes obras de infraestructura que se iniciaron, de las cuales se destacan:

- La intensificación de construcción de ferrocarriles y el mantenimiento de trenes.
- La construcción de carreteras y el crecimiento del parque automotor.
- El interés del estado por dotar de servicios públicos a las principales ciudades.
- La aparición de varias industrias de diverso tipo, impulsando así la industria fundidora localizadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Manizales, Armenia y Barranquilla.

En los años 50 tuvo auge la creación de pequeñas y medianas empresas metalmecánicas dedicadas a la creación de muebles metálicos, tubería galvanizada, neveras, herramientas agrícolas, entre otras. Aproximadamente una década más, entre los 60 y los 70 empieza a llegar la industria automotriz a Colombia, con la creación de empresas como COLMOTORES y SOFASA. Aunque ya existía la producción y comercialización de autopartes.

Otro grande impulsor de esta industria en el país, a comienzos de los años 80's fue el proceso de electrificación del país. En esta época Colombia ya tenía la capacidad instalada para producir no solo sus propias torres, sino además para exportarlas a otros países vecinos.

La industria metalmecánica en Manizales empieza a comienzos del siglo pasado, está relacionado con el desarrollo industrial de la región. A principios de siglos se origina el primer taller de fundición para la reparación de molinos de caña y un taller de fabricación de herramientas agrícolas. Unas décadas después se crearon pequeños talleres dedicados a la cerrajería, hacían puentes, verjas, rejas, y otros elaboraban herramientas manuales de una manera muy rudimentaria.

En la década de los 40 se crearon los primeros establecimientos metalmecánicos, gracias a la aparición de un grupo empresarial llamado “Los Azucenos” y su interés por diversificar las actividades económicas de la región. En esta década las principales actividades industriales eran la agropecuaria y la textilera; por lo que Los Azucenos deciden construir Iderna como alternativa diferente a estas actividades industriales. Unos años después este mismo grupo empresarial decide crear una empresa llamada INCORSA. Esta fue fundamental en el desarrollo de la industria metalmecánica en el país ya que fueron los primeros en importar troquelería y máquinas de la mejor tecnología y calidad.

Además de Los Azucenos también hay organismos como el IFI (Instituto de Fomento Industrial) y la ANDI (Asociación Nacional de Industrias) que contribuyeron y contribuyen con asesorías y apoyo logístico permanente al impulso y desarrollo, haciendo el papel de intermediarios entre los empresarios y el gobierno en temas como políticas económicas y fiscales que afecten el sector.

Desde 1870 hasta 1985 se crearon empresas de diverso tamaño que fortalecieron el sector metalmecánico de la región, y se crearon otras aprovechando las exenciones tributarias otorgadas por el gobierno por la tragedia del Nevado del Ruiz.

En los últimos años el sector metalmecánico en Manizales se ha visto afectado por la recesión económica llevando al cierre de empresas, concordatos, recortes de personal y disminución de las inversiones sociales, hechos que afectan de manera notable la economía de la región.

A continuación se hará un análisis de las empresas más representativas del sector metalmecánico de la Ciudad de Manizales. Estas han dejado huella y han aportado al desarrollo industrial y económico de la región y que a pesar de todos los cambios sufridos por la apertura de la década de los 90's han evolucionado y son competitivas en el mercado actual.

Tabla 5: Empresas más representativas del sector metalmeccánico de Manizales

<b>EMPRESAS</b>	<b>CONSTITUCIÓN</b>	<b>OBJETO SOCIAL</b>
<b>Manufactureras de Aluminio MADEAL S.A</b>	Constituida el 25 de noviembre de 1988; Manufacturas de Aluminio MADEAL S.A en 1990 se transformó en anónima	Fabricación y comercialización de rines para automóviles.
<b>Acerías de Caldas ACASA S.A. Ahora Ternium</b>	Constituida el 21 de octubre de 1988	Producción de acero y laminación mediante el proceso de fusión de chatarra o hierro; compra y venta de mercancías nacionales y extranjeras destinadas a la producción de aceros y su laminación.
<b>Bellota Colombia S.A</b>	Constituida el 3 de febrero de 1987; "Industrias de Caldas, S.A INDECA S.A" En 1993 cambiaría de razón social a "Bellota Combia S.A"	Fabricación y comercialización de herramientas.
<b>Mabe Colombia S.A</b>	Se constituyó el 9 de septiembre de 1970 "Industria Nacional de Refrigeración y Calefacción S.A INARCA" En 1983 cambio de razón social por "Polarix Electrodomésticos S.A" En 1989 cambio de razón social a "Philips Electrodomésticos S.A" En 1996 cambio su razón social por "Mabe Colombia S.A"	Fabricación, ensamble, transformación, producción, compra venta, distribución, arrendamiento, importación, exportación de neveras, refrigeradores, congeladores, compresores, estufas, aparatos de cocina, lavadoras y secadoras de ropa, así como las partes y componentes para los mismos.
<b>Herramientas Agrícolas Herragro S.A</b>	Se constituyó el 15 de julio de 1960	Fabricación de herramientas, utensilios de labranza y minería; manufactura y fabricación

		de accesorios para vehículos y maquinaria agrícola industrial.
<b>Industria Colombiana de herramientas S.A</b>	Constituida el 24 de mayo de 1960. “Industria Colombo-Alemana de Machetes INCOLMA S.A” En 1976 cambio su razón social por “Industria Colombiana de Machetes S.A INCOLMA DE MANIZALES” En 1986 cambio su razón social por “Industria Colombiana de Herramientas S.A INCOLMA” En 1994 modifíco su razón social por “Industria Colombiana de Herramientas S.A”	Fabricación de toda clase de herramientas.

Fuente de Elaboración: Propia

## 8.2 Sector Industrial Plásticos:

La American Society for Testing Materials (ASTM) define como plástico a cualquier material de un extenso y variado grupo que contiene como elemento esencial una sustancia orgánica de gran peso molecular, siendo sólida en su estado final; ha tenido o puede haber tenido en alguna etapa de su manufactura (fundido, cilindrado, prensado, estirado, moldeado, etc.) diferentes formas de fluidificación, mediante la aplicación, junta o separada, de presión o calor. (Tomado de [http://www.escuelainq.edu.co/uploads/laboratorios/2734\\_plimeros.pdf](http://www.escuelainq.edu.co/uploads/laboratorios/2734_plimeros.pdf)).

Son compuestos formados por moléculas que forman estructuras muy resistentes, que permiten moldear mediante presión y calor.

Los plásticos se caracterizan por tener una relación entre resistencia y densidad alta, unas propiedades excelentes para el aislamiento térmico y eléctrico y una buena resistencia a los ácidos, álcalis o bases y disolventes, tienen baja conductividad eléctrica y térmica, y no son adecuados para utilizarse a temperaturas elevadas.

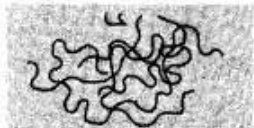
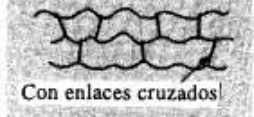
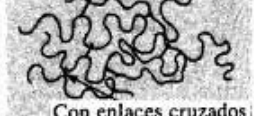
Los plásticos son producidos mediante el proceso de polimerización, el cual moléculas más pequeñas se unen para crear moléculas gigantes en cadena. Estas moléculas gigantes conforman lo que es un polímero. De los polímeros nacen materiales tan diversos como el hule o caucho, los adhesivos y el plástico.

Los polímeros pueden ser utilizados en un número sorprendente de aplicaciones para la industria y el comercio, tales como juguetes, aparatos domésticos, elementos estructurales y decorativos, recubrimientos, pinturas, adhesivos, neumáticos, llantas, espumas y empaques.

Los polímeros se pueden dividir en Polímeros Comerciales o Estándares y Polímeros Ingenieriles. Los **polímeros comerciales** o **estándares** son materiales ligeros y resistentes a la corrosión, de baja resistencia y rigidez, no son adecuados para el uso a temperaturas altas. Son económicos y se encuentran en diversas formas, desde bolsas de plástico a engranes metálicos y tinas de baños. Los **polímeros ingenieriles** están diseñados para dar mejor resistencia y rendimiento a temperaturas elevadas, algunos de estos pueden funcionar a temperaturas tan altas como 350°C; otros, usualmente en forma de fibra pueden tener resistencia superior al acero. Son costosos y se producen en cantidades pequeñas.

Los polímeros se clasifican en función de su comportamiento mecánico y térmico. La siguiente tabla compara las tres clases principales de polímeros.

Imagen 2: Comparación de las tres clases de polímeros

Comportamiento	Estructura general	Diagrama
Termoplástico	Cadenas lineales flexibles	
Termoestable	Red rígida tridimensional	 Con enlaces cruzados
Elastómero	Cadenas lineales con enlaces cruzados	 Con enlaces cruzados

Fuente: Libro Ciencia e Ingeniería de los Materiales

- **Polímeros termoplásticos:** se componen de largas cadenas producidas al unir pequeñas moléculas o monómeros y se comportan de una manera plástica y dúctil. Al exponerlos a una temperatura elevada, estos polímeros se ablandan y se conforman por un flujo viscoso. Estos pueden ser reciclados con facilidad. Entre



los métodos más usados para su manufactura se encuentran la inyección, extrusión, soplado y termoformado.

- **Polímeros termoestables:** se componen de largas cadenas de moléculas con fuertes enlaces cruzados para formar redes tridimensionales generando más resistencia aunque más frágiles que los termoplásticos. Estos polímeros no tienen una temperatura de fisión estable y una vez ocurrida la formación de los enlaces cruzados es difícil reprocesarlos. Los métodos más usados para su manufactura se encuentran el moldeo por compresión, el moldeo por transferencia y la colada.
- **Elastómeros:** tienen una estructura intermedia la cual permite crear una ligera formación de enlaces cruzados entre las cadenas. Los elastómeros tienen la capacidad de deformarse elásticamente sin cambiar de forma permanente.

Dependiendo del tipo de polímero que se utilice existen diferentes maneras de manufacturarlo, entre ellas están la inyección, extrusión, termoformado, soplado y rotomoldeo.

**Inyección:** este proceso de manufactura consiste en introducir el plástico granulado dentro de un cilindro donde se calienta. En el interior del cilindro hay un tornillo sinfín, el cual inyecta, a alta presión en el interior de un molde de acero, el plástico una vez este reblandecido para darle forma.

El plástico inyectado y el molde se enfrían por medio de unos canales en los cuales circula agua. Este proceso resulta muy indicado para la fabricación de grandes series de piezas ya que es rápido y económico. La materia prima se puede transformar en un producto acabado en un solo paso; obteniendo piezas de diferentes tamaños y con geometrías complicadas.

La inyección es un proceso útil debido a su alto índice de productividad ya que es un proceso totalmente automatizable, la pieza se obtiene en una sola etapa, las piezas acabadas son de gran calidad y no siempre necesitan un trabajo final para su producción; y deja la posibilidad de moler y volver a utilizar los desechos termoplásticos.

**Extrusión:** Es un proceso importante en cuestión de volumen de producción. Es un proceso continuo, donde la resina es fundida a alta temperatura y fricción, posteriormente pasa por un dado el cual le da una forma definida y sigue con el enfriado evitando así deformaciones permanentes. De este proceso se puede obtener: tubos, perfiles, películas, mangueras, láminas, filamentos y pellets. La mayoría de los productos obtenidos por el proceso de extrusión requieren acabados posteriores como el sellado y el cortado, con el fin de habilitar apropiadamente el artículo.

**Termoformado:** Este proceso consiste en aplicar calor y presión a una lámina de plástico hasta que esta se adapte al molde. A diferencia de otros procesos como la inyección, el soplado y el rotomoldeo, el termoformado parte de una lámina rígida realizada por el

proceso de extrusión, y permite realizar pequeñas producciones por su bajo costo en matricería llegando a ser rentable en altas producciones también.

**Soplado:** También llamado moldeo por soplado, este proceso consiste en la acción de inyectar aire a alta presión a piezas huecas de plástico llamadas preformas, las cuales tomarán la forma del molde gracias a la expansión y fundición del material, creando así el producto final.

Se encuentran diferentes técnicas de soplado que consisten básicamente en la forma de obtención de la preforma (por extrusión o por inyección). Mediante este proceso la preforma se sopla de manera caliente inmediatamente sale de la máquina de inyección o extrusión, aunque también puede almacenarse frío y precalentarse antes de ir al proceso de soplado.

**Rotomoldeo:** También llamado moldeo rotacional, es el proceso por el cual se transforma el plástico en cuerpos huecos de diversos tamaños, formas y texturas. El rotomoldeo permite fabricar el plástico sin presión y fundirlo a una temperatura apropiada en la cual el polímero no se degrada, conservando sus propiedades al máximo. Las partículas plásticas son fundidas dentro del molde, el cual se calienta durante el movimiento rotacional y el plástico fundido se une a las paredes internas de este; una vez el molde se encuentre recubierto de plástico y este se solidifica, empieza el proceso de enfriamiento pero continuando con su movimiento rotacional, el molde es llevado a la zona de cargue y descargue donde se procede a retirar la pieza terminada.

El movimiento rotacional es lo que define a este proceso. El rotomoldeo se entiende como un molde moviéndose en dos ejes o planos simultáneamente, de tal manera que el plástico cubre las paredes del molde tomando su forma.

Entrando en contexto con la industria del plástico en Manizales, se puede decir que el pionero en plásticos en Manizales fue la empresa RIDUCO; donde su presidente y propietario, José Fernando Rivas, después de culminar sus estudios de Ingeniería Mecánica, se metió de lleno a la empresa que había creado su padre con algunas máquinas inyectoras y uno que otro contrato.

Don José Fernando Rivas es una persona que se mantiene a la vanguardia con respecto a tecnología, tendencias y mercado. Viaja alrededor del mundo por las diferentes ferias consiguiendo clientes y adquiriendo maquinaria de punta, empapándose de lo que está mandando la parada en la industria del plástico a nivel mundial.

Gracias a su buena formación en el conocimiento de la industria y su gran visión para los negocios, Don José Fernando Rivas tiene hoy, la que se puede decir, la empresa más grande de inyección de plásticos de la industria Manizaleña. El crecimiento de RIDUCO fue gracias a la visión de su padre. Empezó con tan solo un par de máquinas inyectoras, como se dice coloquialmente, “cacharreando” mientras se abría en un mercado nuevo para la ciudad.

Con la llegada de MABE S.A a Manizales, RIDUCO era la única empresa que inyectaba plásticos en ese tiempo, por lo cual ese mercado era solo para ellos generando así que esta empresa creciera hasta lo que es hoy en día.

Con la llegada de MABE a la ciudad nacen nuevas empresas PYMES. Surgen gracias a la visión y al espíritu emprendedor de algunos manizaleños con ganas de progresar y salir adelante viendo una oportunidad de mercado y de crecimiento financiero, ya que la demanda que generaba MABE S.A daba para que estos pequeños y medianos empresarios pelearan este mercado, en el cual se puede observar que alrededor del 90% de la producción de estas PYMES son dirigidas hacia MABE S.A.

Al crearse tanta competencia generó que estas pequeñas y medianas empresas se certificaran en normas ISO 9000 y 9001 de calidad total y Sistemas de Gestión de la Calidad, así como también en BASC. Y así también buscar como diversificar sus mercados ampliando su portafolio de productos buscando nuevos nichos de mercados como lo son autopartes, envases, cachas y mangos de herramientas para el agro, productos propios, entre otros. Teniendo como método de producción principal la inyección.

Con el mercado generado por MABE S.A surgieron las PYMES: INYEKTO, Plastigoma, Solocauchos, Industrias Loma, entre otras. Que hoy en día son industrias sólidas, con grandes contratos, tienen gran variedad de procesos y de productos, y son netamente manizaleñas.

Según Jaime Ángel (2015), gerente general de la empresa TRUHER, un gerente de PYMES en el sector de plásticos debe ser una persona integral, con un conocimiento amplio tanto del mercado como técnico y tecnológico, como también de la parte de costos y presupuestos, proyectos, manejo de personal, logística, y sobre todo solución de problemas y toma de decisiones. Como dice Jaime Ángel “todos los días resulta un chicharrón distinto que solucionar, por eso toca ser muy versátil, saber de todo y hacer de todo”. Especifica también que para gerenciar bien una de estas empresas debe estar metido en todo lo que ocurra en el desarrollo y día a día del proceso y de los negocios.

Hoy en día Manizales es un gran proveedor de grandes empresas como SOFASA, SUZUKI, YAMAHA, MABE S.A, etc. Esto muestra el gran avance y el alcance de estos gerentes y empresarios manizaleños en buscar ampliar sus mercados y hacer crecer sus empresas. La tendencia ya no es depender de un solo cliente grande, se busca mejorar el mercado abarcando diferentes zonas industriales y creando nuevos nichos de mercado, haciendo que sus empresas mantengan en mejora continua y en un constante desarrollo de sus procesos y sus productos.

Ser un empresario exitoso conlleva al conocimiento y aplicación respecto a una serie de buenos hábitos, experiencia, fortalezas y talentos los cuales se estudiarán en este proyecto y se darán a conocer los resultados de las competencias gerenciales y directivas

que estos gerentes y/o empresarios poseen para el buen direccionamiento de sus empresas.

Hablar de gestión por competencias nos aleja de esas grises oficinas de personal donde el fichero y las sanciones estaban a la orden del día. Tener en cuenta las competencias necesarias para una buena administración y direccionamiento de empresas, es acercarse más a los seres humanos, y así empezar a pensar como organizaciones comprometidas con el desarrollo humano. La gestión por competencias es una disciplina tendiente a lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas.

La base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias es la motivación humana, esto dice David C. McClelland (McClelland, 1965). Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a definir un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un estímulo natural y personal que orienta, energiza y selecciona comportamientos.

Un motivo puede darse cuando se piensa un objetivo con frecuencia, se trata de intereses recurrentes y no de pensamientos ocasionales.

Existen tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

**Los logros como motivación:** es el interés recurrente por hacer algo mejor basado en la eficiencia. Denominado por Martha Alles (2006) como "*n achievement*" (Alles, 2006), donde la gente prefiere actuar en situaciones en que hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase, no son atraídas por trabajos fáciles o muy difíciles donde no encuentran la oportunidad de mejora. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. Generalmente estas personas son aplicadas cuando tienen la percepción de que serán reconocidas por su esfuerzo, cuando existe un riesgo moderado de fracaso, y cuando son retroalimentadas de manera específica respecto a un desempeño anterior. Los empresarios exitosos tienen una alta motivación según sus logros o un alto "*n achievement*".

**El poder como motivación:** Denominado por Martha Alles (2006) como "*n power*" (Alles, 2006). Este tipo de motivación está asociada con las actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva o destructivamente. Son buenos gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no personal. El primero es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de la organización.

**La pertenencia como motivación:** Es la necesidad de compartir y relacionarse con otras personas; consiste en fomentar las relaciones sociales dentro del entorno laboral. Las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando se les reconocen sus actitudes positivas de colaboración. Los individuos motivados por afiliación suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellos.

La mayoría de la gente posee una combinación de estas tres motivaciones. Algunas personas necesitan una constante motivación, que es lo que afecta el rendimiento de su trabajo. McClelland (1965) afirma que una alta necesidad de afiliación genera problemas en la alta gerencia ya que su comportamiento es subjetivo por la necesidad de agradarle a todo el mundo, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.

Un buen líder es el que tienen la necesidad de logro, ya que considera que todo su equipo es igual a él aunque pueden tender a demandar mucho de su personal.

Un gerente con necesidad de poder produce que su equipo se sienta atraído por el rol de líder, producirá un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, sin embargo, no posee la flexibilidad requerida.

La gestión por competencias genera que los gerentes sean seleccionados, capacitados y sean evaluados de acuerdo con aquellas características de personalidad necesarias para llevar adelante la estrategia del negocio que la empresa tiene. Es una forma de alinear la compañía y todo su personal rumbo a la estrategia del negocio.

Estas competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo; las diferentes aplicaciones forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales. La gestión por competencias está ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado para diseñar mejoras en su gestión y administración ya que permite la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos y planes de la organización.

El dinamismo del mercado laboral ha obligado a los gerentes o a las personas que aspiran a este cargo o cargos de mayor responsabilidad, adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Esto dado a la situación del mercado laboral puesto que existen acontecimientos que han venido cambiando las reglas de juego durante los últimos años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que ha obligado a los gerentes y aspirantes a disponer de un número de competencias y habilidades cada vez mayor en cantidad y en calidad. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas buscan en sus altos cargos y gerentes competencias diferentes a las de hace unas décadas.

## 9. Definición de Competencias:

Se han seleccionado las competencias más comunes, que de acuerdo al criterio del estudiante y de su equipo de trabajo, son las más relevantes e indispensables para una buena gestión gerencial. Pero antes se definirán unos valores, los cuales son importantes en toda persona que ocupe un cargo de nivel directivo dentro de una empresa, los cuales también son competencias generales, pero su definición es más breve y menos extensa que la de una competencia, ya que en esta se refiere a una conducta dentro de la empresa.

Las siguientes definiciones son sacadas del libro de Martha Alles (2006), Diccionario de Gestión por Competencias.

Tabla 6: Glosario de valores (Alles, 2002)

<b>VALORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Acomodarse, avenirse y prepararse para los cambios
<b>Autocontrol</b>	Dominarse a sí mismo. Control de sus emociones y reacciones
<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia al realizar sus labores y tareas
<b>Compromiso</b>	Sentirse obligado con los objetivos de la organización, hacerlos propios
<b>Conciencia organizacional</b>	Reconocer los atributos y modificaciones de la empresa
<b>Desarrollo de las personas</b>	Acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a las personas a su cargo
<b>Empoderamiento</b>	Dar poder al equipo de trabajo e integrarse en este
<b>Ética</b>	Conjunto de valores morales o de buenas costumbres que se esperan del gerente
<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas situaciones
<b>Fortaleza</b>	Obrar en el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad en cualquier situación
<b>Iniciativa</b>	Adelantarse a los demás en su accionar
<b>Innovación</b>	Capacidad de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente
<b>Integridad</b>	Obrar con rectitud y probidad inalterables. Comunicar las intenciones ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
<b>Justicia</b>	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le

	corresponde
<b>Orientación a los resultados</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de la urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a la competencia, las necesidades del cliente o para mejorar la organización
<b>Orientación al cliente</b>	Encaminar sus actos hacia el cliente
<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
<b>Prudencia</b>	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir
<b>Sencillez</b>	Actuar de forma llana y directa, sin ostentación
<b>Temple</b>	Serenidad y dominio en todas las circunstancias

Fuente de Elaboración: Propia

Si se desea que estos valores se transformen en competencias de las personas, el concepto será similar pero su tratamiento será diferente. Ya no serán valores, serán características que se esperan que posean los gerentes.

A continuación se definirán las competencias que se trabajaron en la encuesta, las cuales son necesarias para desempeñar efectivamente las funciones de un gerente dentro de una PYMES. Estas están clasificadas en las diferentes habilidades definidas anteriormente (Metahabilidades, Betahabilidades, Habilidades operativas, habilidades interpersonales y habilidades directivas).

Tabla 7: Definición de competencias

COMPETENCIA		DEFINICION
<b>METAHABILIDADES</b>		
1	<b>Adaptabilidad</b>	Hace referencia a la capacidad de moldear la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
2	<b>Análisis de problemas</b>	Es la capacidad general de un gerente para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

3	<b>Aprendizaje</b>	Es la capacidad del gerente para incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o módulos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, cuando asimila un conjunto de datos o de referencias nuevas desde el exterior, así como la capacidad de traducir estos nuevos enfoques en nuevas formas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos. Ser capaz de realizar una causa-efecto de los nuevos conocimientos adquiridos.
4	<b>Decisión</b>	La toma de decisiones activa por parte de un gerente es optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando otras, aunque sólo sea momentáneamente.
6	<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente a trabajar con personas o grupos diversos. Entender posiciones o posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.
7	<b>Tolerancia al estrés</b>	Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
<b>BETAHABILIDADES</b>		
8	<b>Ambición profesional</b>	Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional. Es la habilidad de un gerente que se muestra orientado a su propia promoción profesional ya desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales.
9	<b>Conocimiento del entorno</b>	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional. El gerente debe estar actualizado de lo que es importante para la empresa. Debe mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio, al sector y a su actividad como gerente.



10	<b>Innovación/Creatividad</b>	Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución. Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes, entre otras. Es la competencia de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.
11	<b>Impacto</b>	Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás. Tener buena presencia personal, saber introducirse en los ambientes y en las situaciones sociales.
12	<b>Orientación al logro</b>	Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. El gerente debe ser ambicioso para fijarse metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, siempre orientado a la estrategia organizacional.
13	<b>Toma de riesgos</b>	Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas. Es la habilidad que debe tener un gerente para evaluar la probabilidad de pérdida o ganancia posible frente a las decisiones tomadas por él y su equipo de trabajo.
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
14	<b>Análisis Numérico</b>	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos. Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
15	<b>Atención al detalle</b>	Manejo eficaz y prolongado de información detallada. Esta competencia es relacionada con la minuciosidad de análisis y de manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el gerente ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.
16	<b>Comunicación escrita</b>	Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. Un gerente debe ser capaz de comunicar de manera escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva.

17	<b>Disciplina</b>	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Esta competencia estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias. También se refleja en la capacidad para hacer lo que sea necesario aun en contra de lo que le gustaría hacer en un determinado momento, entorno o situación.
18	<b>Sentido de la urgencia</b>	Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo. Es la competencia en la cual se debe actuar con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
19	<b>Atención al cliente</b>	Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible. Se concentra fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste.
20	<b>Capacidad de negociación</b>	Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía gana-gana, y así lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en las personas.
21	<b>Escucha activa</b>	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas. Tiene que ver con la habilidad del gerente para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y ara hacerle saber a éste que se la ha comprendido en profundidad

22	<b>Orientación al cliente</b>	<p> Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el cliente en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización. Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprometer y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien va dirigido el esfuerzo de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos los que cooperen en la relación empresa, como el personal ajeno a la organización.</p>
23	<b>Trabajo en equipo/cooperación</b>	<p> Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Capacidad de colaborar y trabajar con los demás; actitud genuina para trabajar en equipo, en grupos de alto desempeño, personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si sus subalternos están en el equipo no significa que sean pares sino que operarán como equipo en su área o grupo. Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
24	<b>Control directivo</b>	<p> Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos. Es la competencia que debe tener un gerente para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definidos (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga estar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.</p>
25	<b>Delegación</b>	<p> Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca. Es la competencia del gerente de transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndola, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de complementación de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que el mismo ostenta o su propia representación.</p>

26	<b>Espíritu emprendedor</b>	<p>Buscar activamente oportunidades en el mercado, tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan. Es la competencia que caracteriza al gerente o propietario de su propio negocio o actividad económica, que los mantiene alerta permanentemente para la identificación de nuevas oportunidades de negocio que el mercado ofrece. Es una conducta de permanente proactividad que impulsa a quién la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.</p>
27	<b>Liderazgo de grupos</b>	<p>Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo. Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.</p>
28	<b>Planificación y organización</b>	<p>Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Es la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica.</p>
29	<b>Visión</b>	<p>Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización. Está relacionada con la capacidad del gerente de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en aspectos tecnológicos, políticos, económicos, monetarios, etc. Como en aspectos sociales relativos a la propia actividad.</p>

Fuente de Elaboración: Propia

Los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de conductas enfocadas al logro de objetivos y metas de la forma más eficiente posible y así alcanzar los mejores resultados de sus empresas. Por medio de estas conductas se pretende mostrar el comportamiento de los gerentes de tal manera que este se pueda enfocar tanto en la tarea de producir y comercializar sus productos como en la de administrar y atender el personal que lidera. Las conductas que se muestran a continuación estudian y proponen estilos y modelos de gerencia diferente y la manera en que los gerentes se desempeñan. Estas conductas están ligadas a cada

una de las competencias explicadas en la tabla anterior (Tabla 8: Definición de competencias).

Tabla 8: Conductas gerenciales

COMPETENCIA		CONDUCTAS
METAHABILIDADES		
1	<b>Adaptabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar los objetivos de un colaborador cuando se ve imposible que este los alcance.</li> <li>• Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores dentro de la empresa.</li> <li>• Cambiar la actitud frente a un proveedor cuando la calidad de sus suministros han cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.</li> <li>• Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control de gastos.</li> </ul>
2	<b>Análisis de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las causas de un desequilibrio de balance.</li> <li>• Observar la infrautilización de alguna de sus máquinas cuando se produzca una falta de eficacia en la unidad de trabajo o departamento.</li> <li>• Analizar información periódica de rentabilidad de recursos.</li> <li>• Descubrir y estudiar causas del porqué existen desviaciones en el rendimiento del personal.</li> <li>• Determinar los efectos de subida o bajada de tipos de interés en el resultado financiero o en la cuenta de resultados.</li> <li>• Analizar los efectos negativos en alguna variable de sus estados financieros.</li> <li>• Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el ambiente laboral de una persona o grupo de personas.</li> <li>• Estudiar y analizar las repercusiones de la caída de actividad en el mercado con respecto a la actividad económica de su negocio.</li> <li>• Analizar una correcta distribución de sus productos hacia sus proveedores o puntos de venta.</li> <li>• Analizar las causas que originen situaciones indeseadas dentro de la empresa.</li> <li>• Establecer con acierto y efectividad las causas de determinados problemas operativos, realizando una investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.</li> </ul>
3	<b>Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarse al uso de nuevos programas o</li> </ul>

		<p>metodologías dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarse y aplicar nuevas tecnologías que se implanten en la empresa.</li> <li>• Analizar, implementar y aplicar circulares generales de normas organizativas de forma adecuada.</li> <li>• Escuchar las soluciones de sus empleados para atender oportunamente un problema.</li> <li>• Tratar de aplicar teorías de administración y producción en casos concretos y reales.</li> <li>• Modificar la propia conducta después de cometer un error.</li> <li>• Asimilar nueva información y aplicarla correctamente.</li> <li>• Conocer las diferentes funciones y responsabilidades de los integrantes de su equipo</li> </ul>
4	<b>Decisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanzar situaciones y proyectos y actuar anticipándose a los hechos.</li> <li>• Preparar trabajos con antelación.</li> <li>• Tomar las mejores decisiones en beneficio de su empresa.</li> <li>• Generar soluciones alternativas a los diferentes problemas y situaciones.</li> <li>• Pensar y planear nuevos productos que puedan ser rentables para la empresa.</li> <li>• Realizar estudios y explorar nuevos mercados en zonas no explotadas.</li> </ul>
6	<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectificar cuando se comprende que está defendiendo una postura equivocada.</li> <li>• Escuchar, analizar, debatir las diferentes propuestas dadas por su equipo a sus ideas originales.</li> <li>• Defender las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.</li> <li>• Empezar acciones concretas para resolver las diferentes situaciones dadas según lo planificado.</li> </ul>
7	<b>Tolerancia al estrés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soportar con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de operaciones con falta de medios humanos e instrumentales.</li> <li>• Mantener una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales desagradables.</li> <li>• Atender el trabajo del día a día después de continuar las negociaciones con clientes y de realizar tareas durante la jornada laboral.</li> </ul>
<b>BETAHABILIDADES</b>		
8	<b>Ambición profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a procesos de entrenamiento en nuevas metodologías a desarrollar dentro de la empresa.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotar en las diferentes áreas de la empresa para obtener una formación integral.</li> </ul>
9	<b>Conocimiento del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir posibles ubicaciones de nuevos mercados potenciales.</li> <li>• Obtener conocimiento de los productos de la competencia.</li> <li>• Obtener información de los precios de la competencia.</li> <li>• Obtener información de clientes potenciales.</li> <li>• Conseguir censos de empresas del mismo entorno.</li> <li>• Reunirse con clientes de diferentes sectores para evaluar su situación.</li> <li>• Localizar la ubicación de la competencia.</li> <li>• Estar al día en acontecimientos claves del sector.</li> <li>• Estar informado de acontecimientos importantes de su sector económico y, especialmente, el que pueda afectar los negocios de su empresa.</li> <li>• Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país</li> </ul>
10	<b>Innovación/Creatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar nuevos sistemas de control.</li> <li>• Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.</li> <li>• Promover las lluvias de ideas dentro de su personal de apoyo.</li> <li>• Aplicar nuevos sistemas de información.</li> <li>• Aplicar nuevos sistemas que permitan el ahorro en tiempos de trabajo administrativo.</li> <li>• Aplicar nuevas técnicas comerciales</li> </ul>
11	<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causar y generar buena impresión.</li> <li>• Saber manejar su tono de voz de una forma cordial.</li> <li>• Aprenderse y llamar a sus empleados por su nombre.</li> <li>• Hacer preguntas que inciten a la confianza.</li> <li>• Interesarse realmente por los problemas de los demás.</li> <li>• Ser simpático tanto con el personal de la empresa como con las personas que llegan a ella.</li> <li>• Causar una buena primera impresión que no sea fácil de olvidar.</li> <li>• Transmitir confianza, seguridad, fiabilidad.</li> </ul>
12	<b>Orientación al logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcarse objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.</li> <li>• Mostrar afán en obtener resultados.</li> <li>• Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.</li> </ul>
13	<b>Toma de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir el cierre de una unidad o proyecto cuando resultan poco rentables o estratégicamente</li> </ul>

		<p>inadecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir la cobertura de vacantes en una unidad o proyecto, seleccionando los mejores candidatos para el cargo.</li> <li>• Decidir el cierre de operaciones complicadas o arriesgadas con clientes.</li> <li>• Incentivar con ascensos a sus empleados y darles la oportunidad de crecer laboral y profesionalmente.</li> <li>• Efectuar cambios en el organigrama del equipo.</li> <li>• Efectuar cambios en tareas de las personas que componen el equipo.</li> <li>• Elegir las mejores opciones entre varias alternativas de proyectos a realizar para la remodelación de alguna área, función, estructura o parte de la empresa o de los mecanismos operativos que en esta operan.</li> <li>• Ofrecer condiciones especiales para captar y mantener al cliente.</li> <li>• Decidir los precios a ofrecer a un cliente en función del tipo y el volumen de negocio que ofrece.</li> </ul>
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
14	<b>Análisis Numérico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar cuadros de control de datos que resulten significativos.</li> <li>• Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejen.</li> <li>• Desarrollar con acierto estudios de análisis financieros y/o análisis de balances de datos.</li> <li>• Efectuar análisis de ratios de gestión.</li> </ul>
15	<b>Atención al detalle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser riguroso en el manejo de datos.</li> <li>• Profundizar en el estudio de las diferentes herramientas que se manejan dentro de la empresa.</li> </ul>
16	<b>Comunicación escrita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.</li> <li>• Precisar el mensaje escrito y no permitir sobreentendidos.</li> <li>• Supervisar la comunicación escrita que proviene de sus subalternos.</li> <li>• Redactar sus ideas con un lenguaje conciso y claro.</li> <li>• Resumir los conceptos.</li> <li>• Tratar de evitar las frases hechas.</li> <li>• Estructurar los mensajes escritos.</li> <li>• Enviar copias a todas las personas que deban recibir los mensajes escritos.</li> <li>• Pedir respuestas a los mensajes escritos.</li> </ul>
17	<b>Disciplina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar instrucciones, aunque se difiera de ellas.</li> <li>• Aceptar objetivos ambiciosos.</li> <li>• Contestar de inmediato los correos o escritos de</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>requerimiento.</li> <li>Cumplir horarios.</li> <li>Realizar todas las tareas que su cargo requiera, incluso aquellas que resulten menos atractivas por el gerente.</li> <li>Ponerse en acción después de definir objetivos o estrategias a implementar.</li> </ul>
18	<b>Sentido de la urgencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar datos e información en los tiempos establecidos por el equipo y según los objetivos planteados.</li> <li>Dar prioridad a aquellos que la tienen.</li> <li>Percibir la necesidad de la información o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demás.</li> </ul>
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
19	<b>Atención al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchar y valorar las peticiones de los clientes, y darles una respuesta oportuna.</li> <li>Desarrollar y ofrecer nuevos productos.</li> <li>Resolver incidencias antes de su reclamación.</li> <li>Revisar los listados de vencimientos de plazos, avisando con antelación.</li> <li>Comunicar campañas internas y/o externas de cualquier tipo.</li> <li>Ofrecer servicios específicos al cliente y asesoría.</li> <li>Anticiparse al error.</li> <li>Ante un error cometido por la empresa, tratar de solucionarlo antes de que el cliente lo haga saber.</li> <li>Establecer diferentes canales de comunicación para que las incidencias sean atendidas con la mayor celeridad.</li> <li>Crear rutinas de trabajo por las que el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.</li> <li>Capacitar al personal que esta de cara al cliente para que aprendan rutinas de comportamiento ante clientes perjudicados.</li> <li>Resolver problemas o incidentes lo más pronto posible.</li> </ul>
20	<b>Capacidad de negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponerse en el lugar del otro y tratar de anticiparse a sus expectativas y necesidades.</li> <li>Valorar lo más objetivamente las diferentes posiciones.</li> <li>Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.</li> <li>Cerrada una negociación, obtener compensaciones adicionales.</li> <li>Preparar documentos, productos, simulaciones, etc.</li> </ul>

		<p>Antes del desarrollo de una negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.</li> </ul>
21	<b>Escucha activa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la comunicación no verbal para motivar al interlocutor a proseguir su comunicación.</li> <li>• Tomar notas cuando se escucha.</li> <li>• Personalizar las relaciones interpersonales con los empleados y clientes llamándolos por sus nombres.</li> <li>• No dar juicios de valor o adelantarse a terminar frases del otro.</li> <li>• Preguntar cuando alguna idea no queda clara. No juzgar la información recibida.</li> <li>• No interrumpir.</li> </ul>
22	<b>Orientación al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes internos y externos.</li> <li>• Preocuparse por dar valor agregado a una función o cargo interno, de forma que sea reconocido por los clientes internos y externos.</li> <li>• Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos nuevos.</li> <li>• Eliminar costes superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar la productividad.</li> </ul>
23	<b>Trabajo en equipo/cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar a los diferentes departamentos copia de los resultados obtenidos en la ejecución de un trabajo propio y que sea de importancia para ellos.</li> <li>• Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.</li> <li>• Tratar las demandas de otros departamentos con celeridad, prontitud y precisión.</li> <li>• Ayudar a resolver los problemas que puedan tener los responsables de otros departamentos.</li> <li>• Transmitir información.</li> <li>• Supeditar los objetivos propios a los del equipo.</li> <li>• Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo.</li> <li>• Ayudar a sus empleados y compensar sus carencias.</li> <li>• Dar protagonismo a los empleados cuando alcanzan el éxito.</li> </ul>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
24	<b>Control directivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el avance o el retroceso en la consecución de objetivos.</li> <li>• Establecer reuniones con su equipo para realizar un análisis y seguimiento a los objetivos.</li> <li>• Establecer reuniones con su equipo para hacer</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>seguimiento de sus tareas.</li> <li>Facilitar la información requerida por su equipo.</li> </ul>
25	<b>Delegación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegar a su equipo tareas y/o funciones y realizar un adecuado seguimiento.</li> <li>Asignar facultades en materia de riesgo a sus trabajadores.</li> <li>Fomentar que sus trabajadores lo representen en actos profesionales o que representen a la empresa como tal.</li> <li>Asignar a sus trabajadores tareas que formen parte de sus propios objetivos.</li> </ul>
26	<b>Espíritu emprendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gerente debe saber anticiparse a los problemas y proponer soluciones alternativas.</li> <li>El gerente debe estar atento a la evolución de los factores externos de su negocio (crisis, curvas económicas, etc.) con el fin de detectar nuevos nichos de mercado u oportunidades de negocio.</li> <li>Investigar los diferentes productos y servicios que ofrece la competencia para así adaptarlos a los puntos fuertes de su empresa, con el fin de reforzar las ventajas competitivas y disminuir los errores o costes ocultos.</li> <li>Investigar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>Debe estar atento a la innovación tecnológica según su sector industrial.</li> <li>Aprovechar de sus actividades colaterales ajenas a sus labores para informarse de necesidades que requiere el mercado.</li> </ul>
27	<b>Liderazgo de grupos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer reuniones con su equipo para realizar el seguimiento de sus tareas.</li> <li>Facilitar los manuales de cada puesto de trabajo, definiendo funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.</li> <li>Establecer los objetivos del equipo de forma clara y equilibrada.</li> <li>Generar expectativas de éxito motivando al equipo.</li> <li>Establecer un clima de confianza entre los miembros del equipo.</li> <li>Aprovechar las sinergias individuales.</li> <li>Asumir la responsabilidad en los fracasos del equipo.</li> <li>No debe apropiarse del éxito de su equipo.</li> <li>Realizar reflexiones al equipo sobre las situaciones de éxito o fracaso, y sus causas.</li> <li>Fomentar la participación del equipo completo en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li> <li>Fomentar en el grupo un espíritu de tarea común de</li> </ul>

		<p>modo que todos vean las implicaciones de los demás en el éxito personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.</li> <li>• Generar un clima positivo y de seguridad entre los integrantes del equipo y que estos sepan que pueden expresar su opinión con toda libertad hasta que las decisiones sean tomadas.</li> </ul>
28	<b>Planificación y organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir los recursos humanos y técnicos.</li> <li>• Programar campañas comerciales.</li> <li>• Distribuir tareas.</li> <li>• Establecer prioridades y tiempos.</li> <li>• Utilizar correctamente instrumentos y herramientas de planificación.</li> <li>• Repartir la cartera de clientes a los miembros del equipo comercial.</li> <li>• Distribuir objetivos a los colaboradores.</li> <li>• Establecer plazos de cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Prever mecanismos de coordinación entre áreas o equipos de trabajo.</li> <li>• Definir sistemas y esquemas de trabajo.</li> <li>• Anticiparse a las dificultades potenciales que puedan presentarse en el desarrollo de las tareas de sus trabajadores o del propio equipo de trabajo.</li> <li>• Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de sus equipos de trabajo.</li> <li>• Prever acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.</li> </ul>
29	<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar acciones escenarios futuros con acierto.</li> <li>• Analizar la evolución de las tendencias del mercado.</li> <li>• Diseñar escenarios alternativos de evolución de la realidad.</li> <li>• Percibir oportunidades y nichos de mercado cuando surjan.</li> <li>• Buscar soluciones a los problemas que suponen un cambio cualitativo del estado de las cosas en un momento dado.</li> <li>• Identificar posibles amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar.</li> </ul>

Fuente de Elaboración: Propia

## 10. La Encuesta

La encuesta consiste en un formulario en el cual se encuentran las deferentes habilidades comentadas anteriormente (Metahabilidades, Betahabilidades, habilidades operativas, interpersonales y directivas) con sus respectivas competencias a evaluar. Con este formulario se pretende dar un acercamiento a la realidad que se desea conocer, y de esto, se realizará el estudio a profundidad del perfil de los gerentes de las PYMES en Manizales, según lo detectado por el estudio de la encuesta.

La encuesta tiene un sistema de calificación, donde el gerente y/o empresario de la empresa que la responda le da una puntuación a cada competencia según su nivel de dominio. Este sistema de calificación va de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja que se le puede dar una competencia y 5 el mayor grado. Estas puntuaciones están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 9: Sistema de calificación de competencias

<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1. (0% - 20%)	Muy bajo	Conocimientos elementales. No posee la competencia.
2. (21% - 40%)	Insuficiente	Conocimientos medios. Competencia desarrollada en un nivel básico o elemental.
3. (41% - 60%)	Aceptable	Conocimientos amplios. Posee la competencia en un nivel medio.
4. (61% - 80%)	Alto	Muy altos conocimientos. Alto nivel de competencia.
5. (81% - 100%)	Excelente	Conocimientos a nivel experto. Excelente nivel de

		competencia
--	--	-------------

Fuente de Elaboración: Propia

A continuación se presenta el formato de encuesta que se desarrolló para el desarrollo del proyecto y su análisis.

Tabla 10: Formato de encuesta

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>	
Competencias elementales	
Adaptabilidad	
Análisis de problemas	
Aprendizaje	
Decisión	
Flexibilidad	
Tolerancia al estrés	
<b>BETAHABILIDADES</b>	
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad	
Ambición profesional	
Conocimiento del entorno	
Innovación/Creatividad	
Impacto	
Orientación al logro	
Toma de riesgos	
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>	
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo	
Análisis Numérico	
Atención al detalle	
Comunicación escrita	
Disciplina	
Sentido de la urgencia	
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	
Habilidades de contacto con los demás	
Atención al cliente	
Capacidad de negociación	
Escucha activa	
Orientación al cliente	
Trabajo en equipo/cooperación	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	

Competencias para dirigir a otros	
Control directivo	
Delegación	
Espíritu emprendedor	
Liderazgo de grupos	
Planificación y organización	
Visión	

Fuente de Elaboración: Propia

A través de esta encuesta se entrevistaron 19 gerentes de los sectores metalmecánico y plásticos (10 gerentes del sector metalmecánica y 9 gerentes del sector plástico). Gracias al apoyo de ACOPI Manizales se logró conseguir una base de datos con más de 50 contactos a los cuales se les envió la encuesta por medio del correo electrónico y se les realizó contacto telefónico.

## 11. Análisis y Resultados

A continuación se realizará un comparativo de las diferentes habilidades y competencias de los sectores metalmecánicos y plástico, basado en el resultado de las encuestas y las diferentes gráficas.

Tabla 11: Promedios Metahabilidades metalmecánica

<i>empresas/habilidades</i>	<b>METAHABILIDADES</b>
E.M.E Estructuras Metálicas S.A	4,5
Industrias Metalmecánicas Imperio	4,7
JC Mecánica Industrial	4,7
Maquinar Ltda.	4,5
Metálicas Mascarín	4,3
MM Metal Mec Ingeniería S.A.S	4,7
Montajes Industriales y Desarrollo e Innovación Ingenieril	4,5
Taller de Metalmecánica	4
Taller El Repujador	4,2
VR Mideros Ingeniería	4,5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,5</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 1: Metahabilidades metalmeccánica



Fuente de Elaboración: Propia

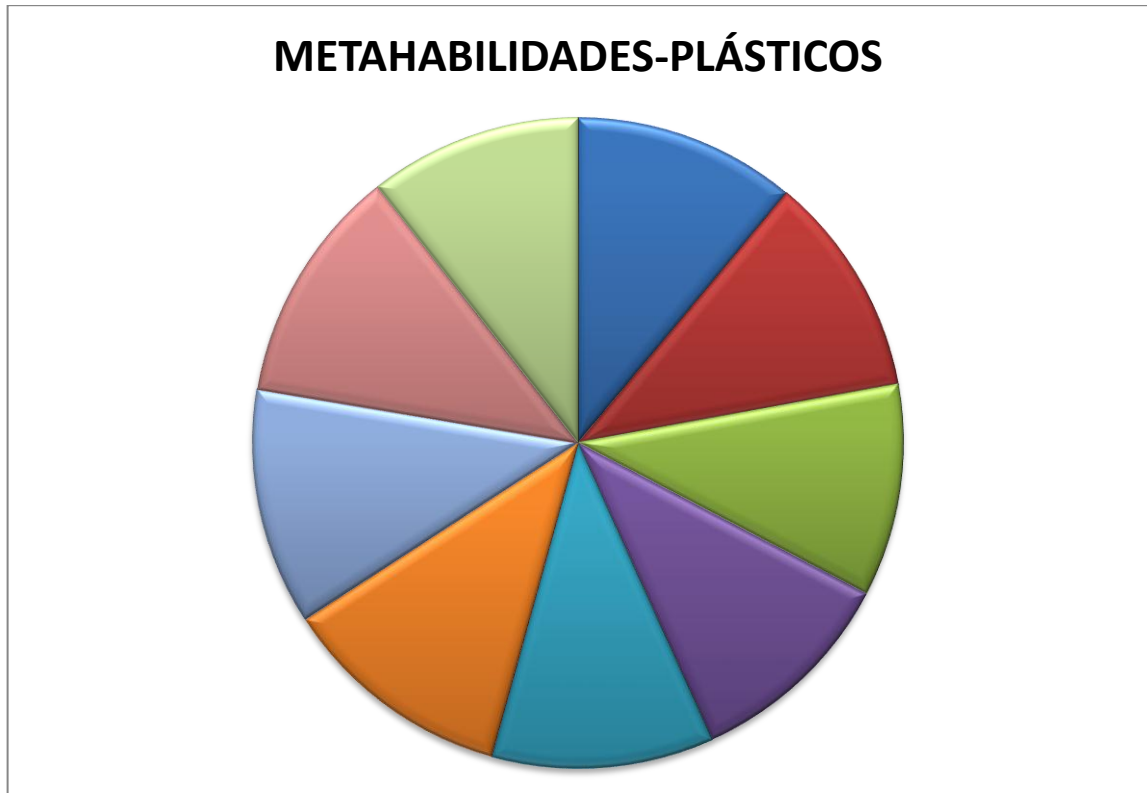
Tabla 12: Metahabilidades plásticos

<i>empresas/habilidades</i>	<b>METAHABILIDADES</b>
Cauchosol de Manizales S.A.S	4,5
DUPLAS S.A.S	4,5
Extruplásticos Mh S.A.S	4,3
Industrias Loma S.A.S	4,3
Mangueras y Conducciones MAYCO S.A	4,5
Plásticos Colombia PLASCOL S.A.S	4,7
Plastigoma S.A	4,8
SOLOCAUCHOS LTDA	4,8
SOPLÁSTICOS S.A	4,3
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,5</b>

Fuente de Elaboración: Propia



Grafica 2: Metahabilidades plásticos



Fuente de Elaboración: Propia

En este primer caso, los gerentes de ambos sectores (metalmecánico y plásticos) coincidieron en el promedio de las Metahabilidades, 4,5 puntos. Según la tabla 10: sistema de calificación de competencias; este puntaje es de grado alto, por lo cual se muestra que los gerentes cumplen con el requisito primario de formación, siendo un pilar para el desarrollo y formación de las demás habilidades.

Estas personas tienen una alta adaptabilidad al cambio de su entorno, son capaces de moldear su conducta para encontrar soluciones a los diferentes problemas que puedan surgir y cumplir así con los objetivos planeados. Esta versatilidad les da también la posibilidad de liderar y conducir a su equipo a través de los escenarios cambiantes dentro del entorno laboral y las políticas de la empresa.

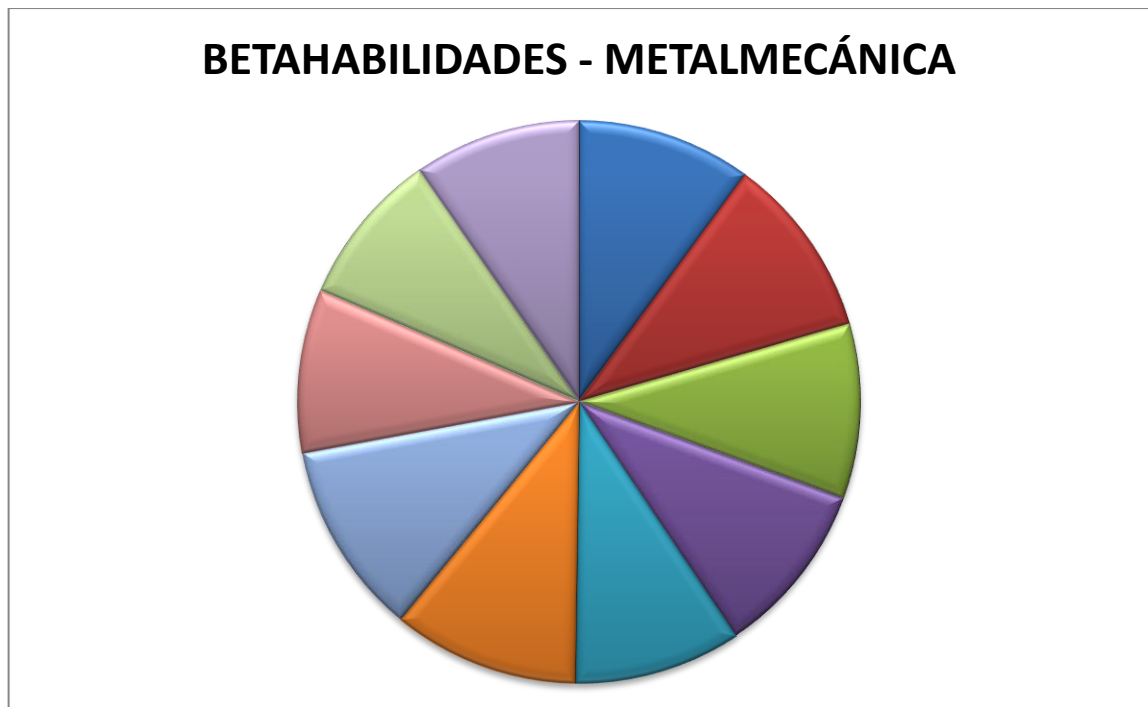
Poseen una alta capacidad de análisis y solución de problemas de una forma lógica, eficaz y rápida. Son nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas cuando se está asimilando una serie de datos o de referencias nuevas, para así poder traducir este nuevo enfoque en nuevas formas de hacer las cosas. Realizan una causa-efecto según los nuevos conocimientos adquiridos, lo cual les da un abanico de alternativas de acción activas para optar entre varias, aceptando solo las soluciones más eficientes y rechazando el resto. Por lo cual su tolerancia al estrés es alta, permitiéndoles actuar con eficiencia bajo la presión del tiempo, haciendo frente a la adversidad y la oposición. Tienen la capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Tabla 13: Betahabilidades metalmecánica

<i>empresas/habilidades</i>	<b>BETAHABILIDADES</b>
E.M.E Estructuras Metálicas S.A	4,5
Industrias Metalmecánicas Imperio	4,7
JC Mecánica Industrial	4,5
Maquinar Ltda.	4,5
Metálicas Mascarin	4,3
MM Metal Mec Ingeniería S.A.S	4,8
Montajes Industriales y Desarrollo e Innovación Ingenieril	5
Taller de Metalmecánica	4,2
Taller El Repujador	4
VR Mideros Ingeniería	4,3
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,5</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 3: Betahabilidades metalmecánica



Fuente de Elaboración: Propia

Tabla 14: Betahabilidades plásticos

<i>empresas/habilidades</i>	<b>BETAHABILIDADES</b>
Cauchosol de Manizales S.A.S	4,7
DUPLAS S.A.S	4,8
Extruplásticos Mh S.A.S	4,3
Industrias Loma S.A.S	4,2
Mangueras y Conducciones MAYCO S.A	4,7
Plásticos Colombia PLASCOL S.A.S	4,3
Plastigoma S.A	4,8
SOLOCAUCHOS LTDA	4,7
SOPLÁSTICOS S.A	4,5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,6</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 4: Betahabilidades plásticos



Fuente de Elaboración: Propia

Ambos sectores cumplen con una formación alta de las Betahabilidades. Estas competencias ayudan al gerente a formarse dentro de la empresa, conocer su mercado, adaptarse al trabajo y aprender a ser flexible ante las diferentes situaciones que se puedan presentar. También hace que el gerente sea una persona orientada al logro

desarrollando su carrera con base al éxito, esforzándose por el propio desarrollo profesional actualizándose en tendencias de mercado, liderazgo y de conocimiento general del entorno.

Estas habilidades muestran que los gerentes tienen un amplio interés por el conocimiento en general, mantenerse informado de todo lo que sucede en su entorno social y laboral. Las betahabilidades muestran que los gerentes son personas con alta creatividad e innovación, lo cual les ayuda a tomar diferentes alternativas de solución proponiendo ideas alternativas y diferentes.

Estas puntuaciones también muestran que los gerentes son personas que cuidan de su imagen personal y laboral; tratan de dar y mantener siempre una primera impresión favorable ante sus empleados, clientes y las demás personas de su entorno. Son personas que se fijan metas ambiciosas, casi siempre por encima de los estándares y de las expectativas planeadas, lo cual hace que sean personas poco conformistas con el desempeño medio de los resultados obtenidos. Esto conlleva a que tomen riesgos calculados para obtener los resultados esperados y planeados obteniendo así ventajas específicas sobre la competencia y el mercado.

Tabla 15: Habilidades operativas metalmecánica

<i>empresas/habilidades</i>	<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>
E.M.E Estructuras Metálicas S.A	4,4
Industrias Metalmecánicas Imperio	4,6
JC Mecánica Industrial	4,4
Maquinar Ltda.	4,4
Metálicas Mascarín	4,4
MM Metal Mec Ingeniería S.A.S	4,8
Montajes Industriales y Desarrollo e Innovación Ingenieril	4,2
Taller de Metalmecánica	4,2
Taller El Repujador	4
VR Mideros Ingeniería	4,4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,4</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 5: Habilidades operativas metalmecánica



Fuente de Elaboración: Propia

Tabla 16: Habilidades operativas plásticos

<i>empresas/habilidades</i>	<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>
Cauchosol de Manizales S.A.S	4,6
DUPLAS S.A.S	4,8
Extroplásticos Mh S.A.S	4,4
Industrias Loma S.A.S	4,6
Mangueras y Conducciones MAYCO S.A	4,6
Plásticos Colombia PLASCOL S.A.S	4,4
Plastigoma S.A	5
SOLOCAUCHOS LTDA	4,6
SOPLÁSTICOS S.A	4,4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,6</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 6: Habilidades operativas plásticos



Fuente de Elaboración: Propia

Se observa que ambos sectores, metalmecánico y plásticos, cuentan con un nivel alto de habilidades operativas, por lo cual son gerentes con altas capacidades de analizar e interpretar datos numéricos, tienen un manejo prolongado de la información detallada, tienen una alta eficiencia operativa para el desarrollo de proyectos y tareas del día a día tanto en su vida laboral como personal. Organizan eficazmente su propia agenda de actividades, dándole prioridad a las actividades de más importancia o urgencia y así optimizar su tiempo de una forma eficiente. Esto lleva a manejar el tiempo de sus reuniones de una forma eficaz, actuando como líder canalizando la participación ordenada de sus asistentes. También deben cambiar su rol a participante de reunión, desarrollando posturas cooperativas de comunicación con los demás.

Las vías de la comunicación para un gerente son una de sus principales herramientas, ya que de esta forma da a entender sus ideas y lo que se quiere lograr con el trabajo; por lo cual, los gerentes de ambos sectores cuentan con una alta capacidad de comunicación escrita y verbal. Expresan sus ideas de forma clara, concisa y correcta; conocen y utilizan adecuadamente su lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal. También son profesionales con alta disciplina, ya que deben adaptarse fácilmente a las políticas y procedimientos organizacionales y mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en su entorno laboral.

Las competencias operativas les dan a los gerentes de ambos sectores una postura orientada a los desarrollos sociales, culturales, económicos y políticos que se puedan desarrollar en su entorno pudiendo afectar el trabajo o la organización.

Analizando los promedios se observa que los gerentes de plásticos están por encima en dos puntos, lo cual se puede traducir en una mejor formación operativa de sus empresas, dando pie para una mejora de las competencias operativas al sector metalmecánico, a través de asesorías enfocadas en las competencias menos desarrolladas y afianzando los conocimientos de aquellas que se tienen más desarrolladas.

Tabla 17: Habilidades Interpersonales metalmecánica

<i>empresas/habilidades</i>	<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>
E.M.E Estructuras Metálicas S.A	4,4
Industrias Metalmecánicas Imperio	4,6
JC Mecánica Industrial	4,8
Maquinar Ltda.	5
Metálicas Mascarín	4,8
MM Metal Mec Ingeniería S.A.S	5
Montajes Industriales y Desarrollo e Innovación Ingenieril	4,6
Taller de Metalmecánica	4,8
Taller El Repujador	4,2
VR Mideros Ingeniería	4,6
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,7</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 7: Habilidades interpersonales metalmecánica



Fuente de Elaboración: Propia

Tabla 18: Habilidades interpersonales plásticos

<i>empresas/habilidades</i>	HABILIDADES INTERPERSONALES
Cauchosol de Manizales S.A.S	4,6
DUPLAS S.A.S	5
Extruplásticos Mh S.A.S	4
Industrias Loma S.A.S	4,2
Mangueras y Conducciones MAYCO S.A	5
Plásticos Colombia PLASCOL S.A.S	5
Plastigoma S.A	4,4
SOLOCAUCHOS LTDA	5
SOPLÁSTICOS S.A	4,6
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,6</b>

Fuente de Elaboración: Propia



Grafica 8: Habilidades interpersonales plásticas



Fuente de Elaboración Propia

Las habilidades interpersonales son las competencias que se relacionan con el éxito en las tareas que suponen un contacto interpersonal con otros para el correcto desempeño del trabajo. Analizando los promedios de ambos sectores se ve que tienen una alta puntuación, más cercana a la excelencia. Dando oportunidad para perfeccionar estas competencias y así obtener un perfil más competitivo dentro del mercado laboral, enfocándose en los resultados de sus empresas. Los gerentes de las PYMES de Manizales son personas amantes del trabajo en equipo, participan activamente en la consecución de las metas comunes de su equipo.

Estas competencias están dirigidas al cliente, tanto interno como externo, por lo cual los gerentes deben tener la habilidad de percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de satisfacer sus necesidades con el menor costo posible. También deben identificar las posiciones del cliente frente a una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios obteniendo un ganancia para ambas partes. Para esto los gerentes cuentan con una alta capacidad de escucha activa. La toma de notas les ayuda a tener presente los detalles importantes que sus clientes exigen en un pedido o negociación, indagándolos hasta que el mensaje quede completamente claro y estando alerta a las reacciones y analizándolas.

En el momento de efectuar una negociación, los gerentes cuentan con herramientas de comunicación visual. Esta les permite mostrar cifras, datos y productos de interés para el cliente dándole soporte a la comunicación interpersonal orientando al cliente a tomar la

mejor decisión de inversión, demostrando sensibilidad hacia las necesidades o demandas que estos puedan requerir en el presente o en el futuro, siendo capaces de satisfacer desde cualquier ámbito de la organización. Los gerentes logran cerrar sus negocios a través de la persuasión con argumentos relevantes y con un estilo positivo, adaptándose a ciertos puntos de vista que el cliente objete durante la negociación.

Los gerentes son personas sociables, interactúan sin mayor esfuerzo con demás personas y tienen la facilidad de hacer contactos con otros desarrollando actividades sociales.

Tabla 19: Habilidades directivas metalmecánica

<i>empresas/habilidades</i>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>
E.M.E Estructuras Metálicas S.A	5
Industrias Metalmecánicas Imperio	5
JC Mecánica Industrial	4,7
Maquinar Ltda.	4,7
Metálicas Mascarín	4,5
MM Metal Mec Ingeniería S.A.S	4,8
Montajes Industriales y Desarrollo e Innovación Ingenieril	4,5
Taller de Metalmecánica	4,2
Taller El Repujador	4,3
VR Mideros Ingeniería	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,7</b>

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 9: Habilidades directivas metalmecánica



Fuente de Elaboración: Propia

Tabla 20: Habilidades directivas plásticos

<i>empresas/habilidades</i>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>
Cauchosol de Manizales S.A.S	5
DUPLAS S.A.S	5
Extroplásticos Mh S.A.S	4,5
Industrias Loma S.A.S	4,5
Mangueras y Conducciones MAYCO S.A	4,8
Plásticos Colombia PLASCOL S.A.S	4,7
Plastigoma S.A	5
SOLOCAUCHOS LTDA	5
SOPLÁSTICOS S.A	4,5
<b>PROMEDIO</b>	4,8

Fuente de Elaboración: Propia

Grafica 10: Habilidades directivas plásticos



Fuente de Elaboración: Propia

Al analizar los promedios en ambos sectores de los gerentes de las PYMES de Manizales, se observa que en comparación con las demás habilidades antes analizadas, estas son las que más alto puntaje tienen, y es donde se desarrolla el objetivo principal de este proyecto. Las habilidades directivas analizadas en este grupo de gerentes de los sectores metalmecánico y plástico muestra que son personas líderes, emprendedoras, con mentalidad visionaria y ganadora. En el caso del sector plástico se observa que está un punto por encima del sector metalmecánico en el promedio, 4.8 y 4.7 respectivamente. Una cifra muy cercana a la excelencia pero con aspectos por mejorar, lo cual de pie para realizar un seguimiento de mejora continua en las competencias que presentan menor calificación y de mantenimiento aquellas competencias mejor calificadas para lograr subirlas a un nivel de excelencia.

Los gerentes de las PYMES de Manizales de los sectores metalmecánico y plásticos tienen un alto control directivo dentro de sus empresas, el cual les permite establecer los mecanismos que indican las desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos como los objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas, etc. Y así obtener la información requerida aun cuando la consecución de esta información suponga estar en conflicto con otras áreas de la organización.

Una de las competencias más importantes de una persona con roll de gerente es la forma en como delega sus tareas a otros de forma inequívoca y eficiente, dotándole de la

información requerida para ejecutarlas y dándole la capacidad de toma de decisiones en el proceso de complementación de la tarea; en ocasiones el gerente puede delegar hasta la autoridad que el mismo ostenta o su propia representación. La mayoría de los gerentes evaluados por la encuesta realizada se calificaron a sí mismos con un nivel alto o excelente para delegar sus tareas o funciones a otros. Solo un gerente se calificó con nivel 3 o aceptable, para el cual se podría pensar en capacitaciones de mejora para subir esta competencia tan importante a niveles superiores, logrando mejorar su curriculum y sus habilidades gerenciales.

El espíritu emprendedor es la competencia de buscar activamente nuevos mercados u oportunidades en su mercado actual teniendo en cuenta los riesgos que sobrellevan. Esta competencia es muy común en los gerentes propietarios de sus negocios, la cual los mantiene alerta para la identificación de nuevas oportunidades de negocio que el mercado ofrece. Analizando las calificaciones de los gerentes de las PYMES, y yendo más a fondo en sus historias, se encontró que muchos de estos son propietarios de sus negocios y esta competencia es una de sus mejores herramientas ya que son personas proactivas, pendientes de nuevas tendencias y generando nuevas ideas de innovación para mejorar sus mercados y generar mayor rentabilidad.

Guiar y dirigir el equipo de trabajo es una de las responsabilidades que un gerente debe asumir en su rol para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Los gerentes de las PYMES de Manizales son personas líderes y comprometidas con sus grupos de trabajo, ya que ellos son el respaldo para desarrollar y ejecutar las tareas y operaciones que a diario se presenta, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

La planificación y organización es la competencia que ayuda a los gerentes a determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Los gerentes de las PYMES de los sectores metalmecánico y plásticos de Manizales se calificaron con una puntuación alta según la encuesta realizada en planificación y organización. Esto quiere decir que tienen la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de su equipo de trabajo, en tiempo y costos efectivos, de forma tal que se aprovechen de la forma más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos de una forma conjunta.

A raíz de la planificación estratégica se visionan el cumplimiento de los objetivos. Los gerentes se califican como personas visionarias, capaces de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad en aspectos tecnológicos, económicos, políticos, monetarios, etc. Aspectos relativos a la propia actividad de la industria.

## 12. CONCLUSIONES

Este proyecto aportó **conocimiento y paciencia**, debido a que muchos de los gerentes, a pesar de sus apretadas agendas, sacaron unos minutos para compartir sus experiencias y conocimientos para el óptimo desarrollo del proyecto.

**Me permitió** afianzar mis conocimientos adquiridos sobre gestión empresarial, competencias gerenciales y gestión humana los cuales se desarrollaron y evaluaron en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Nos **encontramos** ante un nuevo paradigma de la gestión de las empresas en general y las personas, en el que se deben gestionar son las competencias laborales de su capital humano.

En el desarrollo de la metodología **encontré** que las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus empleados, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de su empresa.

Existen conjuntos de competencias que se exigen en un perfil gerencial, las cuales son claves para la ejecución del mismo. Dichas competencias fueron evaluadas en este proyecto y en conclusión se definen las siguientes las competencias que un gerente de PYMES de los sectores metalmecánico y plásticos deben tener. Entre ellas se encuentran:

### **Competencias Gerenciales:**

- Habilidades de dirección, liderazgo, gestión del talento humano, planeación estratégica, toma de decisiones.
- **Servicio al cliente:** capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades de éste, solicitar y retroalimentación del cliente y buscar la continua satisfacción de éste.
- **Efectividad personal:** capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los diferentes puntos de vista y crear sinergias para lograr los resultados esperados.
- **Toma de decisiones:** tomar decisiones asertivas (qué digo, cuándo lo digo, a quién se lo digo, dónde se lo digo y cómo lo digo), efectivas y oportunas.
- **Trabajo en equipo:** obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.

- **Desarrollo de personas:** evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar el trabajo en equipo continuo.
- **Liderazgo:** capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, delegación de responsabilidades.

#### **Competencias Personales y Humanísticas:**

- Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- **Competencias cognitivas:** se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del gerente.
- **Adaptabilidad:** capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas tendencias.
- **Orientado a resultados:** persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos.
- **Aprendizaje continuo:** capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- **Responsabilidad:** aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.

#### **Competencias Profesionales y Técnicas:**

- Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.
- **Desarrollo de estrategia:** adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente y apropiación del conocimiento.
- **Logro de resultados:** responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología a todo nivel.

También se concluye que las habilidades técnicas no son las mismas para cada sector industrial estudiado, estas deben ser adquiridas e ir acordes con el sector en el que se desempeñe y el área en el cual desarrolla su cargo. Un gerente de una PYMES de plásticos debe tener el conocimiento del sector, tipos de polímeros y sus propiedades fisicoquímicas entre otras, maquinaria, etc. Por el otro lado, un gerente del sector metalmecánico debe tener un conocimiento acerca del acero y sus propiedades, maquinarias, mercado, etc. Pero ambos deben tener competencias en común como la optimización de sus materias primas, manejo apropiado de sus respectivas maquinarias, manejo de personal, estilos de dirección, técnicas de negociación y métodos eficientes de gerencia.

Un gerente siempre debe estar focalizado y preparado para desarrollar las competencias y habilidades requeridas saber para dónde va, cómo lo logrará, con qué medios, por qué

motivo, con quién cuenta para lograrlo, cuándo. Esto se logra con el fin de que el gerente no pierda sus esfuerzos y cumplir de manera exitosa todo lo emprendido. Debe tener la habilidad de comprender primero y luego ser comprendido, creando relaciones afectivas con sus subordinados que tiendan al gana-gana.



### **13. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que los gerentes de los sectores de plásticos y metalmecánicas tengan una mayor periodicidad en la formación, lo cual ayudaría a ser más eficientes en el pensamiento de los proyectos.

Debe haber una labor más fuerte por parte de los gremios en pro de los empresarios para tener proyectos conjuntos o servicios compartidos.

Sería muy importante y significativo que las empresas de dichos sectores económicos tuvieran alianzas estratégicas alineadas con los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional para apostarle a la exportación de productos de mercados potenciales.

Entregar este trabajo a las agremiaciones para que se puedan apalancar proyectos de inversión y de proyectos conjuntos que favorezcan el desarrollo económico de la región.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires: Granica.
- Askeland, D. R. (1998) Ciencia e Ingeniería de los Materiales. International Thomson Editores, 449-498
- De Bono, E. (1986) Seis Sombreros para Pensar. Granica
- Goldratt, E. (2004). La Meta. North River Press.
- McClelland, D. C. (1942). Functional autonomy of motives as an extinction phenomenon. Psychological Review, 49(3), 272-283.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist, 20(5), 321-333.
- Senge, P. La Quinta Disciplina en la Práctica.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work. Models of Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vásquez, O.H. (2004). Lecciones aprendidas para empresarios. Medellín, Colombia.
- Carlos Arturo Cano Hernández, (2010), Docente investigador de la Universidad Libre - Cali, Colombia.  
[http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf\\_articulos/volumen6/resultados\\_estudio\\_empirico.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen6/resultados_estudio_empirico.pdf))
- Irma Soto Vallejo, Oscar Alberto Ortiz Gonzales, Oscar Andrés Jiménez Orozco, (2009). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/589/PERFIL%20EMPRESARIAL%20Y%20SOCIAL%20DE%20LAS%20COMUNAS%20DE%20MANIZALES%20PRESENTACION.htm>)
- Parámetros de Gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata. (Octubre de 2011)  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/3473/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/3473/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Caracterización Ocupacional del Sector Metalmeccánico. (Marzo 2002) Mesa Sectorial. SENA. <http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2124/1/3039.pdf>
- Identificación de Estrategias de Mercados Meta de los Sectores Metalmeccánico, Textil-Confecciones, y Alimentos de la Ciudad de Manizales. (2005)  
<http://core.ac.uk/download/pdf/11051538.pdf>
- Dinámica de los Factores Sociales y Culturales que Influyen la Consolidación del Microcluster de Herramientas de Caldas. (2004)  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1013/>
- Estudio de perfiles ocupacionales en la ciudad de Manizales, Sector Metalmeccánico. (2013)

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1441-estudio-de-perfiles-ocupacionales-sector-metalmechanica-en-la-ciudad-de-manizales.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1441-estudio-de-perfiles-ocupacionales-sector-metalmechanica-en-la-ciudad-de-manizales.html)

- PLÁSTICOS, Curso de Procesos de Manufactura. [http://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734\\_plimeros.pdf](http://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734_plimeros.pdf)
- Estrategias Gerenciales: Gerencia para el emprendimiento y Gestión por Resultados. <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>
- ICER: Informe de Coyuntura Económica Regional (2010). [https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/caldas\\_icer\\_10.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/caldas_icer_10.pdf)
- RED ORMET: Diagnostico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo. (2011) [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Diagn%C3%B3stico%20socioecon%C3%B3mico%20y%20del%20mercado%20de%20trabajo.%20Area%20metropolitana%20Manizales%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Diagn%C3%B3stico%20socioecon%C3%B3mico%20y%20del%20mercado%20de%20trabajo.%20Area%20metropolitana%20Manizales%20(1).pdf)

**15. ANEXO 1**  
**ENCUESTAS REALIZADAS**

Encuesta realizada a los 19 gerentes de las PYMES de Manizales en los sectores de metalmecánica y plásticos.

**15.1 PLÁSTICOS:**

<b>SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
<b>FORMULARIO DE RESPUESTAS</b>		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>		CAUCHOSOL de Manizales S.A.S
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
<b>Adaptabilidad</b>	"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
<b>Análisis de problemas</b>	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
<b>Aprendizaje</b>	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	4
<b>Decisión</b>	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	4
<b>Flexibilidad</b>	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
<b>Tolerancia al estrés</b>	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo	5

	y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	4
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	5
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	5
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de	4

	forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	4
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	4
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta	5

	común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado - tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		DUPLAS S.A.S
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	4
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la	4



	presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	5
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	5
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma	5

	clara y correcta a través del lenguaje escrito."	
<b>Disciplina</b>	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
<b>Sentido de la urgencia</b>	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
<b>Atención al cliente</b>	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
<b>Capacidad de negociación</b>	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
<b>Escucha activa</b>	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	5
<b>Orientación al cliente</b>	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización."	5
<b>Trabajo en equipo/cooperación</b>	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la	5

	colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		Extrulásticos Mh S.A.S
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>METAHABILIDADES</b>		

<b>Competencias elementales</b>		
<b>Adaptabilidad</b>	<b>"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de problemas</b>	<b>"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."</b>	<b>5</b>
<b>Aprendizaje</b>	<b>Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."</b>	<b>4</b>
<b>Decisión</b>	<b>"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."</b>	<b>4</b>
<b>Flexibilidad</b>	<b>"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."</b>	<b>4</b>
<b>Tolerancia al estrés</b>	<b>"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."</b>	<b>4</b>
<b>BETAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias imprescindibles para la adaptabilidad</b>		
<b>Ambición profesional</b>	<b>"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."</b>	<b>5</b>
<b>Conocimiento del entorno</b>	<b>"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada"</b>	<b>4</b>

	sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5

<b>Capacidad de negociación</b>	<b>"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"</b>	<b>5</b>
<b>Escucha activa</b>	<b>Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.</b>	<b>4</b>
<b>Orientación al cliente</b>	<b>"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.</b>	<b>4</b>
<b>Trabajo en equipo/cooperación</b>	<b>"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.</b>	<b>4</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Competencias para dirigir a otros</b>		
<b>Control directivo</b>	<b>"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."</b>	<b>5</b>
<b>Delegación</b>	<b>"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."</b>	<b>4</b>
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros</b>	<b>4</b>

	nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	4
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: Industrias Loma S.A.S		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	4
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Aasimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa,	4

	<p>eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."</p>	
<b>Flexibilidad</b>	<p>"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."</p>	4
<b>Tolerancia al estrés</b>	<p>"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."</p>	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
<b>Ambición profesional</b>	<p>"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."</p>	5
<b>Conocimiento del entorno</b>	<p>"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."</p>	4
<b>Innovación/Creatividad</b>	<p>"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."</p>	4
<b>Impacto</b>	<p>"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."</p>	4
<b>Orientación al logro</b>	<p>"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los</p>	4



	estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	5
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	4
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	4
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a	4

	las reacciones y analizándolas.	
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	4
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	4
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	4

Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5
--------	---	---

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: Mangueras y Conducciones MAYCO S.A		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	4
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva	4

	información."	
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de	5

	información detallada."	
<b>Comunicación escrita</b>	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
<b>Disciplina</b>	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
<b>Sentido de la urgencia</b>	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
<b>Atención al cliente</b>	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
<b>Capacidad de negociación</b>	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
<b>Escucha activa</b>	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	5
<b>Orientación al cliente</b>	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
<b>Trabajo en equipo/cooperación</b>	"Participar activamente en la consecución de una meta	5

	común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: Plásticos Colombia PLASCOL S.A.S		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>

<b>METAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias elementales</b>		
<b>Adaptabilidad</b>	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
<b>Análisis de problemas</b>	"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
<b>Aprendizaje</b>	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	4
<b>Decisión</b>	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	5
<b>Flexibilidad</b>	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	5
<b>Tolerancia al estrés</b>	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias imprescindibles para la adaptabilidad</b>		
<b>Ambición profesional</b>	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
<b>Conocimiento del entorno</b>	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar	4

	información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción"	5



	razonable con el menor costo posible."	
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	5
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya	4

	existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		PLASTIGOMA S.A
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema."	5

	Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	5
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	5
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción	5

	con el desempeño 'medio'."	
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	5
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	5
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o	5

	demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo	5

	de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	
--	--	--

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: SOLOCAUCHOS LTDA		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	5
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	5
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo	4

	y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	5
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4

Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	5
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés	5



		propio.	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>			
Competencias para dirigir a otros			
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."		5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."		5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."		5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"		5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."		5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."		5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: SOPLASTICOS S.A		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para	5

	alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	4
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	4
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	4
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad	4

	profesional."	
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	5
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando	4

	concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'	
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5

Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	4
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	4

## 15.2 METALMECÁNICA:

### SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

#### FORMULARIO DE RESPUESTAS

NOMBRE DE LA EMPRESA:		E.M.E Estructuras Metalicas S.A
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	4
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones	5

	consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	
<b>Flexibilidad</b>	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
<b>Tolerancia al estrés</b>	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
<b>Ambición profesional</b>	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
<b>Conocimiento del entorno</b>	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
<b>Innovación/Creatividad</b>	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
<b>Impacto</b>	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
<b>Orientación al logro</b>	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5

Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	4
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización,	4

	pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la	5



organización."

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: Industrias Metalmeccánicas Imperio		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	4
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	5
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	5
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas	5

	en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	5
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	5
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera	4

consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."

### HABILIDADES INTERPERSONALES

#### Habilidades de contacto con los demás

Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	4
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas	5

		internos y/o externos."	
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."		5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."		5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"		5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."		5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."		5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		JC Mecánica Industrial
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades,	5

	<b>Nuevos datos o cambios en el entorno."</b>	
<b>Análisis de problemas</b>	<b>"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."</b>	5
<b>Aprendizaje</b>	<b>Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."</b>	5
<b>Decisión</b>	<b>"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."</b>	5
<b>Flexibilidad</b>	<b>"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."</b>	4
<b>Tolerancia al estrés</b>	<b>"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."</b>	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias imprescindibles para la adaptabilidad</b>		
<b>Ambición profesional</b>	<b>"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."</b>	5
<b>Conocimiento del entorno</b>	<b>"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."</b>	5
<b>Innovación/Creatividad</b>	<b>"Descubrir soluciones imaginativas de problemas"</b>	4

	relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	4
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una	5

	<b>filosofía 'ganarganar.'</b>	
<b>Escucha activa</b>	<b>Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.</b>	<b>4</b>
<b>Orientación al cliente</b>	<b>"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.</b>	<b>5</b>
<b>Trabajo en equipo/cooperación</b>	<b>"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.</b>	<b>5</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Competencias para dirigir a otros</b>		
<b>Control directivo</b>	<b>"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."</b>	<b>4</b>
<b>Delegación</b>	<b>"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."</b>	<b>4</b>
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."</b>	<b>5</b>
<b>Liderazgo de grupos</b>	<b>"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el</b>	<b>5</b>

	espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: MAQUINAR		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	4
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	5
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y	4



	orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		

<b>Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo</b>		
<b>Análisis Numérico</b>	<b>"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."</b>	4
<b>Atención al detalle</b>	<b>"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."</b>	5
<b>Comunicación escrita</b>	<b>"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."</b>	4
<b>Disciplina</b>	<b>"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."</b>	5
<b>Sentido de la urgencia</b>	<b>"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."</b>	4
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
<b>Habilidades de contacto con los demás</b>		
<b>Atención al cliente</b>	<b>"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."</b>	5
<b>Capacidad de negociación</b>	<b>"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"</b>	5
<b>Escucha activa</b>	<b>Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.</b>	5
<b>Orientación al cliente</b>	<b>"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de</b>	5

	darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio."	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	4
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: Metálicas Mascarín		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	4
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	4
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		

<b>Ambición profesional</b>	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	4
<b>Conocimiento del entorno</b>	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
<b>Innovación/Creatividad</b>	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
<b>Impacto</b>	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
<b>Orientación al logro</b>	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
<b>Toma de riesgos</b>	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
<b>Análisis Numérico</b>	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
<b>Atención al detalle</b>	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
<b>Comunicación escrita</b>	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
<b>Disciplina</b>	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
<b>Sentido de la urgencia</b>	"Percibir la urgencia real de	4

	determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento	4

	y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	4
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: MM Metal Mec Ingeniería S.A.S		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	5
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer	5

	información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	5
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus	4



	soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	5
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	5
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la	5

	comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	5
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	5

<b>Planificación y organización</b>	<b>"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."</b>	<b>5</b>
<b>Visión</b>	<b>"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."</b>	<b>5</b>

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> Montajes Industriales y Desarrollo e innovación Ingenieril		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>METAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias elementales</b>		
<b>Adaptabilidad</b>	<b>"Modificar la propia conducta para alcanzar Determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."</b>	<b>4</b>
<b>Análisis de problemas</b>	<b>"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."</b>	<b>5</b>
<b>Aprendizaje</b>	<b>Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."</b>	<b>4</b>
<b>Decisión</b>	<b>"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que</b>	<b>5</b>

	implican."	
<b>Flexibilidad</b>	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	5
<b>Tolerancia al estrés</b>	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
<b>Ambición profesional</b>	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	5
<b>Conocimiento del entorno</b>	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	4
<b>Innovación/Creatividad</b>	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	5
<b>Impacto</b>	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
<b>Orientación al logro</b>	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	4
<b>Toma de riesgos</b>	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas	5

	específicas."	
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	4
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	5
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	4
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	5
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden	4

	requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	4
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	5
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	4
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	4
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**  
**FORMULARIO DE RESPUESTAS**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> Taller de Metalmecánica		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>AUTOEVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>METAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias elementales</b>		
<b>Adaptabilidad</b>	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	4
<b>Análisis de problemas</b>	"Identificar problemas, reconocer información Significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	4
<b>Aprendizaje</b>	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
<b>Decisión</b>	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	4
<b>Flexibilidad</b>	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	4
<b>Tolerancia al estrés</b>	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	3
<b>BETAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias imprescindibles para la adaptabilidad</b>		
<b>Ambición profesional</b>	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas	4

	orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	5
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	4
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	4
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de	4



		tiempo."	
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>			
Habilidades de contacto con los demás			
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."		4
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"		5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.		5
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.		5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.		5
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>			
Competencias para dirigir a otros			
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."		4

Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	3
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	4
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"	4
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	5

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		Taller El Repujador
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	4

<b>Análisis de problemas</b>	<b>"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."</b>	5
<b>Aprendizaje</b>	<b>Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."</b>	5
<b>Decisión</b>	<b>"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."</b>	4
<b>Flexibilidad</b>	<b>"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."</b>	4
<b>Tolerancia al estrés</b>	<b>"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."</b>	3
<b>BETAHABILIDADES</b>		
<b>Competencias imprescindibles para la adaptabilidad</b>		
<b>Ambición profesional</b>	<b>"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."</b>	3
<b>Conocimiento del entorno</b>	<b>"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."</b>	4
<b>Innovación/Creatividad</b>	<b>"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con</b>	4

	alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	4
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	5
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		
Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	3
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	4
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	4
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	4
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	4

Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.	5
Trabajo en equipo/cooperación	"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	4
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
Competencias para dirigir a otros		
Control directivo	"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."	4
Delegación	"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."	4
Espíritu emprendedor	"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."	5
Liderazgo de grupos	"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para	4

	alcanzar los objetivos del mismo"	
Planificación y organización	"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."	5
Visión	"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."	4

**SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
FORMULARIO DE RESPUESTAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: VR Mideros Ingeniería		
COMPETENCIA	DEFINICION	AUTOEVALUACION DE 1 A 5
<b>METAHABILIDADES</b>		
Competencias elementales		
Adaptabilidad	"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, Nuevos datos o cambios en el entorno."	4
Análisis de problemas	"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; Diagnosticar posibles causas."	5
Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."	5
Decisión	"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."	5
Flexibilidad	"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la	4

	propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."	
Tolerancia al estrés	"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."	4
<b>BETAHABILIDADES</b>		
Competencias imprescindibles para la adaptabilidad		
Ambición profesional	"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."	4
Conocimiento del entorno	"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."	4
Innovación/Creatividad	"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."	5
Impacto	"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."	5
Orientación al logro	"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."	4
Toma de riesgos	"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."	4
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>		
Competencias para el desarrollo eficaz en el puesto de trabajo		

Análisis Numérico	"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo datos financieros y estadísticos."	4
Atención al detalle	"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."	5
Comunicación escrita	"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."	4
Disciplina	"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."	5
Sentido de la urgencia	"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."	4
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
Habilidades de contacto con los demás		
Atención al cliente	"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable con el menor costo posible."	5
Capacidad de negociación	"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganarganar.'"	5
Escucha activa	Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.	4
Orientación al cliente	"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier	4



		<p>ámbito de la organización.</p>	
Trabajo en equipo/cooperación	<p>"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.</p>	5	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>			
Competencias para dirigir a otros			
Control directivo	<p>"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos."</p>	5	
Delegación	<p>"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."</p>	5	
Espíritu emprendedor	<p>"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."</p>	5	
Liderazgo de grupos	<p>"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo"</p>	5	
Planificación y organización	<p>"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."</p>	5	
Visión	<p>"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."</p>	5	