



Universidad del Azuay

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Escuela Psicología Laboral y
Organizacional**

TEMA:

Implementación y desarrollo del modelo de competencias laborales en el subsistema de provisión de Talento Humano en Homero Ortega P. & hijos Co. Ltda.

Diseño de Tesis previo a la obtención del título de Psicólogo Laboral y Organizacional.

AUTOR: Manuel Alfredo Ávila Espinoza.

DIRECTORA: Ps. Lb. Mónica Isabel Rodas Tobar.

CUENCA - ECUADOR

2011

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a Dios y a mis padres que han sido pilares fundamentales para poder conseguir las metas y objetivos planteados, el apoyo espiritual de mi madre que me guía día a día mi vida siendo por ella la razón de mi superación, de mis ganas de vivir; el ejemplo intachable e inigualable de mi padre que me ha inculcado valores y principios que me han ayudado poder crecer como hijo, persona, amigo y profesional, porque creyeron en mi brindándome paciencia, cariño, amor, enseñándome a poder levantarme en las caídas y disfrutar los triunfos, como hoy poder ver alcanzada una de mis más anhelada metas, que me enorgullecen brindarles por todo lo que dado y luchado por mí.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de aprender a triunfar en la vida, buscando la manera de superarme constantemente y demostrar los valores y principios que me han inculcado

Alfredo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas aquellas personas que me han brindado apoyo, cariño, que me han motivado para conseguir las metas planteadas, en especial a mi padre que con su esfuerzo, perseverancia y amor incondicional me enseñó el saber cómo enfrentar las alegrías, tristezas, los triunfos y derrotas; sobre todo el haberme inculcado valores que me han ayudado para ir mejorando cada día como ser humano.

A mi directora de tesis Psc. Mónica Isabel Rodas Tobar, que fue un pilar fundamental, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A la empresa Homero Ortega Cía. Ltda. Por la apertura para poder realizar mis prácticas y realizar mi Tesis, a todos aquellos profesores, amigos, familiares y personas que confiaron en mí y me han dado oportunidad para ir creciendo personal y profesionalmente.

RESUMEN

La presente es una investigación de campo realizada en una empresa de la ciudad de Cuenca, en donde se ha aplicado el método de gestión de talento humano por competencias, concretamente el Modelo de Perfiles de Competencia (MPC). Sustentado en un marco teórico conceptual sobre los lineamientos técnicos para la aplicación del modelo mencionado. El objetivo central del trabajo es proponer un mejoramiento en el sistema de recursos humanos, definiendo las competencias específicas y necesarias para cada cargo y elaborar un formato de evaluación por cada línea jerárquica para la oportuna detección de deficiencias o problemas en el rendimiento del personal de la empresa.

En base a la investigación bibliográfica sobre la aplicación del MPC y la aplicación de metodologías de investigación de campo, el presente trabajo desarrolla una herramienta que permitirá una mejor selección del personal tomando en consideración los perfiles requeridos para cada cargo.

ABSTRACT

This is a field research in a company in the city of Cuenca, where a method has been applied to human talent management competency, namely the Competition Model Profiles, CMP. Supported by a conceptual framework of technical guidelines for implementing the above model, the focus of the paper is to propose an improvement in the human resources system, defining the specific competencies required for each position and develop an evaluation form for each line in the chain of command for the early detection of deficiencies or problems in the performance of staff of the company.

Based on the literature review on the implementation of the CMP and the application of methodologies for field research, this paper develops a tool that will allow better selection of staff by taking into account the profiles required for each position.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
CAPITULO I	
1.- LOS RECURSOS HUMANOS.....	3
Introducción.....	3
1.1. Definición.....	3
1.2. Los recursos humanos en el siglo XXI.....	4
1.3. Qué es la administración de gestión del talento humano.....	6
1.4. Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización.....	8
Conclusión	13
CAPITULO II	
2.- LAS COMPETENCIAS.....	17
Introducción.....	17
2.1. ¿Qué son las competencias?.....	17
2.2. La gestión por competencias.....	19
2.2.1. Pasos para definir las competencias.....	21
2.2.2. Clasificación de competencias.....	22
2.2.3. Aplicación de competencias en los procesos de recursos humanos	25
2.3. Análisis y descripción de puestos.....	27
2.4. Como implementar modelo de gestión por competencias.....	29
2.5. El Método Modelado Perfiles de Competencia, MPC.....	30
2.5.1. Beneficios.....	31
2.5.2. Cómo identificar las actividades esenciales de un puesto....	32
2.5.3. Elaboración del perfil de competencias.....	34
2.5.4. Competencias para selección y para capacitación.....	37
2.5.5. Evaluación del desempeño por competencia.....	38

2.5.6. Selección del personal.....	41
2.5.7. Capacitación y desarrollo.....	44
Conclusión.....	47
CAPITULO III	
3.- IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS:	48
3.1. Introducción.....	48
3.2. Matrices por Competencias.....	52
3.2.1. Actividades Esenciales	52
3.2.3. Identificación de Competencias	59
3.2.4. Competencias de Selección y Capacitación	70
3.2.5. Identificación de Indicadores	80
3.2.6. Análisis de Brechas	93
3.3. Conclusión	101
3.4. Conclusiones Generales.....	102
3.5. Recomendaciones.....	104
3.6. Bibliografía.....	105
3.7. Direcciones Electrónicas.....	106
3.8. Anexo 1.....	
3.9. Anexo 2.....	

INTRODUCCIÓN

Frente a las exigencias del nuevo milenio y a los retos impuestos por la globalización en el campo empresarial, principalmente en el área informática y de la comunicación, las demandas laborales están asumiendo nuevos paradigmas en busca de niveles de especialidad cada vez más exigentes, que garanticen la eficiencia del recurso humano en el desempeño de las tareas encomendadas. En este sentido, en la actualidad resulta de imperiosa necesidad para las empresas modernas, la implementación y desarrollo de un modelo de competencias laborales, si desean que su gestión en todos los órdenes, tenga resultados exitosos.

Un modelo de competencias mejorará sustancialmente los subsistemas debido a que constituye una herramienta que permite seleccionar al personal y a su vez desarrollar un sistema de evaluación eficaz debido a que cuenta con una definición precisa de los requerimientos laborales de cada uno de los cargos o funciones, en consecuencia, será mucho más fácil detectar las necesidades de capacitación de manera que ésta pase de ser un gasto a convertirse en una inversión objetiva y técnicamente dirigida a optimizar el rendimiento del recurso humano.

Estas son las razones en las que se fundamenta el presente trabajo de investigación, cuyo principal objetivo ha sido implementar en una empresa de la ciudad de Cuenca, un modelo de competencias laborales que mejore los sistemas de recursos humanos, para lo cual nos propusimos levantar el diccionario de competencias genéricas y específicas, que favorezcan al proceso de selección del personal que contrate la empresa y elaborar un formato de evaluación por cada línea jerárquica para la oportuna detección de deficiencias o problemas en el rendimiento del personal de la empresa.

Teórica y conceptualmente el trabajo ha tomado como sustento la literatura existente con respecto a los modelos de competencias, en los que se analiza la importancia que tiene en manejo de recursos humanos y el nuevo enfoque en el

presente milenio; los aspectos más relevantes al respecto se encuentran desarrollados en el primer. El segundo se ha centrado en la temática de los modelos de gestión por competencias, principalmente el Modelo de Perfiles de Competencia, MPC, en base al cual se ha desarrollado toda la parte práctica que consta en el tercer.

Además de la investigación bibliográfica en la parte práctica hemos empleado los métodos de investigación de campo dentro de la empresa en la realizamos el trabajo y hemos aplicado todos los instrumentos que sugiere el MPC, para elaborar una herramienta técnica que le permitirá a la organización un mejor manejo del talento humano a su servicio.

Esperamos que con la presente investigación sea una contribución para una mejor comprensión de las nuevas corrientes en el manejo de los recursos humanos y que hayamos demostrado en la práctica que los instrumentos técnicos, en este campo, son herramientas indispensables para mejorar la productividad de una empresa y por acrecentar los beneficios para empresarios y trabajadores.

CAPITULO I

LOS RECURSOS HUMANOS

1.- Introducción:

En el presente se expone los lineamientos básicos sobre la conceptualización de los recursos humanos y cuál es la nueva visión que se tiene sobre ellos en los momentos actuales, sobre todo dentro del un sistema globalizado y de un desarrollo acelerado de nuevas tecnologías, sobre todo, de aquellas relacionadas con la informática y la comunicación. El objetivo de este es dejar claramente establecidos los nuevos paradigmas de la administración de gestión del talento humano y como esta ubicada está tarea dentro de la organización de una empresa.

1.1. Definición

Desde la última década del siglo anterior las disciplinas que se ocupan de los recursos humanos han sufrido un cambio vertiginoso, al punto que muchos han considerado que se debe cambiar su nombre por capital humano o talento humano. Esta posición no responde a un afán esnobista ni a un capricho lingüístico de parte de los psicólogos laborales, sino al cambio de paradigmas en el manejo del personal que forma parte de una organización. Una de las razones fundamentales ha sido reconocer el verdadero valor de las personas y no considerarlas como meros recursos, al mismo nivel de otros factores que intervienen en la generación de bienes o servicios. A pesar de las consideraciones expuestas todavía no existe un consenso en el mundo empresarial que permita la generación de un nuevo concepto, por ello es que muchos estudios todavía se ven obligados a emplear la designación tradicional: *recursos humanos* para referirse al *capital o talento humano* (Diccionario SOPENA.2008).

En la actualidad el concepto *recursos humanos* tiene una connotación más amplia, por ello no es fácil definirlo, pues se corre el riesgo de caer en lo

esquemático y soslayar aspectos esenciales. Tradicionalmente hacía relación a las personas que laboraban en los diferentes estamentos de una empresa, cuyas tareas estaban definidas por el carácter de la ocupación: obrero, supervisor, ejecutivo, etc.; en la actualidad, si bien la estratificación puede no haber variado, se han integrado nuevos parámetros de clasificación de puestos o de tareas dentro de las empresas, que obligan a repensar la simple acepción de *recurso* y apunta más bien a las habilidades, destrezas, capacidades, aptitudes, talentos, de las personas que laboran en ellas.

Desde el punto de vista de las ciencias económicas y de los negocios, las corrientes actuales consideran a lo que tradicionalmente se ha calificado como *recursos humanos*, el capital humano compuesto por la suma de talentos que, dispuestos de forma estratégica, ayudan al empresario en el éxito de sus negocios (Garry Desler. 2003). Esta es la concepción de los tiempos actuales y es la que mejor se compadece con el desarrollo tecnológico, principalmente en el campo de informática, que busca maximizar el rendimiento de los negocios con un nuevo enfoque que incorpora ya no solo la mano de obra sino los talentos humanos.

1.2. Los recursos humanos en el siglo XXI

Desde la última década del siglo XX ya se observó una serie de cambios en el manejo de los negocios como producto del desarrollo tecnológico que exigía nuevas políticas empresariales. Siendo las personas el eje básico de la producción y el componente más importante del capital de una organización, el manejo tradicional de los llamados recursos humanos debió también ser revisado para adecuarlo a nuevos paradigmas. Es así que en los inicios del tercer milenio la disciplina que se ocupaba de los recursos humanos sufre drásticos cambios, al punto que inclusive se propone un cambio en su designación por la de *Capital Humano*, con el objeto de enfatizar en el valor de las personas en los diferentes procesos de producción y reconocer su verdadero lugar dentro de los mismos; se supera así la antigua concepción de considerar a las personas como un mero recurso.

El inevitable avance de la globalización y la necesidad cada vez más urgente de mejorar la competitividad, incorporando en los negocios tecnología de punta, trajo apareado requerimientos como un mayor grado de especialización de la mano de obra, lo que desembocó en la urgencia de un nuevo enfoque en el manejo de los llamados recursos humanos. Dentro de la comunidad de negocios se pasa a hablar de los *Recursos Humanos Estratégicos*, como una forma de reafirmar la concepción de que las personas harán la diferencia en la calidad de los productos o servicios, así como en el nivel de competitividad que alcance cada negocio. Bajo esta concepción el mundo empresarial empieza a invertir ingentes cantidades de dinero para modificar o implementar los sistemas y subsistemas de recursos humanos.

“La necesidad de competir en un mundo casi caníbal ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, por ejemplo, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Este modelo de gestión, bien aplicado es bueno para los seres humanos que integran la compañía...”¹ pero, en honor a la verdad, hay que aclarar que si bien estos nuevos sistemas benefician a la gente no se han implementado pensando en los trabajadores sino por motivos de tipo económico, en virtud de que le ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, mejorar su rentabilidad y resistir las crisis, es decir, por motivos de tipo económico se llega a la gente, en este sentido los estudiosos de *management* asumen como responsabilidad cuidar a las personas dentro de un esquema que les permita cuidar los resultados de la empresa.

El crecimiento desmedido de las ciudades así como en nuevo mundo que generó el internet han sido la causa para que se generen nuevos paradigmas en el campo ocupacional, como el tele trabajo o la llamada *e-people*, que constituyen modalidades de trabajo a distancia, distinta a la costumbre tradicional en la que era indispensable la presencia del ejecutivo, manager o empleado en la empresa, ahora, dependiendo del caso existe la factibilidad de que se haga un trabajo *on line*. Otros paradigmas que han desaparecido o se han modificado

¹ ALLES, Martha Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias ; página 16

sustancialmente es el hecho de que las personas no trabajen toda su vida en una sola empresa, lo que ha ocasionado un cambio del paradigma relacionado con la carrera laboral, ahora la carrera es personal, le pertenece a la persona, ella es su dueña. Estos son aspectos que necesariamente son considerados por las nuevas teorías para el manejo de los recursos humanos.

Los especialistas de recursos humanos también han tomado en cuenta, en la estructuración de las nuevas estrategias, el flagelo que significa el desempleo, que se agravó al final del segundo milenio y se acentuó con la crisis última del sistema financiero mundial. En la actualidad se habla de empleabilidad, dando a entender que las personas tienen mucho que ver con su situación laboral y que pueden aprovechar las oportunidades para salir del desempleo con ocupaciones ocasionales, este carácter que asumen ciertos segmentos de los recursos humanos en una empresa también ha obligado a que se hagan cambios en esta disciplina (Martha Alles, 2009).

Por último, vamos a encontrarnos con distintas tendencias dentro de lo que es la disciplina de Recursos Humanos, por ejemplo, aquellos que hablan de los recursos humanos estratégicos, priorizan precisamente la estrategia de los negocios pensando en el empresario, para ayudarlo al éxito en sus negocios. Sin embargo hay otros especialistas que prefieren abordar la temática desde una perspectiva social, preocupados por las personas que integran la empresa. La corriente dominante es la primera, lo cual es explicable si aceptamos que el modelo de desarrollo capitalista privilegia la maximización del rendimiento de los negocios, con enfoques en que la gente es importante pero no el objetivo final. Por ello es que la perspectiva predominante en los estudiosos de los recursos humanos es aquella que enfoca el fenómeno desde las ciencias económicas antes que de las ciencias sociales.

1.3. Qué es la administración de gestión del talento humano

Básicamente la administración de la gestión del talento humano, o lo que tradicionalmente se ha denominado recursos humanos, hace relación al manejo integral del capital humano. Esta gestión implica diferentes funciones que van

desde reclutar hasta despedir personal pasando por el manejo legal, la capacitación, el desarrollo y evaluación de su desempeño, determinar las competencias correctas, la higiene y la seguridad del empleado.

La administración del talento humano dentro de esta perspectiva es de suma importancia para todas las áreas de una empresa porque permiten conocer íntegramente al capital humano con el que se cuenta y de esta manera evitar errores que pueden representar costos significativos. Acciones como contratar a la persona equivocada, rotación innecesaria de personal, falta de compromiso con la función que se les ha encargado, salarios injustos y desmotivantes, ausencia de capacitación, desactualización, etc. son situaciones que van a incidir de forma muy negativa en el rendimiento empresarial y convertirse en factores de rendimiento deficiente de utilidades. Para evitar esto es necesario que a nivel gerencial y de otras jefaturas se manejen herramientas técnicas, como lo exige en avance actual de los negocios.

Las nuevas corrientes de manejo del talento humano están planteando como requerimiento básico, para que el personal al servicio de un negocio rinda lo que los empresarios esperan, un trabajo que dignifique a la persona, lo cual incluye condiciones laborales seguras, pagos y prestaciones adecuadas, seguridad en el puesto, una supervisión capacitada, oportunidades para aprender y crecer y un clima social positivo (Wayne Mondy, 2008). Estas condiciones pueden parecer demasiado exigentes sobre todo para el empresario tradicional que tenía como único norte el rendimiento que había previsto para su inversión, para quien las condiciones laborales de sus empleados no tenía mayor importancia; sin embargo la situación en el mundo actual ha cambiado drásticamente, en la llamada *era del conocimiento* ya no se vende únicamente bienes y servicios, se vende ante todo saberes y capacidades especiales, la tecnología imperante en todos los sistemas de producción actuales exige recursos humanos con talentos específicos y una actualización permanente, y si no se les proporciona las condiciones propicias, el rendimiento será deficiente o mediocre y es la empresa la que sufrirá los perjuicios, viendo afectada su rentabilidad y perdiendo competitividad en un mercado cada vez más complejo y exigente.

La nueva administración de talento o recursos humanos debe tener presente factores adicionales como por ejemplo que la fuerza de trabajo en la actualidad está conformada por nuevos oferentes. La población económicamente activa tiene en los jóvenes talentos frescos más identificados con la tecnología, sobre todo informática, que pueden entrar a competir con aquellos de mayor edad que tienen como fortaleza la experiencia, pero que pueden haberse rezagado en los avances tecnológicos; por lo tanto es fundamental establecer espacios en donde estas fortalezas se conjuguen. Por otro lado, las mujeres que hasta el último tercio del siglo XX permanecían mayoritariamente en el ámbito doméstico, han irrumpido en el mercado laboral y a pesar de los obstáculos que han encontrado en una sociedad androcéntrica, en base a sus capacidades, que en algunos aspectos son superiores a las de los hombres, imponiendo su presencia en el mercado laboral.

Otro factor a considerarse es el hecho de que la demanda se ha desplazado de los bienes a los servicios, esta situación exige a los administradores de talentos humanos a buscar nuevos perfiles, es decir ya no se requiere un obrero destinado a una actividad concreta sino el técnico que se mueva en el mercado desarrollando toda su capacidad para que el producto que oferta sea preferido frente al de la competencia.

Un tercer factor a considerarse es la tecnología que influye decisivamente en los requerimientos de personal y que ha cambiado además el enfoque de trabajo, desde permitir el trabajo a distancia hasta permitir que una fábrica pueda ser manejada por un ordenador. En definitiva, la competencia se ha trasladado a la mano de obra, por ello que una administración eficiente de los talentos humanos garantizará el éxito de una empresa, de ahí la necesidad de implementar sistemas o desarrollar modelos de competencias laborales.

1.4. Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización

Para introducirnos al tema propuesto en este acápite es necesario que aclaremos los conceptos de *línea* y *staff* en relación con la administración de recursos

humanos, ya que existe la duda sobre en cuál de los dos se enmarca. Dentro del concepto de *línea* están comprendidos todas las áreas o sectores que tienen a su cargo tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de una empresa (producción, ventas, etc). En cambio el concepto de *staff* tiene que ver con áreas que si bien son necesarias para empresa, no son imprescindibles y pueden inclusive ser tercerizadas (estadística, manejo informático, etc.); en base a esta distinción se puede afirmar que la gerencia de recursos humanos es *línea*, respecto de su propio equipo, pero es *staff* con respecto a las otras gerencias de la empresa porque puede ser contratada. La corriente actual impone la necesidad de que todos los gerentes de línea sean también gerentes de recursos humanos, porque pueden contratar, seleccionar, evaluar, etc. pero para ello requieren la asistencia de un *staff* de recursos humanos.

La ubicación que tiene el área de recursos humanos dentro de la estructura de una empresa dice mucho de la importancia que ésta dé al capital humano. "... si tiene un jefe de personal que reporta al gerente administrativo esto indica que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa. Si, por el contrario, tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora sus recursos humanos"². En concordancia con lo expuesto, Martha Alles en su obra *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, refuerza esta idea señalando que el área de recursos humanos debe ser de línea y staff, es decir, tener un gerente que supervise el trabajo de sus subordinados y se responsabilice del cumplimiento de los objetivos de la organización, a la par que asesore de los gerentes de línea. Con este mecanismo todos los gerentes de la empresa pertenecen de alguna manera a recursos humanos.

Este tipo de puntualizaciones sobre el carácter que debe tener el área de recursos humanos en una empresa, es una discusión reciente, de pronto no tiene ninguna novedad para quienes laboran en empresas grandes o multinacionales ya que ellos están más actualizados con estos aspectos; pero si resulta novedoso para

² DESLER, Garry. Administración de Personal. página 33

quienes laboran en las áreas de personal de empresas más pequeñas y están acostumbrados al manejo tradicional. Debemos en este punto estar claros que la historia de la función de personal tiene una evolución muy reciente y que muchas de sus innovaciones están conociéndose y otras aún se encuentran en etapa de experimentación.

Hay autores que sitúan los hitos del desarrollo de la función de personal a finales de los años setenta, en los que se plantean nuevas prácticas de lucha laboral y los empresarios empiezan a sentir la necesidad de contar con los servicios de alguien que se haga cargo de la función de personal, ubicando esta tarea en un nivel superior a la que ocupaba hasta entonces. Es recién a partir de los ochenta que se empieza a hablar de *recursos humanos estratégicos*.

La turbulencia de los mercados y el vertiginoso desarrollo tecnológico, sobre todo de la electrónica y la informática, derivan en cambios necesarios en las políticas de personal debido principalmente a la movilidad profesional que devalúa las calificaciones tradicionales, las mismas que dejan de ser fruto únicamente de la escolaridad o un diploma y se complementan con otras prácticas como la del trabajo en equipo. Hasta entonces lo habitual en las empresas había sido la existencia de un departamento de personal a cargo de un empleado de experiencia con conocimientos de leyes laborales; luego esta figura va a cambiar por personas con otros tipos de experticias, por ejemplo una fluida relación con los sindicatos.

A partir de las nuevas concepciones las empresas ubican a la gerencia de recursos humanos al mismo nivel que otras, consideradas tradicionalmente fundamentales para el manejo de los negocios. Esta gerencia de recursos humanos consta de secciones como: relaciones industriales, capacitación y desarrollo, empleos, compensaciones y administración.

1.5.El organigrama de una empresa

El Organigrama es un modelo abstracto y sintomático, que nos permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Si no se lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a en la utilización como un instrumento de precisión.

El Organigrama tiene doble finalidad: Desempeña un papel informativo, el cual nos permite que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. También es un instrumento para el análisis estructural ya que pone de relieve las particularidades esenciales de la organización representada.

Con el propósito de objetivar mejor la ubicación del área de recursos humanos dentro de la una organización, proponemos las dos ilustraciones subsiguientes tomando como fuente a Marta Alles.

Ilustración N° 1

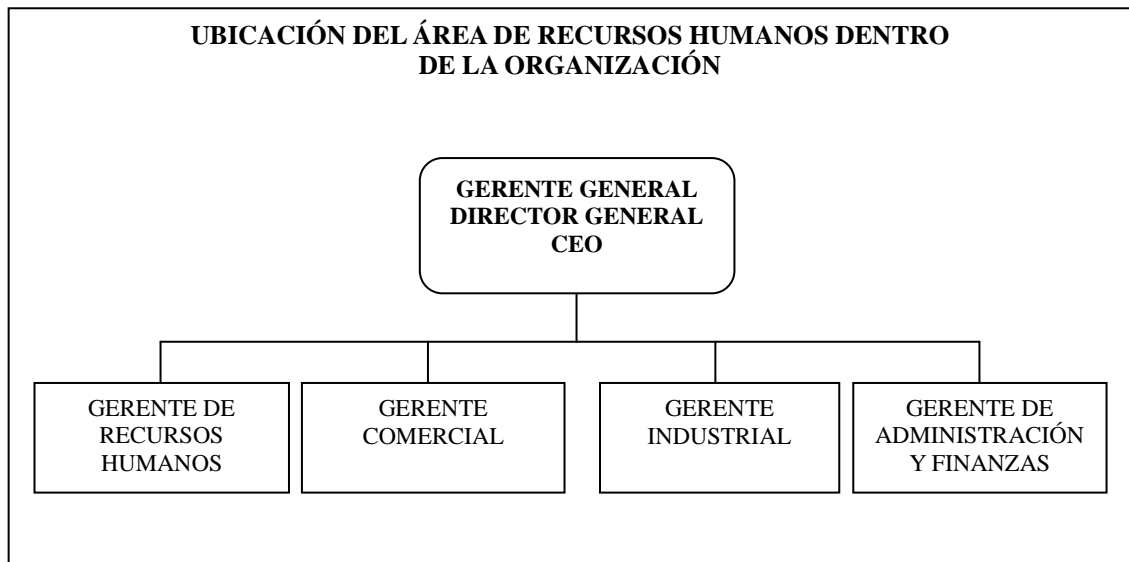
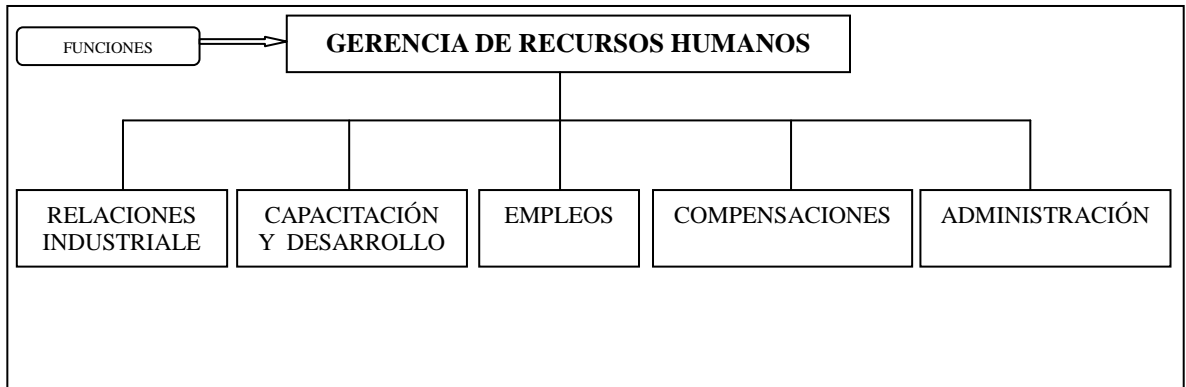


Ilustración N° 2

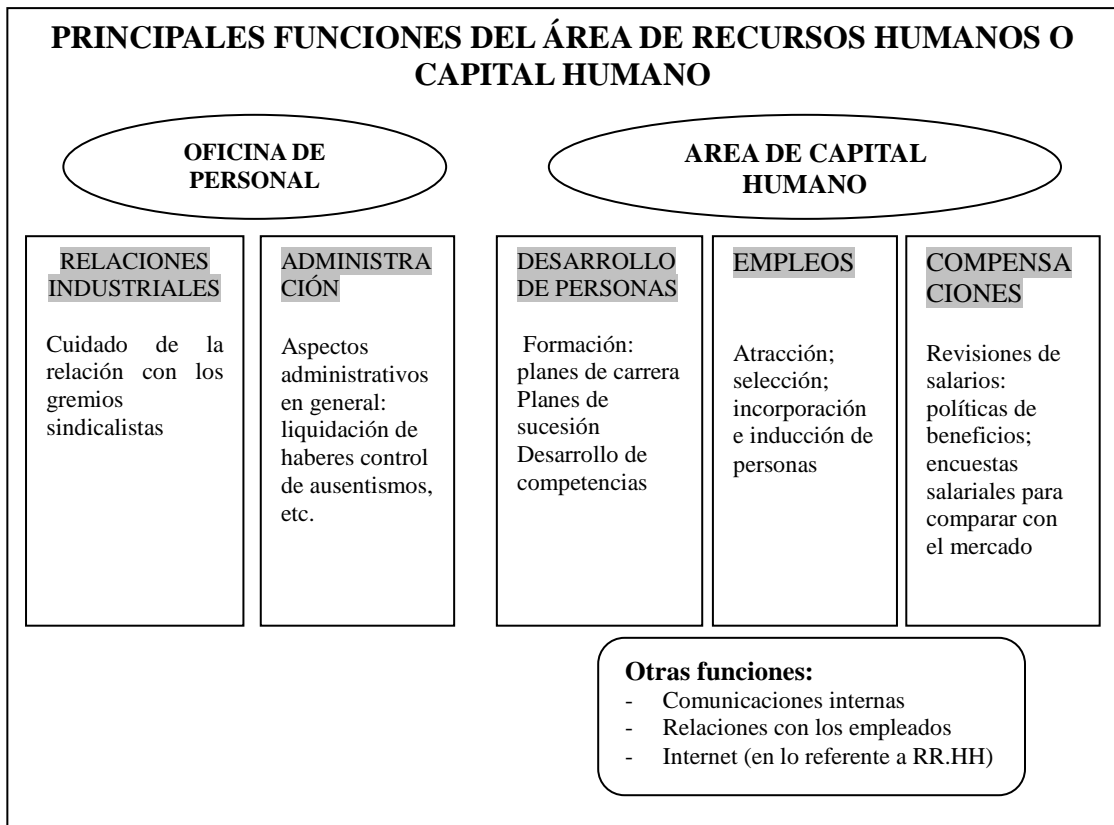
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: Martha Alles (“Gestión por Competencias” 2008)

Las funciones de la gerencia de recursos humanos han sido agrupadas en dos grandes temas, al primero se le ha denominado “Oficina de Personal” y está relacionado con todo aquello que una organización debe realizar para cumplir adecuadamente con las leyes vigentes en el país, dentro de este primer grupo se ha incluido además la relación con los sindicatos y todo tipo de funciones referentes al marco legal o normativo. En el segundo grupo están los temas relacionados con el área de Capital Humano lo integran funciones que devienen de las buenas prácticas o del sentido común. De acuerdo al tamaño de la organización pueden requerirse otras áreas específicas como el manejo de comunicaciones o de una red de intranet (Ver gráfico).

Ilustración N° 3



Fuente: Martha Alles. 2008

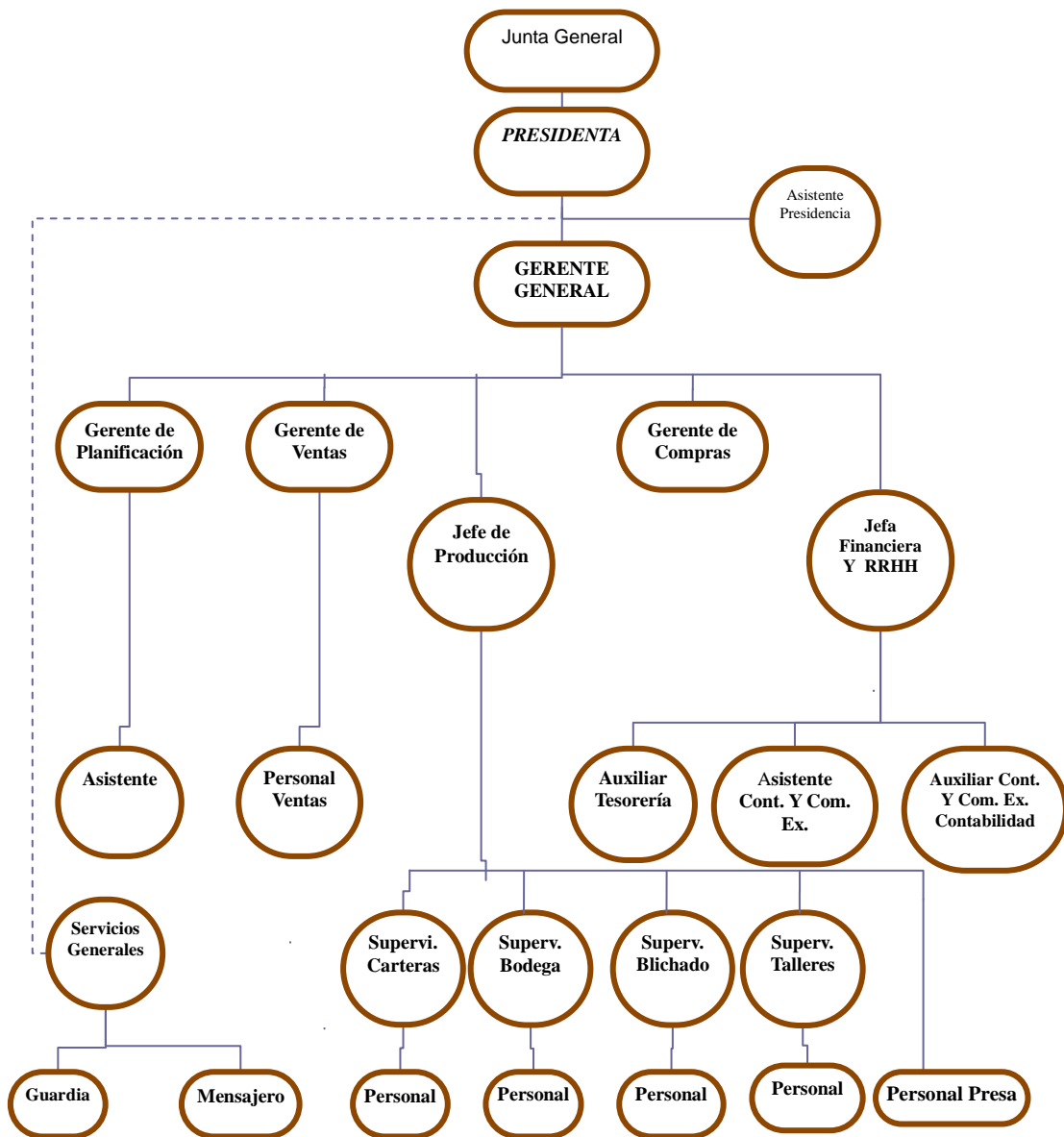
Una empresa responde a una estrategia, pongámonos en el caso que dos o más empresas oferten un mismo producto, ¿cuál es la diferencia entre el producto “A”, “B” o “C”, si todos están utilizando los mismos procedimientos y la misma tecnología?, pues, la diferencia depende de la gente que trabaja en las respectivas compañías, en otras palabras es el capital humano el que marca la diferencia. Las empresas deben enfrentar grandes desafíos en un mundo extremadamente competitivo, la única herramienta con que cuentan para marcar la diferencia son los recursos humanos. Por ello es que la problemática en esta área en el siglo XXI plantea la necesidad de que los gerentes operativos trabajen en conjunto con el área de recursos humanos en la capacitación y entrenamiento, buscando estrategias que creen la diferencia entre compañías.

Los Recursos Humanos Estratégicos, como lo denominan los estudiosos, deben agregar valor a la empresa definiendo la visión y la misión, así como diagnosticar y mejorar la función de su área para aportar servicios, haciendo que

las estrategias se concreten. En este marco las personas que ingresen a una organización representan un valor estratégico para la misma cuyo potencial debe ser desarrollado. Para ello es necesario que el gerente del área abandone el rol de jefe de personal, encargado únicamente de asuntos legales, y se concrete en definir las prioridades de los recursos humanos en coincidencia con las estrategias empresariales desarrollando métodos de trabajo.

En definitiva, la función de Recursos Humanos en los actuales momentos ha cambiado sus prioridades, de resolver problemas gremiales o atender asuntos de carácter legal, a pasado, en los negocios actuales, a ocuparse de muchas otras prioridades como buscar que los empleados sean competitivos, profesionalizarse cada vez más, incidir positivamente en los resultados financieros de las empresas, crear valor, no reducir costos y, sobre todo crear un compromiso para que los objetivos más altos de la empresa se cumplan convenientemente.

Ilustración N°4
ORGANIGRAMA GENERAL DE HOMERO ORTEGA



Elaborado: Alfredo Avila

Hemos identificado que el Organigrama de la empresa Homero Ortega se define de acuerdo a los siguientes aspectos:

Por su naturaleza:

Micro administrativo: corresponden a una la organización y señala en forma global las áreas que la conforman.

Por su finalidad:

Informativo: denominando de este modo ya que se diseña con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo se expresan las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general.

Por el ámbito:

Generales: contienen información representativa de Homero Ortega determinado por su nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Por su contenido:

Integrales: se realiza las representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Por su presentación o disposición grafica

Verticales: se presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del Gerente General, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Conclusión:

De lo expuesto se puede concluir, que en las últimas, décadas el manejo de recursos humanos ha sufrido un cambio vertiginoso, no solo en la parte técnica, sino en la concepción doctrinaria del talento humano, como fuerza esencial para el desarrollo exitoso de una organización empresarial. En esta nueva visión influye mucho el avance inevitable de la globalización que exige mejorar la competitividad, para lo cual se hace necesario la implementación de sistemas y

subsistemas, como por ejemplo los llamados de gestión por competencias que buscan optimizar las tareas en base a definir perfiles que permitan establecer con precisión las competencias de la mano de obra en cada puesto de trabajo. Esta situación ha hecho que la gestión de recursos humanos ocupe un lugar de mayor importancia dentro de la organización.

CAPITULO II

LAS COMPETENCIAS

2.- Introducción:

En el presente encontraremos una definición conceptual de competencias dentro del área de gestión de recursos humanos, para en base a ello definir los nuevos enfoques que dentro de este campo se están dando, principalmente los que se denominan perfiles o niveles de competencias, que son la base de la gestión por competencias, constituidos en una metodología con una visión más integral ya que toma en cuenta desde los procesos mentales hasta las habilidades de ejecución de un trabajo.

En este marco se desarrollan los pasos para definir las competencias y la clasificación que se ha hecho de las mismas en base a motivación, características, concepto de sí mismo, conocimiento, habilidad, etc. A continuación se aborda la aplicación de competencias en los procesos de recursos humanos, señalando las características para la implementación con éxito del sistema.

Para dar un tratamiento integral al tema en el presente también se desarrollan las técnicas para el análisis y descripción de textos y, por último, como implementar un modelo de gestión por competencias, concretamente el Método Modelado de Perfiles por Competencia, MPC.

2.1. ¿Qué son las competencias?

Si nos referimos al significado del término competencias vamos a encontrar que es una palabra polisémica, es decir es un concepto cuya significación varía de acuerdo al contexto en el que se la emplee; por ejemplo, en el ámbito legal hace relación a la potestad o facultad para tratar un asunto. En el campo comercial o de mercado se refiere a la persona o empresa que ofrece un producto o servicio

similar al que otro u otros están produciendo, con los cuales hay que competir. En el campo deportivo la competencia hace referencia al hecho de entablar una lid con otros deportistas buscando el triunfo. Pero también las competencias pueden referirse a las habilidades o destrezas en la ejecución de una tarea, puesto o actividad; este es el sentido que el término asume dentro de la psicología organizacional y en la administración de recursos humanos, por lo tanto este es el significado que le atribuiremos al concepto competencias dentro del presente.

En la década de los noventa empieza a emplearse el concepto competencia como una nueva forma de gestión del capital humano en las organizaciones. El significado que adquiere este término, dentro de la gestión empresarial, como ya lo señaláramos anteriormente, está asociado con la idea de habilidad para la ejecución de un puesto o una actividad (Alfredo Paredes, 2008).

Si bien la significación del concepto competencia dentro del campo empresarial está asociado con las habilidades o destrezas del recurso humano se puede encontrar una gran variedad de enfoques; a manera de ejemplo señalaremos únicamente el americano y el europeo, para el primero una competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación (Spencer & Spencer 1993); en tanto que los segundos la definen como “un conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por el trabajo”³. Como se puede observar el enfoque americano resalta las causas subyacentes: conocimientos, destrezas, habilidades, etc.

El enfoque europeo en cambio se interesa en las acciones que un individuo debe realizar para alcanzar determinados resultados en el desempeño de sus actividades laborales. Sin embargo, no se puede considerar a estos enfoques como antagónicos por el contrario son complementarios ya que para desempeñar una actividad de manera competente es necesario que el individuo a más de conocimientos posea destrezas, habilidades, aptitudes (enfoque americano) que le permitan responder eficazmente en su trabajo (enfoque europeo).

3 PEREDA & Berrocal; Gestión de recursos humanos por competencias

Estos enfoques han conducido a la implementación de otros nuevos dentro de los sistemas de recursos humanos, que consiste precisamente en la implementación de modelos por competencias laborales; que algunos autores les denominan como “perfiles o modelos por competencias” los mismos que pueden definirse como “una hipótesis sobre las características personales necesarias para el desempeño de actividades claves con el más alto nivel de eficacia”⁴ Si decodificamos esta definición encontramos que se conciben los perfiles de competencias como hipótesis en virtud de que se trata, en realidad, de suposiciones sustentadas en criterios razonables sobre lo que deberían ser las características necesarias para un desempeño superior de una actividad laboral de cualquier tipo. Se entiende, a su vez, por características personales en conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad, etc., del individuo que va a desempeñar una actividad.

Las actividades claves en cambio se conciben como aquellas de mayor relevancia sobre las que se deben trabajar ciertos modelos de rendimiento. El alto nivel de eficacia por su parte tiene que ver con el impacto que se haya alcanzado en la ejecución de las actividades claves.

2.2. La gestión por competencias

La gestión por competencias es una metodología relativamente nueva que se está aplicando dentro del campo empresarial para el manejo de los recursos o talentos humanos, parte de la afirmación de que los seres humanos tenemos una capacidad potencia y una capacidad aplicada a través de las cuales podemos realizar un trabajo y resolver problemas utilizando un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, de esta manera se pueden alcanzar metas u objetivos.

Los autores que han desarrollado esta metodología aseguran que hay tres elementos que intervienen en la realización de una tarea o trabajo que son: el

4 MORENO Jaime; Selección de personal enfoque clásico y de competencias

nivel de complejidad de los procesos mentales, el nivel de compromiso y los conocimientos y habilidades para la ejecución de un trabajo. Estos factores se conjugan en los individuos de formas muy diversas, en virtud de que en realidad ningún sujeto es competente para todas las tareas, así como tampoco puede estar interesado en realizarlas todas, ni genera procesos mentales que abarquen su interés por todo. Por ello se plantea la necesidad de especificar los valores, habilidades y conocimientos de cada individuo para determinar si está capacitado para el desarrollo de una tarea.

La gestión por competencias centra su interés en la motivación humana y propone comprenderla a través de la aplicación de una metodología que lleve a la definición de un motivo como interés recurrente del individuo que le conduce al logro de un objetivo, basado en un incentivo natural. Un interés que orienta y selecciona los comportamientos. La clave de este proceso está en tener lo suficientemente claro que es lo que significa la motivación humana como impulso para la consecución de una meta o la ejecución de un trabajo o una tarea de forma correcta.

La motivación humana puede estar relacionada con los logros que puedan alcanzarse, la obtención de poder o la pertenencia del éxito alcanzado. En el primer caso, la motivación por el logro está caracterizada por el interés recurrente por hacer algo mejor, las personas con esta clase de motivación prefieren actuar donde hay alguna posibilidad de superar los estándares anteriores y prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. En el segundo caso la necesidad de poder puede ser la clave para que el individuo ponga toda su fortaleza física y psicológica en la obtención de metas. En el tercer caso, la pertenencia como motivación está relacionada con el interés de la persona de formar parte de una entidad que le siente como propia y a la que entrega su mejor esfuerzo,

Un aspecto sumamente importante en la gestión por competencias es la conjunción de las competencias con el conocimiento, las primeras siempre harán relación al comportamiento de la persona en el trabajo, pero aquello quedaría

incompleto si no se consideran los conocimientos que incluso son más fáciles de detectar y evaluar en los procesos de selección.

2.2.1. Pasos para definir las competencias

Si tomamos a la competencia como una característica presente en un individuo que está relacionada con un estándar de efectividad para realizar un trabajo, significa que una competencia es una parte profunda de la personalidad y por lo tanto puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones, es decir permite anticiparnos al desempeño de una tarea o función determinando si el individuo lo va hacer bien o no. En base a lo expuesto podemos afirmar que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”⁵

El paso primero para definir las competencias es aceptar que todos los seres humanos tenemos un conjunto de atributos y conocimientos, algunos de ellos son innatos otros, en cambio, son adquiridos en el transcurso de la vida, ya sea a través de actividades cotidianas, de la práctica frecuente de alguna función o tarea, de la educación formal o de todas ellas juntas.

Un segundo paso es saber que la determinación de competencias en el campo laboral no implica un estudio exhaustivo del perfil físico, psicológico o emocional de cada individuo, sino únicamente de las características que le hagan eficaces para el desempeño de alguna actividad o tarea concreta dentro de la organización

Un tercer paso sería determinar que competencias deben asociarse para generar un perfil que encaje dentro de las necesidades concretas de cada función o tarea, este quizá sea el paso más complejo por cuanto en una misma persona vamos a encontrar varias competencias, entonces es necesario descubrir cuáles son las que mejor potencialidad presentan y ver si encajan dentro del perfil requerido.

⁵ ALLES Martha Dirección estratégica de recursos humanos Pág. 60. Ref a Spencer & Spencer

2.2.2. Clasificación de competencias

En los diferentes textos que abordan la temática de recursos humanos por competencias se hace referencia a la clasificación de Spencer & Spencer, que en su obra, *Competence at Work, medels for superior perfomance*, señala la existencia de cinco tipos de competencia, las mismas que las clasifica de la siguiente manera:

1. **Motivación:** son los deseos conscientes de una persona que le hace interesarse por alguna situación, la motivación dirige el comportamiento hacia ciertas acciones o la consecución de determinados objetivos. Es decir le condicionan al sujeto para que se seleccione determinadas actividades y sea indiferente con otras. La motivación es fundamental en el establecimiento de objetivos y en la toma de responsabilidades para alcanzarlos. Una persona motivada se desempeña mejor, asume los retos y puede actuar con autonomía e iniciativa propia en la solución de problemas.
2. **Características:** hace relación a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Esta competencia está relacionada con el autocontrol y las iniciativas para responder en situaciones complejas o resolver problemas en situaciones de estrés. Las personas que tienen tareas de gerencia o dirección deben poseer necesariamente esta competencia; también es requerida en ciertas actividades en las que se debe tomar decisiones en la marcha, un ejemplo que se indica es el de los pilotos de guerra.
3. **Concepto de sí mismo:** hace referencia a las actitudes o valores que el individuo tenga con respecto a si mismo, en otras palabras la imagen que se ha formado de su propia persona. Esta competencia es fundamental para tener seguridad en la ejecución de la función que desempeña o de cualquier otra situación. Martha Alles afirma que “Los valores de las personas son motivos

reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en los puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo”⁶

4. *Conocimiento:* esta capacidad se refiere a los conocimientos que una persona tenga sobre áreas específicas. Esta es una competencia compleja ya que en general la evaluación de conocimientos no logra predecir un desempeño laboral, simplemente porque éstos no siempre están acompañados de habilidades. Hay ocasiones que al medir conocimientos estamos midiendo la memoria cuando lo que realmente importa es medir la información. La evaluación de conocimientos mide la habilidad de una persona para seleccionar la respuesta correcta entre varias opciones pero no si una persona puede actuar en base a esos conocimientos.

5. *Habilidad:* está relacionada con la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, por ejemplo la habilidad de un tornero para construir piezas con medidas exactas; o la habilidad de jefe de recursos humanos crear un organizador de funciones.

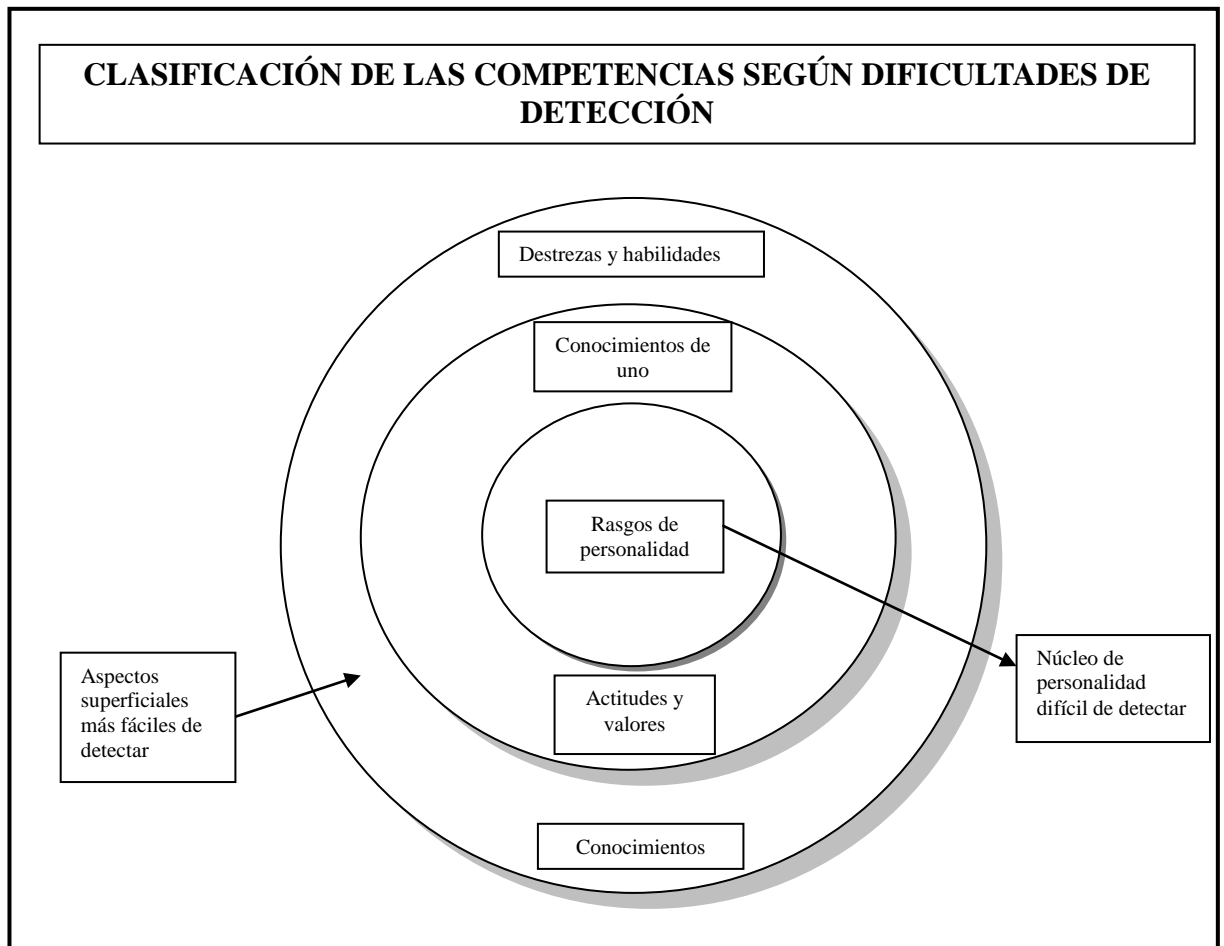
Todas las competencia señaladas incluyen un pensamiento analítico, es decir determinación de causa y efecto, procesamiento de datos, organización de planos, etc.; así como conceptual que estaría relacionado con el reconocimiento de características en datos complejos.

Ahora, hay que señalar que hay competencias que son más evidentes, porque son más visibles, en cambio hay competencias menos explícitas porque pertenecen al fuero interno como por ejemplo las competencias de concepto de sí mismo o de motivaciones, estas últimas son más difíciles de determinar; no sucede lo mismo con el conocimiento y las habilidades que son más fáciles de determinar, e incluso de desarrollarlas a través de la capacitación. En base a lo señalado hay autores que han dividido a las competencias en dos grandes grupos, en el primero están las más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y en el segundo, las menos fáciles detectar y por tanto también

⁶ ALLES Martha. Obra citada. Pág.61

de desarrollar (concepto de sí mismo, actitudes y valores) por que están relacionadas con el núcleo mismo de la personalidad. Lo expuesto podemos graficarlo mejor en el siguiente cuadro:

Ilustración N° 5



FUENTE: Spencer y Spencer

En base a lo expuesto el Spencer & Spencer ha propuesto la siguiente clasificación de las competencias:

- **Del logro y acción:** relacionadas con la orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.

- **De ayuda y de servicio:** que hace relación al entendimiento interpersonal y orientación al cliente.
- **De influencia:** que tienen que ver con la construcción de relaciones y la conciencia organizacional.
- **Gerenciales:** relacionadas con desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo cooperación y liderazgo.
- **Competencias cognitivas:** que hacen relación al pensamiento analítico, razonamiento conceptual y experiencia técnica profesional de dirección.
- **De eficacia personal:** relacionadas con el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos y flexibilidad.

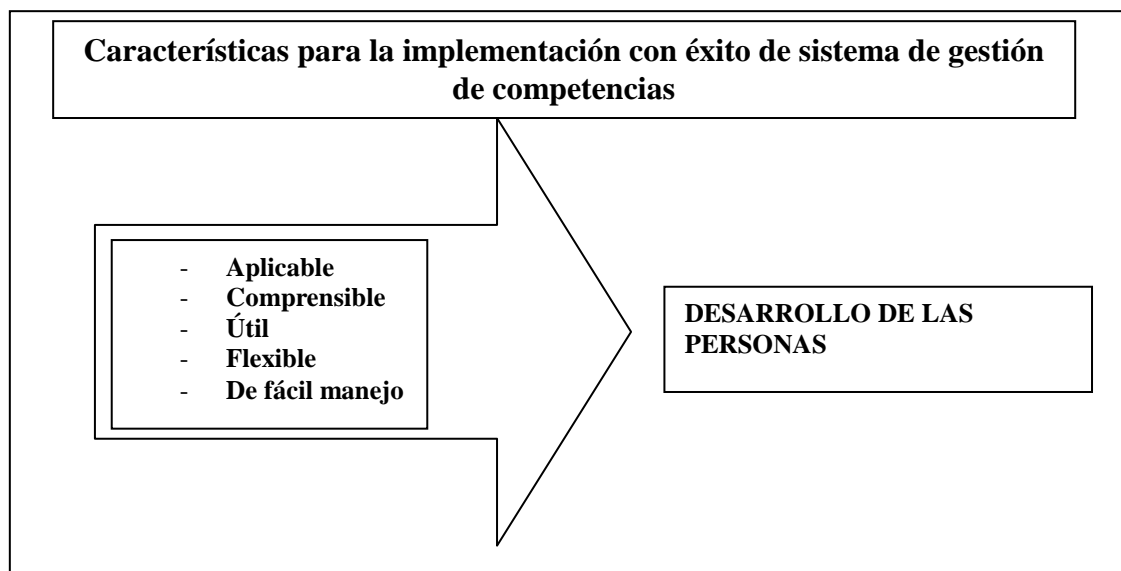
2.2.3. Aplicación de competencias en los procesos de recursos humanos

David McClelland en su obra *Humans Motivation* define la competencia como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*, sin embargo la implementación de un modelo de competencias no se limita únicamente al individuo sino exige una visión global de todas las competencias de todos los individuos que laboran en la empresa en función de los procesos de recursos humanos. Por ello es que la implementación de un esquema de competencias para que tenga éxito requiere que sea aplicable más no teórico, que involucre en su comprensión a todos los integrantes de la organización, estos dos requisitos harán que sea de utilidad para la empresa, fiable y de fácil manejo y a la vez permitirá el desarrollo de las personas.

La implementación de un modelo de competencias en los procesos de recursos humanos se sustenta en dos ejes básicos: primero, lograr que las personas integradas a la organización estén alineadas con la estrategia, segundo, desarrollar capacidades en las personas de manera que esta alineación de frutos

positivos. Un sistema que considere estos dos ejes garantiza que la relación entre empleados y empleadores sea beneficiosa para las dos partes

Ilustración N° 6



FUENTE: Martha Alles

La clasificación de competencias según dificultades ha sido de mucha utilidad para implementación de un modelo de competencia porque permite identificar y desarrollar determinadas capacidades, al menos las más visibles, sabiendo que toda persona tiene un conjunto de atributos y de conocimientos. Cabe sin embargo aclarar que el objetivo de la gestión por competencias no es hacer un análisis exhaustivo del perfil físico, psicológico e intelectual del individuo, sino definir si posee las características que le hagan eficaz para desarrollar la tarea que va a realizar dentro de la empresa.

Para la implementación de un modelo de competencias existen diferentes caminos, algunos ya han sido superados, pero sobre la base de los aprendizajes obtenidos se ha llegado a estrategias más avanzadas, principalmente en los países desarrollados. En la actualidad se aconseja partir de la definición estratégica que cada organización tiene, si Misión y su Visión. Luego viene el involucramiento de los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

Las competencias en función de la misión y la visión de cada organización deben ser de dos tipos: unas cardinales, que son las que deban poseer todos los integrantes de la empresa, y, otras específicas para ciertos colectivos de personas con un corte vertical por área y horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Luego de superado los pasos anteriores se aconseja elaborar los documentos necesarios, como un listado o diccionario de competencias y comportamientos con sus respectivas definiciones, luego vendrá la asignación de competencias y niveles a los diferentes puestos de la organización; la determinación de brechas en entre competencias definidas por el modelo seleccionado y las que posean los integrantes de la organización; y, por último, diseñar los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias. Selección, desempeño y desarrollo son los tres ejes más importantes de una metodología, como veremos mas adelante cuando desarrollemos el MPC.

2.3. Análisis y descripción de puestos

La descripción de puestos es la piedra angular, ya que a partir de ella se podrán operar todos los demás procesos de recursos humanos, una vez que están definidas las competencias. La descripción de puestos, al margen de la complejidad de la empresa, es una de las herramientas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. La información de análisis de puestos tiene que ver con actividades relacionadas con: reclutamiento y selección de personal, formación, compensaciones, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de carrera y asignación de tareas.

El objetivo central del análisis y descripción de los puestos de trabajo es el conocimiento de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades así como las responsabilidades de los diferentes puestos con relación a los conocimientos, experiencia, habilidades, etc. requeridas. El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma

sinéctica, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto en una organización (Martha Alles 2008).

El análisis de puesto, previo a la descripción, consiste en un procedimiento sistemático de recolección de información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de persona se requiere para desempeñarlo. Antes de iniciar esta tarea se aconseja clasificar los puestos más relevantes sobre los que se va a recolectar información, para su posterior descripción según el nivel jerárquico, formación requerida, resultados que se esperan obtener y recursos humanos que maneja.

De igual manera, antes de la recolección de información se recomienda hacer una relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados, que es una relación que no siempre está clara a pesar de su importancia.

Una correcta descripción de puestos necesariamente debe pasar por tres momentos: a) entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario de entrevista dirigida; b) confirmación de la información obtenida; y, c) descripción del puesto propiamente dicha (Martha Alles 2008).

Existen varios factores que funcionan como indicadores de que una organización requiere mejorar la descripción de puestos, entre ellos podemos mencionar: salarios inequitativos, empleados que no saben lo que se espera de ellos, conflictos frecuentes por cruce de funciones o responsabilidades, duplicidad de esfuerzos, contratación de personas no calificadas, pobre o inadecuado entrenamiento, entre los principales. Frente a estos problemas un buen programa de descripción de puestos traerá una serie de beneficios como la posibilidad de comparar puestos y clasificarlos, de ese modo las compensaciones serán más equitativas; se constituirá en una muy buena herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal; permitirá definir las necesidades reales de capacitación entrenamiento y desarrollo del personal; definir estándares de rendimiento y planes de sucesión

El responsable de recursos humanos debe asumir un rol protagónico en estos procesos, relacionando los descriptivos de puestos con los diferentes subsistemas de recursos humanos.

Información para un análisis de puestos: básicamente se han señalado como requerimientos de información para el análisis de puestos los siguientes: actividades del puesto y comportamiento asociado; estándares de rendimiento; máquinas u otros elementos necesarios; condiciones laborales; y, requerimientos de personalidad. En este punto hay que tener muy en claro que las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan, sino únicamente brindan información sobre el puesto, sus responsabilidades, relaciones y todo lo relacionado con la posición en sí.

2.4.- Como implementar modelo de gestión por competencias

En las páginas anteriores ya está expuesto de manera bastante amplia los criterios que se deben considerar para implementar un modelo de gestión por competencias. Ya se ha hecho hincapié en la necesidad de partir de la visión y misión de la organización, la definición y prueba de competencias, la validación de las mismas y el diseño de los procesos de recursos humanos.

Llevando cada uno de los planteamientos analizados a la práctica, un sistema de gestión por competencias para implementarse requiere de los siguientes pasos concretos:

Definición de competencias: para ello se requiere seguir algunos pasos que se los considera necesarios, entre los que están la definición de criterios de desempeño, en base a la determinación de una muestra y la recopilación de información. Luego se debe identificar las tareas y definir los requerimientos de competencias en función de cada una de ellas, así como su correspondiente apertura en grados. Este esquema es el que ha sido utilizado en los últimos años del siglo pasado, en la actualidad hay métodos más actualizados para definir y

diseñar los modelos de competencias, pero que mantienen son algunas modificaciones este mismo esquema, como lo veremos más adelante.

Para la definición de niveles de competencia se ha tomado como metodología la apertura de grados, la misma que es flexible, hay quienes prefieren cuatro grados, tres positivos y uno negativo y en otros cuatro grados positivos, en todo caso siempre se recomienda escoger una de las dos alternativas pero nunca mezclarlas. Todo depende los niveles de puestos que requiera la organización.

Los niveles utilizados son A: alto; B: bueno; C: necesario; y, D, insatisfactorio. La asignación se la realiza de manera artesanal, es decir analizando caso por caso en relación con el puesto. Para la confección de los documentos para la definición de competencias hay quienes prefieren confeccionar uno solo en el que consten las competencias con sus grados y los comportamientos, pero hay quienes prefieren elaborar dos cuadros uno de los grados de competencia y otro únicamente de comportamientos (Alfredo Paredes 2008).

El esquema global de competencias: no es posible pensar en la implementación de un esquema de gestión por competencias sin que este afecte a todos los procesos de la organización, es decir siempre deberá realizárselo con un criterio de globalidad; en este sentido la exigencia es que el sistema sea aplicable y no teórico, que sea comprensible para todos los integrantes de la organización, de fácil manejo y sobre todo útil y fiable, de manera que en su conjunto permita el desarrollo de las personas. Estos requisitos deben tenerse en cuenta en la implementación de un modelo de competencias ya que el objetivo de su implementación está relacionado con dos ejes básicos: por un lado lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con una estrategia y por otro desarrollar las capacidades de quienes laboran en ella (Alfredo Paredes 2008).

2.5. El Método Modelado Perfiles de Competencia, MPC:

El Modelo de Perfiles de Competencia, MPC, desarrollado luego años de consultoría en gestión de recursos humanos, ha demostrado ser el más efectivo

porque ha logrado establecer perfiles integrales de competencia en el menor tiempo, sin sacrificar la calidad de los resultados. Los perfiles o modelos de competencia son el núcleo de la administración de recursos humanos.

El objetivo del MPC es recolectar los datos necesarios para implementar un sistema de recursos humanos basados en competencias en el menor tiempo posible. “Básicamente este método se desarrolla en un taller en donde un grupo de expertos en los puestos identifican las características esenciales de cada puesto, levantan el perfil de competencias del mismo y determinan las competencias (conocimientos, destrezas, etc.) que serán evaluadas en la selección y desarrolladas en la capacitación. La ventaja de esta metodología es que se desarrolla en un lapso de tiempo muy corto”⁷.

2.5.1. Beneficios

Entre los beneficios de la aplicación de este método se ha resaltado la rapidez de los procesos de selección; la generación de insumos para los sistemas de capacitación, entrenamiento y desarrollo, así como para los sistemas de evaluación y retroalimentación del rendimiento. Con este método se pueden establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles y áreas o departamentos, grupos ocupacionales e incluso modelos de competencias para toda la organización.

El MPC aclara las expectativas de rendimiento de cada puesto y materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias, además genera credibilidad porque está sustentada en criterios de expertos en los puestos. Ello también permite capacitar a los miembros de la organización en conceptos esenciales de la gestión de competencias y entregarles herramientas de recursos humanos a fin de que esta gestión sea compartida por todas las áreas. Se puede afirmar que el MPC contribuye a generar una cultura general de rendimiento.

⁷ ALLES, Martha; Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (2008)

En conclusión el Modelado Perfiles de Competencia, MPC, es un sistema ágil que permite identificar las actividades esenciales de cada puesto, establecer las escalas para la clasificación de actividades de trabajo, elaborar perfiles de competencia y evaluar el desempeño. Todo lo cual sirve para la selección de personal y mejorar la productividad y competitividad de una organización.

2.5.2. Cómo identificar las actividades esenciales de un puesto

Para la identificación de puestos se debe partir de los criterios de rendimiento, los mismos que deben ser definidos por los expertos, son ellos los encargados de hacer las definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar y los resultados que se tiene que lograr en cada puesto de trabajo o área función, que les permitan ser considerada de alto rendimiento. Estos criterios de rendimiento deben considerar tanto los comportamientos como los productos tangibles, es decir las acciones y los resultados del trabajo. Dado que las competencias son los antecedentes de comportamiento laboral, es necesario identificar solamente aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual. Así las actividades esenciales de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior (Moreno 2001)

La metodología sugerida por el MPC es que se solicite a los expertos que hagan un listado de actividades y funciones del cargo analizado y de ellas se escojan las más importantes, de esta manera se han listado las actividades de un cargo a la vez que se han escogido las más importantes. Se debe tener plena claridad de un detalle, un puesto de trabajo puede tener muchas actividades pero no todas tienen el mismo nivel de importancia. Por ello en la identificación de actividades se sugiere aplicar el Teorema de Pareto: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias genera apenas el 20% de los resultados”. En base a este teorema la idea es que los expertos identifiquen el 20% de las actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados.

La aplicación de esta metodología tiene como premisa fundamental que las actividades esenciales de un puesto, al ser las más críticas requieren que el

ocupante las desempeñe con la máxima eficacia, si esto sucede el ocupante de un puesto evidenciará un nivel de rendimiento superior. Entonces, cuando se identifican las actividades esenciales de un puesto en realidad se están identificando los criterios de rendimiento superior.

Las escalas utilizadas para la clasificación de las actividades de trabajo sirven para identificar las actividades esenciales son las siguientes: Frecuencia (F) con la que se ejecute un trabajo; Importancia (I) de la actividad con respecto a las demás actividades de un puesto; y, Dificultad (D), es decir que tan difícil es la actividad en comparación con las demás actividades de un puesto.

Ilustración N° 7

ESCALAS UTILIZADAS PARA LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, trimestral o semestral	La menor importancia en comparación con las demás actividades	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

Fuente: Alfredo Paredes. Asociados Cia Ltda.

Para lograr una mayor celeridad en la identificación de las actividades esenciales de un puesto es necesario que la organización cuente con descripciones actualizadas de funciones, de manera que los expertos utilicen esta información para proceder a calificar las funciones de acuerdo a las escalas de frecuencia, importancia y dificultad. Una de las ventajas del MPC es precisamente identificar las actividades del puesto y recopilar la información necesaria para elaborar el manual de funciones de la organización, podemos identificar las

actividades esenciales de acuerdo a la siguiente formula (Consecuencia * Dificultad + Frecuencia).

2.5.3. Elaboración del perfil de competencias

La descripción de los conocimientos destrezas y otras características para desempeñar un puesto con el máximo nivel de rendimiento es lo que se denomina un perfil de competencias, este debe derivarse del análisis de las actividades esenciales de un puesto, por ello es que la definición de criterios de desempeño superior es el primer paso en la construcción de un perfil de competencias, que será el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de los recursos humanos.

En la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema, si el perfil está mal elaborado los resultados de seguro van a registrar algún margen de error. Por esta razón la metodología de competencias enfatiza en la importancia de la construcción del perfil.

El MPC recomienda la utilización de un sistema COMPRS para facilitar la labor en la elaboración de perfiles, la inclusión de diccionarios de conocimientos, destrezas y aptitudes debidamente probadas facilita significativamente esta tarea, ya que están elaborados por un grupo investigadores y consultores de alto nivel.

Luego de que los expertos contratados por la organización ya hayan identificado las actividades esenciales, el siguiente paso será identificar los conocimientos y las destrezas requeridas (Alfredo Paredes 2008).

La metodología para identificar los conocimientos sugiere primero definir de forma precisa lo que se va a entender por conocimientos, para ello se sugiere que se solicite a los expertos que determinen solamente las actividades esenciales y definir en cada una de ellas los conocimientos requerido. En este punto es necesario recalcar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Observemos el siguiente ejemplo:

Ilustración N° 8

VENDEDOR	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
1. Vende un producto	Mercado y la competencia
2. Realiza seguimiento de postventa	Datos de los clientes
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes	Datos de ventas y visitas
4. Asiste a capacitación	

Hay que tener siempre presente que los conocimientos son un conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información (Alfredo Paredes 2007), esto es sumamente importante porque el facilitador de la empresa tendrá que guiar el trabajo de los expertos y para ello debe garantizarse que se estén manejando correctamente los conceptos, lo que garantizará la precisión del trabajo. En la gestión por competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como destrezas, o capacidades. Una destreza es un conocimiento en acción, cuando se la define siempre se utiliza un verbo en infinitivo, por ejemplo: elaborar balances contables o aplicar estrategias de ventas; en cambio para determinar los conocimientos siempre se emplea sustantivos, por ejemplo: economía y finanzas; de ventas y mercadeo, etc.

El paso siguiente es identificar las destrezas, para ello los manuales sugieren recurrir al ONET (Occupational Network) que es un sistema informático que define las destrezas por medio de una especial taxonomía, este sistema es utilizado a gran escala y sirve para registrar y categorizar descripciones de funciones, criterios de rendimiento, competencias y otros datos sobre el entorno laboral de cualquier organización.

La metodología con la que se opera para la identificación de destrezas es que los analistas entreguen a los expertos, previa selección, las destrezas que crean de relevancia para un puesto; los expertos tendrán que leer cada tarjeta y determinar

que destreza es indispensable para el desempeño de tal o cual puesto. Una vez que se hayan seleccionado unas destrezas y descartado otras, los facilitadores pedirán a los expertos que prioricen las destrezas seleccionadas colocando en primer lugar las que consideren más importantes.

Hay que tener siempre presente que los perfiles de competencia para ser prácticos no deben contener demasiadas competencias, por ello se les debe solicitar a los expertos que no prioricen más de cinco destrezas, es decir solo las que consideran fundamentales para el puesto. El resultado final debe ser la matriz de actividades esenciales y competencias debidamente complementada, como observamos en el ejemplo.

Ilustración N° 9

VENDEDOR		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1. Vende un producto	Mercado y la competencia	Persuasión y orientación del servicio
2. Realiza seguimiento de postventa	Datos de los clientes	Persuasión y orientación del servicio
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes	Datos de ventas y visitas	Elaboración de reportes
4. Asiste a capacitación		

Una vez que ya están establecidas las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas, es importante saber que existen otras competencias que pueden agregarse al perfil, como aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes, es un tanto trabajoso determinar este tipo de competencias porque la carga psicológica que conllevan, por ello se recomienda recurrir a un experto en

psicología industrial, por ello es preferible que los expertos no sean solicitados para la establecer este tipo de competencias. Es la construcción del perfil estas competencias son optativas, es decir se puede crear una columna más que diga “otras competencias” solo si los expertos consideran que es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza.

2.5.4. Competencias para selección y para capacitación

Una vez que se ha establecido el perfil el próximo paso es determinar que competencias deben evaluarse al momento de la selección y cuales deben adquirirse mediante procesos de capacitación. Las competencias pueden clasificarse de acuerdo a su grado de modificabilidad; por ejemplo los conocimientos se pueden adquirir en cualquier momento de la vida, en cambio las actitudes, aptitudes o rasgos de personalidad son de origen hereditario, por lo tanto es más complicado modificarlas con entrenamiento o capacitación. Para tener una mejor captación de lo expresado observemos la siguiente tabla tomada de Moreno (2001):

Ilustración N° 10

Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan los diferentes tipos de competencias

Tipos de competencia	Grados de modificabilidad
- Conocimientos	- Fácilmente modificables
- Destrezas o habilidades	- Fácilmente modificable
- Aptitudes o capacidades	- Poco modificables
- Rasgos de personalidad	- Poco modificables
- Motivaciones	- Poco modificables
- Actitudes	- Medianamente modificables
- Intereses	- Medianamente modificables
- Creencias	- Poco modificables
- Valores	- Poco modificables

En una situación de selección es preferible seleccionar aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar aquellas que pueden ser modificadas; por ello es necesario que los expertos señalen qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por las personas una vez que ingresen a la organización y, por otro lado qué destrezas debe traer la persona antes de ingresar a la organización, estas últimas son la que deberán ser evaluadas en el proceso de selección.

Para realizar con mayor precisión esta tarea se pide que los expertos respondan una encuesta de requerimientos de selección y capacitación, esto debe hacerse porque no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato ha ingresado a la organización. El experto deberá calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto según la siguiente escala:

- 1.- **Durante el desempeño del puesto** (la organización capacita a la persona)
- 2.- **Antes y durante el desempeño del puesto**
- 3.- **Antes de desempeñar el puesto** (la persona debe tener la competencia)

Estas destrezas deben ser calificadas según la escala presentada: 1, durante el desempeño; 2, antes y durante; y, 3 antes del desempeño. Las competencias que hayan sido calificadas con 3 deben ser evaluadas en el proceso de selección, las competencias evaluadas con 1 son metas de capacitación y las evaluadas con 2 son opcionales dentro del proceso de selección. En este proceso únicamente se van a tomar en consideración los conocimientos y las destrezas.

Con esta actividad debería terminar el trabajo con los expertos, en ese momento ya se posee la información necesaria, de aquí les corresponde a los analistas revisar depurar e ingresar la información al sistema, así como elaborar una tabla para resumir los resultados.

Aun cuando el MPC es creado para obtener la información más completa de los expertos, es indispensable que los analistas revisen con todo detenimiento la

información recolectada de manera que no se escape ningún detalle y se gane en precisión ya que ello garantizará la eficacia de las decisiones posteriores.

2.5.5. Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias representa un cambio radical en relación con el modelo tradicional de desempeño que empleaba formularios de factores generales que se aplicaban a la mayoría de cargos. La utilización de factores genéricos impedía una retroalimentación efectiva porque no se identificaba cual era el aspecto del trabajo recibía tal o cual calificación (muy bueno, promedio o regular, etc.). El riesgo con este sistema era la contaminación y deficiencia por cuanto contenían factores que no son relevantes y que no representaban las dimensiones del desempeño laboral; además utilizaba únicamente la modalidad supervisor – evaluado, que es válida únicamente cuando se evalúa el desempeño de tareas técnicas de un puesto, pero no para evaluar el desempeño del trabajador en todas sus dimensiones. La evaluación tradicional no toma en cuenta el concepto de actividades esenciales del cargo, porque un supervisor no está en capacidad de detectarlas.

El proceso de evaluación del desempeño por competencias frente al tradicional propone nueve pasos que podemos resumirlo de la siguiente manera:

1.- **Preparar aspectos previos:** se parte del criterio que la evaluación de desempeño es un proceso en permanente ejecución, por ello es necesario que se planifique, se establezcan los objetivos, se formulen las políticas de evaluación y se integre un sistema con otros subsistemas y recursos humanos. Se debe elaborar un manual con los aspectos mencionados.

En la actualidad se debe hablar más bien de la gestión del desempeño, antes que evaluación del desempeño, porque de lo que se trata es que se convierta en un elemento vital, en el conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos. Este sistema no debe ser enfocado desde la evaluación sino desde la gestión, dando mayor importancia al desempeño.

2.- **Definir objetivos:** el objetivo general de cualquier sistema de evaluación es mantener e incrementar los niveles de desempeño de quienes hacen la organización, a partir de esta meta global pueden definirse algunos aspectos específicos relacionados con dimensiones administrativas, desarrollo del personal e investigación.

3.- **Diseñar instrumentos de evaluación:** estos instrumentos dependerán básicamente del tipo de variable a medir (conducta, rasgo y resultado tangible), para ello la institución creará indicadores de gestión que servirán para la evaluación de resultados que deberán estar inmersos en los procedimientos de gestión. Se evaluará el desempeño en las actividades esenciales del cargo y las destrezas.

4.- **Difundir el programa:** los objetivos del programa, las políticas de evaluación y desempeño, las formas de evaluación y los beneficios, deben ser ampliamente difundidos entre los participantes a fin de que estén lo suficientemente informados. Nunca se debe realizar una evaluación si no se ha comunicado la naturaleza del programa a los sujetos de la evaluación.

5.- **Entrenar a los evaluadores:** se debe entrenar a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación. Previamente se debe entrenar a los evaluadores en cuestiones como: que se evalúa, familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación, resolución de los errores de calificación; desarrollo de la destreza de retroalimentación, mejoramiento de las destrezas de observación y desempeño, usos de la evaluación y guías para la elaboración de un plan de desarrollo. El entrenamiento debe ser una oportunidad para aclarar los objetivos y difundir la importancia que tienen la gestión del desempeño en la organización.

6.- **Ejecutar el proceso:** consiste en la ejecución del proceso de evaluación, en este punto se deben establecer la periodicidad de la evaluación y si esta se la realiza de forma individual o por grupos. Se deberá elaborar un formato de

evaluación que se lo aplica directamente o en computador a través de la intranet de la institución.

7.- Analizar los resultados: para realizar esta tarea se sugiere utilizar el sistema COMPERS, definiendo los principios bajo los cuales se procesa la información. El sistema de calificación empleado se los denomina: comparación contra un estándar que consiste en comparar las calificaciones que ha obtenido el evaluado con un estándar establecido de antemano. El supervisor es el único que realiza esta evaluación utilizando una escala de efectividad, que es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado.

8.- Retroalimentar: a los evaluados se los debe enterar sobre su evaluación, la retroalimentación tiene el propósito orientar el desarrollo, por ello no debe orientarse al castigo. Debe además ser descriptiva, específica y basada en datos, sensible a las necesidades del evaluado; entregarla en el momento y situación oportuna y enfocada en comportamientos bajo control del individuo y no en rasgos de personalidad ni en situaciones fuera del control de las personas. Si se cumple con estos requisitos se podrá elaborar, conjuntamente con el evaluado, un plan de desarrollo individual o grupal, según sea el caso. Los modelos de competencia al estar enfocados en comportamiento observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo para mejorar las necesidades de desempeño detectadas en el individuo o en el grupo. La retroalimentación debe estar a cargo de un asesor entrenado.

9.- Realizar seguimiento: se refiere a la monitoreo del sistema de gestión de desempeño, de esta manera se establece si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo los objetivos propuestos.

La administración de recursos humanos en la actualidad recomienda evaluar además del desempeño del persona, el entorno laboral o entorno de trabajo, ya que ciertas características en este nivel pueden favorecer u obstaculizar el desempeño del personal

2.5.6. Selección del personal

El insumo fundamental para realizar la selección de personal es el perfil o modelo de competencias. Martha Alles ha propuesto las siguientes fases:

1.- **Elaborar una matriz de evaluación:** una vez que se han identificado las competencias para la evaluación se debe diseñar los métodos de evaluación de las mismas, antes de hacerlo se recomienda completar el perfil de competencias con aquellas que eventualmente pueden ser parte del perfil (aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes) - esta es una parte que debe ser completada por expertos en psicología industrial -. Estas competencias es necesario que los candidatos las posean de modo que deben ser evaluadas en la selección.

Los perfiles de competencia no excluyen los requisitos mínimos, como tradicionalmente se ha operado, sin embargo estos requisitos deben fundamentarse en una consideración de las actividades esenciales del puesto.

Al momento de elaborar la matriz de evaluación es fundamental elegir el tipo de competencias, en este sentido se recomienda utilizar métodos de evaluación asociados, en donde por cada tipo de competencia se asocia un instrumento, una técnica y un requerimiento, por ejemplo:

Ilustración N° 11

Tipo de competencia	Instrumento/técnica/ requerimiento
Conocimiento	
1.- Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas de conocimientos - Entrevista técnica - Certificados de entrenamientos
2.- Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> - Certificados de educación - Certificados de capacitación - Entrevistas de conocimientos generales
Destrezas & habilidades	
3.- Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares - Entrevistas de eventos conductuales - Entrevistas situacionales - Simulaciones de alta y baja fidelidad - Centros de evaluación

Igual puede procederse con capacidades cognitivas, capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales; rasgos de personalidad; y, motivación, actitudes, intereses, etc.

Se recomienda que la elección de los métodos de evaluación a ser empleados en la matriz lo haga un psicólogo, porque la matriz de evaluación debe proporcionar un raciocinio claro para justificar los métodos de evaluación. En la evaluación por competencias todo instrumento de evaluación apunta en última instancia a estimular las posibilidades de éxito del candidato en una tarea esencial del puesto. (Alfredo Paredes 2008).

2.- Establecer el orden de los métodos de evaluación: se deben considerar dos estrategias de selección: en bloc o secuencial; en la primera se aplica a los candidatos todos los métodos e instrumentos de evaluación para al final tomar una decisión en base a todos los resultados; en el segundo los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan las diversas etapas de preselección. Optar por uno u otro método depende del número de candidatos, la selección el bloc puede aplicarse cuando el número de candidatos es reducido, en cambio cuando el número de candidatos es alto es mejor emplear la selección secuencial.

Cada uno de los métodos mencionados tienen sus pro y sus contra, una posible desventaja que se señala en la selección secuencial es que se puede darse una consideración segmentada de las características de los aspirantes en cada etapa, cuando algunas evaluaciones exigen una consideración integral de la persona y sus características. En la selección en bloc en cambio puede ocurrir que haya individuos cuyo excelente resultado en una de las pruebas compense la deficiencia de resultados en las otras.

Tomando en consideración las bondades y limitaciones de cada uno de los métodos mencionados los expertos deberán decidir cual es la más conveniente, de acuerdo a la coyuntura concreta que deba enfrentarse, ya que las situaciones y los requerimientos no siempre serán los mismos.

3.- Examinar el ajuste puesto - persona: mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral (Spencer & Spencer. 1993). El método recomendado para el ajuste puesto - persona es de las distancias, que es parte de los procedimientos psicométricos convencionales para el análisis de perfiles. Este método asigna previamente niveles cuantificados a las competencias del perfil, de acuerdo al puesto. Por ejemplo si la competencia es habilidad de comunicación escrita el rango será diferente de acuerdo al puesto, un abogado institucional requerirá un rango de 10 (alto), en tanto que un jefe de sistemas o un asistente de contabilidad requerirán solo 6 (bajo).

En el análisis de distancias “D” se utiliza la siguiente fórmula: $D = \sqrt{\sum d^2}$, D: distancia al perfil referente; $\sqrt{\sum d^2}$: sumatoria de las desviaciones al cuadrado. Los resultados de esta fórmula se interpretan así: si el perfil del candidato tiene un D de cero, significa que el perfil se ajusta perfectamente al perfil del referente, en la práctica casi nunca se dará este caso, por ello hay que considerar los casos que más se aproximen.

4.- Elaborar el reporte de selección: se recomienda que el lenguaje utilizado en el reporte sea lo más claro de manera que puedan entenderlo cualquier persona.

Se estila hacer dos tipos de reporte, uno grupal que presenta a todos los candidatos evaluados y los compara en sus diversas competencias y otro individual que detalla los resultados de cada candidato.

5.- Evaluar la validez del perfil: consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo. Se evalúa el desempeño en actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron durante la selección del candidato.

2.5.7. Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo basado en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de: (a) las actividades claves de los cargos y (b) sus correspondientes competencias para, a través de (c) distintas estrategias formativas, capacitar a los formandos según (d) los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas (Alfredo Paredes. 2009). Esta definición señala con toda claridad los aspectos que deben ser tomados en consideración dentro del proceso de capacitación que está centrado en actividades o conductas claves conducentes a la adquisición de resultados, los mismos que requieren de la adquisición de ciertos conocimientos y destrezas, que deberán ser integrados a través de estrategias formativas, que busquen la adquisición de nuevos comportamientos en las personas para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Los programas de desarrollo basados en competencias se centran en la mejora de los niveles de desempeño.

En el proceso de capacitación y desarrollo basado en competencias se han señalado cinco aspectos básicos: detectar las necesidades de entrenamiento; establecer los objetivos; diseñar los programas de capacitación: capacitar y entrenar; y, evaluar la eficacia del entrenamiento.

Detectar necesidades de entrenamiento: la forma más efectiva de detectar las necesidades de entrenamiento se logra con la aplicación del método MPC; estas

actividades esenciales se convierten en los objetivos de la capacitación, esto permite que a las personas se las capacite en lo más relevante y no en lo secundario. Los objetivos de la capacitación deben expresarse en términos de conductas observables, es decir indicando claramente las acciones a realizar.

El perfil detallado previamente (método MPC) se convierten en una herramienta para planificar la capacitación, los conocimientos y destrezas requeridas señaladas en el perfil pasan a ser los contenidos de la formación.

Establecer objetivos: se distinguen básicamente dos tipos: los objetivos generales, que describen el impacto deseado de los programas de capacitación en la organización, ¿qué efectos esperamos que tenga la capacitación en el rendimiento global de la institución?; y, los objetivos de entrenamiento, que es la descripción de las conductas laborales que los sujetos de la formación adquirirán. Los primeros apuntan al logro de metas y estrategias corporativas, en tanto que los segundos tienen que ver con exigencias de desempeño en los puestos de trabajo, por ello es que estos objetivos deben expresarse en términos de conducta observable; se recomienda que se planteen con la frase: “al final del curso los participantes estarán en capacidad de...”

Diseñar programas de formación: los programas de formación deben cumplir con el objetivo de lograr la llamada transferencia de aprendizaje, es decir que las conductas que son aprendidas en el programa de formación se transfieran al lugar de trabajo. Para ello se deben considerar algunos elementos que intervienen en esta transferencia del aprendizaje como características de los individuos, los principios que deben regir el diseño y las características del entorno laboral.

Tomar en cuenta las características individuales en la capacidad de aprendizaje es muy importante porque hay quienes aprenden por experiencia concreta, otros por observación reflexiva, algunos por conceptualización abstracta y otros por aplicación práctica, por ello se recomienda que los programas de entrenamiento combinen varios métodos instruccionales con la finalidad de atender las diferencias individuales en el aprendizaje.

Los principios que deben regir el diseño deben tomar en cuenta los diferentes factores que intervienen en la transferencia de aprendizaje al lugar de trabajo como: retroalimentación, principios generales (una panorámica de lo que se va a tratar), elementos idénticos, sobre aprendizaje y secuencialidad. Aparte de estos principios también es necesario incluir métodos de entrenamiento que son estrategias de enseñanza entre los que se cuentan: la instrucción audiovisual, auto instrucción, conferencia, modelado, entrenamiento en el trabajo, juego de roles y simulaciones.

En lo que respecta a las características del entorno laboral se debe establecer si el entorno apoya y facilita la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas, ya que hay organizaciones reacias al cambio, o niveles de supervisión que se oponen a la aplicación de los nuevos métodos.

Capacitar y entrenar: se refiere a la organización de programas de entrenamiento, tienen un carácter operativo de suma importancia en los que se organiza los aspectos logísticos para la ejecución del evento de capacitación; incluye elaborar presupuestos, determinar fechas, promoción, contactar instructores, inscripción de participantes, reproducir material, adecuar un local, equipos, elaborar certificados, control de asistencia, realizar evaluaciones al final del curso, elaborar estadísticas de capacitación, etc.

Evaluar la eficacia del entrenamiento: el propósito es saber qué tan efectivo fue el entrenamiento y verificar si el entrenamiento se transfirió y mejoró el desempeño de los participantes

Conclusión:

Las competencias involucran una serie de factores que parten desde el concepto de sí mismo hasta la habilidad para desempeñar determinada función, pasando por conocimientos, intereses, aptitudes, etc., es decir constituyen un campo bastante complejo, es por ello que al momento de aplicar los modelos de competencias se pueden encontrar varios enfoques, sin embargo todos ellos han

recalcado en la importancia actual de aplicar estos modelos en el campo empresarial.

Las competencias están relacionadas con un estándar de efectividad para realizar un trabajo y el reto en la aplicación de modelos de competencia es precisamente determinar para cada función los requerimientos precisos, ello implica la aplicación de herramientas técnicas y el concurso de profesionales en el área que garanticen la aplicación correctas de las mismas en cada uno de los pasos que requiere el proceso.

El Método Modelado de Perfiles por Competencia, MPC, ha demostrado ser uno de los más efectivos en el establecimiento de perfiles integrales de competencia, ya que ha desarrollado estrategias para recolectar los datos necesarios para implementar un sistema de recursos humanos basado en competencias, en tiempos relativamente cortos sin afectar la calidad de los resultados, con este método se puede establecer criterios de rendimiento y modelos de competencia para roles y áreas, o departamentos y grupos ocupacionales. Además aclara expectativas de rendimiento para cada puesto y materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión. En conclusión se demuestra que es un sistema ágil para identificar las actividades esenciales de cada puesto.

CAPITULO III

2.- IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS:

Introducción:

El presente contiene el desarrollo de la aplicación en una empresa (Homero Ortega Co. Ltda), de MPC, se aborda desde una pequeña reseña histórica de la empresa, su visión y misión, el organigrama, para luego pasar a realizar los perfiles de competencia y elaboración de diccionarios. El capítulo en si representa un documento técnico que ayudará a mejorar los procesos de selección, evaluación, capacitación, motivación, etc., de la empresa.

Misión.- Homero Ortega Co. Ltda. Es una empresa generadora de desarrollo socio económico de la región buscado resaltar la artesanía del Ecuador en el contexto mundial empleando elementos biodegradables en pos de conservar el medio ambiente.

Visión.- En los próximos cinco años deseamos conservar la posición de líder en la industria de paja toquilla nacional, afianzar la categoría de empresa sólida e innovadora así como brindar un producto de excelente calidad a los más exigentes mercados internacionales.

Reseña Histórica.- Homero Ortega es una empresa productora de artículos de paja toquilla, que ha contribuido a la difusión del panama hat y su posicionamiento en el contexto mundial. Cinco generaciones Ortega dedicadas a esta actividad son la carta de presentación, como muestra de experiencia, seriedad y calidad en sus productos.

La vida del fundador de la Empresa, Homero Ortega, giró en torno a la producción del sombrero de paja toquilla. Desde niño se vinculó a esta actividad, aprendiéndola de su padre Aurelio Ortega García. Juntos se aventuraron por la ruta de “El Cajas” para llegar hasta el puerto de Guayaquil, donde vendían sus sombreros “a bordo”, a los comerciantes que los llevaban hasta Panamá.

En 1972, se establece la Empresa como compañía limitada. Nuestro éxito radica en la capacidad de adaptación y la concepción del sombrero de paja toquilla como forma sublime de expresión popular. En la trama del “panama hat” se entremezcla la destreza manual, con la nobleza natural de la toquilla, y la riqueza cultural del pueblo ecuatoriano.

- Son productores.
- 40 años de experiencia en exportación, a países, en los 5 continentes.
- Certificación de calidad ISO 9001 – 2000 para la actividad de diseño, producción y exportación de sombreros y artículos de paja toquilla.

ACTIVIDADES ESCENCIALES

Cargo:	Gerente de Ventas				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Enviar mercadería a puntos de venta	4	3	4	16
2	Recibir sombreros de puntos de venta para repensar	3	2	2	7
3	Verificar las cuentas	4	1	1	5
4	Proveer insumos especiales a taller de sombreros	3	1	1	4
5	Realizar contactos para la publicidad	1	1	2	3
6	Recibir y contestar comunicaciones de clientes vía mail	5	2	4	13
7	Despachar a los clientes	2	2	3	8
8	Enviar password de la pagina Web	5	2	4	13
9	Diseñar los modelos de las carteras y adquirir materiales	4	1	3	7
10	Llevar reportes de la fabricación de carteras	3	2	2	7
12	Ingresar mediante MODEM la mercadería almacén Quito	4	2	5	14
13	Realizar verificaciones de cuentas en el telaban	4	1	2	6
15	Realizar el catalogo de los nuevos sombreros y carteras	3	3	3	12
16	Representar a la ISO como R.D	5	3	5	20
17	Realizar cobros en el almacén	3	2	3	9
13	Entregar notas de envío a empresas que tienen mercadería en	2	3	3	11
Cargo:	Gerente de Compras				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Realizar la selección y adquisición de materia prima a los prov	5	5	2	15
2	Llevar y controlar el registro de compras del sombrero	5	5	2	15
3	Realizar el control del registro de Azocada y compostura	4	5	2	14
4	Ayudar en las ventas del almacén	5	1	2	7
5	Remplazar al Gerente General cuando este ausente	1	5	2	11
Cargo:	Gerente de Planificación				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Planificar macro tendencias de la empresas	1	5	5	26
2	Realizar nuevas inversiones	1	5	4	21
3	Realizar la Planificación financiera	1	5	4	21
4	Realizar Planificación de sistema de calidad	1	5	3	16
5	Realizar Planificación de actividades administrativas y de gobierno corporativo	1	3	5	16
6	Planificar sistema de costos	1	4	3	13
7	Realizar plan de mercadeo	1	2	2	5

Cargo:	Jefe de Producción				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Distribuir el trabajo al personal de Prensa, Blichada y Taller de Costura	5	5	3	20
2	Verificar calidad, cantidad, tallas y modelos de los sombreros	5	5	3	20
3	Controlar los pedidos previo al despacho	5	5	3	20
4	Sacar pedidos de los clientes	5	5	3	20
5	Entregar productos químicos al área de blichado	4	1	2	6
6	Llevar y mantener inventarios	4	1	2	6
7	Actualizar documentos de la ISO	1	1	3	4
8	Coordinar pedidos con la presidencia, secretaria y el taller	5	3	3	14
9	Entregar informes de inventarios a la Presidencia	3	1	2	5
10	Coordinar pedidos para despachar	5	2	2	9
11	Verificar el trabajo en el área de presado	5	2	3	11
12	Controlar la adecuada mezcla de químicos	4	1	2	6
13	Controlar los inventarios de los químicos	2	1	2	4

Cargo:	Jefe de Financiero y R.R.H.H				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Organizar, establecer y mantener el sistema contable de la empresa	5	5	5	30
2	Elaborar los costes de producción	2	5	5	27
3	Coordinar con los diferentes procesos, el flujo de registros e información	5	4	3	17
4	Preparar y presentar los Estados Financieros	1	5	5	26
5	Presentar balances de comprobación mensuales	2	2	5	12
6	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales de carácter tributario	2	5	3	17
7	Revisar y aprobar la documentación de compras previo a los pagos	5	4	2	13
8	Vigilar para que el personal del departamento, entregue oportuna y correctamente	4	5	3	19
9	Controlar, revisar y legalizar los comprobantes de pago y otros documentos	5	3	2	11
10	Entregar información sobre el personal a la presidencia y gerencia	1	1	3	4
11	Atender los requerimientos de Presidencia y Gerencia General	1	4	3	13
12	Realizar todo trámite ante las entidades de control	3	5	4	23
13	Gestionar las devoluciones de IVA	2	4	3	14
14	Coordinar capacitaciones para los diferentes procesos	1	1	3	4
15	Realizar nómina	2	4	3	14
16	Controlar la asistencia del personal	5	3	3	14
17	Evaluar al personal	1	5	5	26
18	Realizar actividades relacionadas con la ISO 9001-2000	1	3	3	10
19	Recibir y verificar la documentación recibida de almacén Quito	2	5	3	17
20	Gestionar los permisos necesarios para el funcionamiento de la empresa	1	4	2	9
21	Vigilar y controlar el buen desenvolvimiento de las actividades en almacén Quito	4	4	3	16
22	Elaborar declaraciones de impuestos	2	5	4	22

Cargo:	Asistente Contable y de Comercio Exterior				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Registro de transacciones contables diarias en el sistema computarizado				
2	Obtener manifiestos de la aduana	3	3	2	9
3	Realizar retenciones y egresos de caja y bancos	5	4	4	21
4	Complementar, verificar y enviar la información de los anexos	5	4	4	21
5	Generar, Revisar y entregar los balances al Jefe inmediato	2	4	4	18
6	Elaborar reportes para las declaraciones de impuestos	5	5	4	25
7	Realizar conciliaciones bancarias	2	3	3	11
8	Realizar, revisar y medir los objetivos del proceso de la ISO	2	4	3	14
9	Imprimir liquidaciones de compra	4	3	2	10
Cargo:	Auxiliar de Tesorería				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Emitir, entregar cheques y retenciones	5	4	3	17
2	Llevar los saldos de las chequeras	5	4	4	21
3	Realizar cobros de los clientes locales	4	4	4	20
4	Presupuestar los pagos	4	4	3	16
5	Realizar pagos en efectivo	5	3	3	14
6	Presentar informes de gastos de caja al gerente	3	1	4	7
7	Preparar documentos para reclamos del IVA	2	4	4	18
8	Cerrar las tarjetas de crédito	3	4	3	15
9	Llevar el kardex de materia prima y productos terminados	3	4	4	19
10	Realizar la acreditación de sueldos al personal	2	4	4	18
11	Realizar ordenes de compra de gasolina	5	2	2	9
12	Autorizar las compras de insumos del taller	2	4	3	14
13	Verificar y hacer todos los depósitos	5	5	4	25
14	Realizar cobros en el almacén	2	3	2	8
15	Coordinar las compras para agasajos	1	2	3	7
Cargo:	Auxiliar Contable y Comercio Exterior				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Realizar anexos transaccionales	2	1	2	4
2	Realizar documentación para las exportaciones	4	4	3	16
3	Archivar documentos del SRI, IESS, Notas de Venta y Factu	5	1	2	7
4	Organizar documentos del departamento Financiero	4	2	2	8
5	Sacar copias	5	1	1	6
6	Realizar y mantener actualizadas las planillas del personal	2	5	2	12
7	Tramitar, manejar procesos en el sistema del IESS	2	5	2	12
8	Realizar la facturación en el almacén	4	1	1	5
9	Actualizar el libro de inventarios	2	2	2	6
10	Preparar documentación requerida por la gerencia	3	4	3	15
11	Realizar tramites para las exportaciones	4	5	2	14
12	Realizar y retirar encomiendas	3	1	1	4
13	Realizar llamadas a los distintas instituciones	4	2	3	10
15	Enviar información a los clientes mediante mail	4	4	2	12
1	Realizar las facturas y coordinar el embarque para el exterior	4	5	3	19
3	Gestionar el envío de documentos	4	3	2	10

Cargo:	Personal de Ventas				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Realizar registros auxiliares de ventas	2	5	2	12
2	Cuadrar caja de la venta y entregar el dinero al responsable	5	3	2	11
3	Realizar pagos de comisiones a guías turísticos	4	1	2	6
4	Verificar que el almacén este bien abastecido	5	4	2	13
5	Elaborar reportes y estadísticas de las exportaciones	1	1	2	3
Cargo: Supervisor de Talleres de Cartera					
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Entregar reportes de producción	2	5	3	17
2	Reportar los nuevos diseños	5	4	4	21
3	Seleccionar modelos para realizarlos	5	2	2	9
4	Cortar la materia prima (cuero y tela)	5	2	4	13
5	Seleccionar el cuero y los colores	5	2	4	13
6	Destellar el cuero	5	2	5	15
7	Armar y terminar la cartera	5	5	5	30
9	Ayudar al proceso del sombrero	1	5	2	11
13	Armar las jaladeras de la cartera	5	2	3	11
Cargo: Supervisor de Bodega					
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Asear la bodega	5	1	1	6
2	Organizar la bodega	5	2	2	9
3	Llevar el control de compostura y azocado del sombrero	5	5	2	15
4	Llevar el libro de comisionados	4	5	3	19
5	Sacar pedidos de sombreros	5	5	4	25
6	Llevar inventario de suministros para el taller	5	5	4	25
7	Contar y recontar los sombreros	5	2	2	9
8	Empacar los sombreros	5	5	4	25
9	Codificar las carteras	4	3	3	13
10	Recibir mercadería	5	3	2	11
11	Recibir de prensa los sombreros	4	2	2	8
12	Realizar las cartas de colores	1	1	1	2
Cargo: Supervisor Blichado					
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Prender el caldero	4	5	1	9
2	Limpiar el área de blichado	5	1	2	7
3	Mover y calentar el sombrero	4	3	3	13
4	Retirar, lavar y preparar los sombreros	4	3	3	13
5	Dar al caliente y tender los sombreros a ser bichados	4	3	3	13
6	Virar y doblar los sombreros	4	3	3	13
7	Calentar y preparar los tanques con el producto	4	3	3	13
8	Teñir el sombrero	4	5	4	24
9	Clasificar el sombrero	4	4	3	16
10	Preparar los colorantes	5	5	4	25
11	Recibir los despachos de bodega	4	4	3	16
12	Enviar los sombreros para el proceso de compostura	5	4	3	17
13	Sacar muestras de colores nuevos	1	2	5	11
14	Valorar residuales de proceso	5	1	4	9
15	Llevar proceso de producción y estadística	3	1	3	6
16	Dar mantenimiento de maquinaria	4	2	3	10
17	Generar información relacionada con la ISO	2	4	3	14

Cargo:	Supervisor de Talleres de Sombrero				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Señalar los sombreros	5	5	4	25
2	Distribuir el trabajo al personal del taller	5	5	2	15
3	Controlar el material	5	1	4	9
4	Llevar el control de la calidad del producto	5	5	4	25
5	Solicitar material para la realización del trabajo	5	5	2	15
6	Entregar registros de producción	2	5	3	17
7	Verificar las medidas del sombrero que fueron requeridas por	5	5	4	25
8	Llevar los registros de los clientes	3	2	3	9
9	Colocar etiquetas y esponjas a los sombreros	5	5	4	25
10	Entregar a bodega el trabajo realizado	5	3	2	11
11	Custodiar los materiales recibidos de los clientes	2	2	3	8
12	Limpiar y organizar el área de trabajo	5	1	1	6
13	Coser y ribetear los sombreros	5	1	1	6
14	Colocar sesgos y tafletes a los sombreros	4	2	2	8
15	Decorar los sombreros	4	4	4	20
16	Recontar los sombreros	5	2	2	9
17	Preparar canelazos	2	1	1	3
18	Cortar, pintar y planchar los sombreros	2	2	4	10
19	Despeluzar los sombreros	5	5	2	15
20	Ayudar en la atención del almacén	2	1	2	4
21	Colocar los protectores de punta en los sombreros	3	5	3	18

Cargo:	Personal de Cartera				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Armar las manijas de la cartera	4	2	2	8
2	Ayudar al proceso del sombrero	1	5	3	16
3	Armar y terminar la cartera	5	2	2	9
4	Cortar la materia prima (cuero y tela)	5	2	3	11
5	Guiar a los turistas	4	5	1	9

Cargo:	Personal de Bodega				
	Liste todas las actividades del puesto				TOTAL
1	Limpiar la bodega y sala de empaque	5	2	1	7
2	Encolar sombreros	5	5	2	15
3	Sacar pedidos de bodega	4	2	4	12
4	Clasificar los sombreros	4	2	2	8
5	Realizar la lista y el empaque de los sombreros	3	5	4	23
6	Recibir los sombreros compuestos	4	2	2	8

Cargo:	Personal Blichado				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Prender el caldero	5	4	2	13
2	Limpiar el área de blichado	4	2	2	8
3	Mover y calentar el sombrero	5	3	2	11
4	Retirar, lavar y preparar los sombreros	5	3	2	11
5	Dar al caliente y tender los sombreros a ser bichados	4	3	3	13
6	Virar y doblar los sombreros	4	3	3	13
7	Calentar y preparar los tanques con el producto	4	2	2	8
8	Teñir el sombrero	4	3	2	10
9	Limpiar el área del museo	5	3	2	11

Cargo:	Personal de Sombreros				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Limpiar y organizar el área de trabajo	5	1	2	7
2	Coser y ribetear los sombreros	5	2	2	9
3	Colocar sesgos y tafiletes a los sombreros	5	2	2	9
4	Decorar los sombreros	4	2	3	10
5	Recontar los sombreros	4	2	1	6
7	Preparar canelazos	2	1	1	3
8	Cortar, pintar y planchar los sombreros	3	2	3	9
9	Despeluzar los sombreros	4	5	3	19
10	Guiar a los turistas	4	1	2	6
11	Ayudar a la atención del almacén	4	1	3	7
12	Colocar los protectores de punta en los sombreros	3	5	3	18

Cargo:	Personal de Prensa				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Asear el área de prensado	5	4	4	21
2	Dar Mantenimiento a la maquinaria	5	5	4	25
3	Seleccionar sombrero para prensar y reprensar	5	4	4	21
4	Lavar la hormas	5	2	4	13
5	Comprar y realizar los protectores	1	5	3	16
6	Dar forma a los cascos	5	3	2	11

Cargo:	Guardia				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Limpiar el parqueadero y los baños	5	2	2	9
2	Parquear los carros	4	2	2	8
3	Recibir a los turistas	5	5	2	15
4	Recibir recados, sobres y estados de cuenta	5	4	2	13
5	Revisar el kilometraje de los carros	5	5	2	15
6	Anotar el nombre de los guías y de los turistas	5	5	2	15
7	Pedir documentación a personas extrañas de la empresa	5	2	2	9
8	Abrir y cerrar la puerta de entrada de la empresa	5	5	2	15

Cargo:	Auxiliar de Servicios				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Depositar dineros y cheques	5	5	2	15
2	Entregar mercadería	4	3	4	16
3	Realizar transferencias nacionales e internacionales	3	3	3	12
4	Cobrar y retirar efectivo	3	5	3	18
6	Llevar los vehículos para el mantenimiento respectivo	2	2	4	10
7	Comprar insumos para la empresa	2	2	4	10
8	Realizar diligencias de toda la organización	5	5	3	20

Cargo:	Asistente de Presidencia				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Contestar las llamadas telefónicas	5	5	3	20
2	Recibir y distribuir correspondencia	5	4	2	13
3	Atender al público	5	5	3	20
4	Atender a los turistas	5	5	3	20
5	Realizar las facturas proformas	5	5	4	25
6	Revisar comisiones de los guías	4	4	3	16
7	Despachar pedidos nacionales e internacionales	5	5	4	25
8	Coordinar despachos con las diferentes couriers	4	5	3	19
9	Contestar los mail a los clientes	5	5	4	25
10	Realizar pedidos de materiales	4	4	3	16
11	Llenar ordenes de compra	5	3	2	11
12	Coordinar impresiones de tafiletes y bordados	4	5	4	24
13	Realizar pedidos de accesorios para el almacén	3	4	2	11
14	Realizar reportes de pedidos de los clientes	3	5	4	23
15	Llevar estados de cuenta de la presidencia	4	2	3	10
16	Realizar pagos de tarjeta de crédito de la presidencia	2	2	3	8
17	Archivar correspondencia de los clientes	5	5	4	25
18	Reservar ticket y vuelos para los directivos o clientes	2	3	2	8
19	Coordinar y pagar cuentas de la presidencia	4	2	3	10
20	Realizar el pedido de productos de limpieza	1	3	1	4
21	Llevar la caja chica	3	2	2	7
22	Entregar bandas de cuero a taller de sombreros	4	3	2	10

Cargo:	Asistente de Planificación				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Ingresar comisionados en el sistema	5	5	3	20
2	Elaboración de facturas y retenciones en el sistema	5	5	3	20
3	Comprobar el sistema y sus módulos	5	2	4	13
4	Realizar inventarios en el sistema	5	2	3	11
5	Realizar modulo de caja	4	2	4	12
6	Realizar archivos de cheques	4	2	3	10
7	Cooperar con la facturación en el almacén	5	5	4	25
8	Crear nuevos productos en el sistema	4	4	3	16
9	Llevar registros de contabilidad de Deco-Interiores	3	2	3	9
10	Manejar documentación de Alfatrading	3	2	3	9
11	Llevar registros de contabilidad de Aligla	3	2	3	9
12	Reportar y archivar las ventas	2	5	5	27

Cargo:	Auxiliar de Bodega				
	Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	TOTAL
1	Facturar las ventas de mercadería en consignación	3	3	2	9
2	Emitir facturas a clientes específicos	3	3	1	6
3	Llevar el control de inventarios físicos	5	3	2	11
4	Llevar el control de documentos anulados	2	3	2	8
5	Realizar actividades encomendadas por el jefe inmediato	4	1	1	5

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS				
Puesto	Gerente de Ventas			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Enviar mercadería	Conocer proveedores de servicio	Organización de la información, Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, Manejo del tiempo, Generación de Ideas	Iniciativa, Orientación a los clientes
2	Recibir y contestar comunicaciones de clientes vía mail	Conocer a los clientes y sus pedidos	Comprensión Lectora, Escritura	Comunicación, Relaciones Publicas
3	Enviar password de la página Web	Conocer la clave de la Web	Uso de Internet como medio de comunicación y como fuente de información	Orientación al Cliente
4	Ingresar mediante MODEM la mercadería almacén Quito	Conocer el sistema	Recopilación de información	Calidad de Trabajo, Conocer las políticas de la empresa
5	Representar a la ISO como R.D	Conocer las funciones y las políticas de la ISO, Sistemas de gestión de la calidad	Planificación, Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Liderazgo, Compromiso, Colaboración, Trabajo a Presión
Puesto	Gerente de Compras			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Realizar la selección y adquisición de materia prima a los proveedores	Capacidad de negociación, Conocer el Proceso del Sombrero	Manejo de recursos financieros, Construcción de relaciones, Planificación, Asertividad / firmeza, Hablado	Tolerancia, Negociación
2	Llevar y controlar el registro de compras del sombrero	Juicio y Toma de decisiones	Inspección de productos, Manejo de recursos materiales, Monitoreo y control	Aptitud Numérica, Trabajo a Presión
3	Realizar el control del registro de Azocada y compostura	Conocer el proceso de rehabilitación del Sombrero	Inspección de productos, Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, Construcción de relaciones	Tolerancia, Conocer las políticas de la empresa

Puesto	Gerente de Planificación			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Planificar macro tendencias de la empresas	Experiencia Administración de Negocios, economía	Asertividad / firmeza, Manejo de recursos materiales, Matemática	Tolerancia, trabajo en equipo, persistencia
2	Realizar nuevas inversiones	Experiencia Administración de Negocios, economía	Asertividad / firmeza, Manejo de recursos materiales,	Tolerancia, trabajo en equipo, persistencia, Conocer las políticas de la empresa
3	Realizar la Planificación financiera	Experiencia Administración de Negocios, economía	Matemática, Pensamiento Analítico	Tolerancia, trabajo en equipo, persistencia
Puesto	Jefe de Producción			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Distribuir el trabajo al personal de Prensa, Blichada y Taller de Costura	Capacidad de organización y planificación	Trabajo en equipo, Persuasión, Manejo del tiempo, Manejo de recursos humanos, Hablado, Monitoreo y control, Construcción de relaciones	Liderazgo, Evaluador
2	Verificar calidad, cantidad, tallas y modelos de los sombreros	Juicio y Toma de decisiones, Pedidos, Grado de Sombrero	Instrucción, Inspección de productos, Construcción de relaciones	Evaluador, Honestidad, Conocer las políticas de la empresa
3	Controlar los pedidos previo al despacho	Conocer los Pedidos	Asertividad / firmeza, Manejo de recursos materiales, Matemática, Monitoreo y Control	Evaluador, Coordinación, Manejo de Excel, Trabajo a Presión
4	Sacar pedidos de los clientes	Juicio y Toma de decisiones, Calidades del Sombrero	Juicio y toma de decisiones, Hablado, Matemática, Monitoreo y Control	Evaluador, Coordinación
5	Coordinar pedidos con la presidencia, secretaria y el taller	conocer el stock de bodega, Disponibilidad de las personas en las distintas áreas de Producción, Capacidad de interpretación	Orientación de servicio, Escucha Activa, hablado, Construcción de relaciones, Manejo de Tiempo	Organización, Coordinación

Puesto	Jefe de Financiero y R.R.H.H			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Organizar, establecer y mantener el sistema contable de la empresa	Conocimientos Financieros	Síntesis / Reorganización, Organización de la información, Recopilación de información,	Flexibilidad
2	Elaborar los costes de producción	Conocimientos de Contabilidad de Costos	Manejo de recursos financieros	Trabajo a Presión
3	Preparar y presentar los Estados Financieros	Conocimientos Financieros	Manejo de recursos financieros, Formular una visión	Aptitud Numérica, Ética
4	Realizar todo tramite ante las entidades de control	Legislación Laboral, Mercantil, Societaria, Tributaria		Conocer las políticas de la empresa
5	Evaluar al personal	Evaluación del Desempeño	Orientación / asesoramiento, Asertividad / firmeza, Hablado, Percepción de sistemas y entornos, Evaluación de sistemas organizacionales, Construcción de relaciones	Capacidad de auto evaluación, Prudencia

56

Puesto	Auxiliar de Comercio Exterior			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Realizar las facturas y coordinar el embarque para el exterior	Capacidad de organización y planificación	Recopilación de información, Manejo del tiempo	Flexibilidad, Tolerancia
2	Realizar retenciones y egresos de caja y bancos	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos, conocimientos sobre tributación	Destreza matemática, Formular una visión	Aptitud Numérica
3	Complementar la información para los balances en el sistema	sistema contable de la empresa	Planificación	Calidad de Trabajo, Trabajo a Presión
4	Elaborar reportes para las declaraciones de impuestos	Tributación	Destreza matemática, Escritura, Recopilación de información	Conocer las políticas de la empresa
5	Enviar anexos transaccionales		Recopilación de información	Prudencia

Puesto	Auxiliar de Tesorería			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Llevar los saldos de las chequeras	cuentas Bancarias	Destreza matemática	Aptitud Numérica
0	Realizar cobros de los clientes locales	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	Manejo de recursos financieros	Aptitud Numérica, Comunicación, Trabajo a Presión
3	Llevar el kardex de materia prima y productos terminados	stock de mercadería, funcionamiento de Kardex	Planificación	Conocer las políticas de la empresa
4	Verificar y hacer todos los depósitos	cuentas Bancarias	Manejo de recursos financieros, destreza matemática	Aptitud Numérica, Ética
Puesto	Auxiliar Contable			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Realizar documentación para las exportaciones	Conocer los productos que se van a exportar	Escritura	Organización, Trabajo a Presión
2	Realizar y mantener actualizadas las planillas del personal	nomina de la empresa	Planificación	Organización, Compromiso
3	Tramitar, manejar procesos en el sistema del IESS	sistema del IESS	Aprendizaje activo	Manejo de la Pagina Web
4	Preparar documentación requerida por la gerencia	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	Manejo del tiempo, Escritura, Formular una visión, Construcción de relaciones	Conocer las políticas de la empresa
5	Realizar tramites para las exportaciones	Conocer tramites y documentación requeridas	Manejo del tiempo	Desarrollo de relaciones

Puesto	Personal de Ventas			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Realizar registros de auxiliares de ventas	registros de ventas	Escritura	Aptitud Numérica, Trabajo a Presión
2	Cuadrar caja de la venta y entregar el dinero al responsable		Manejo de recursos financieros, destreza matemática	Aptitud Numérica, Conocer las políticas de la empresa
3	Verificar que el almacén este bien abastecido	inventario de productos	Recopilación de información	Búsqueda de información
Puesto	Supervisor de Talleres de Cartera			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Entregar reportes de producción	inventarios de producción	Escritura, Monitoreo y control, Formular una visión, Construcción de relaciones	Desarrollo de relaciones
2	Reportar los nuevos diseños	Conocer diseños requeridos	Hablado, Escritura	Iniciativa, Innovación
3	Destellar el cuero	Conocer la Materia Prima, Funcionamiento de Maquinaria	Organización, planificación, Manejo de Maquinas	Tolerancia, Trabajo a Presión
4	Armar y terminar la cartera	Modelaje de la Cartera, Manejo de Herramientas, Manejo de Molde, Conocer colores	Organización, planificación	Iniciativa, Conocer las políticas de la empresa

Puesto	Supervisor de Bodega			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Llevar el control de compostura y azocado del sombrero	Calidad del Sombrero,	Inspección de productos, Monitoreo y control, Matemática	Manejo de Excel
2	Llevar el libro de comisionados	Calidad y precios del Sombrero	Escritura, Matemática, coordinación	Conocer las políticas de la empresa
3	Sacar pedidos de sombreros	Calidad y precios del Sombrero, Cliente , diferenciar calidad de los sombreros	Recopilación de información, organización, Escritura	Iniciativa, Conocer las políticas de la empresa
4	Llevar inventario de suministros para el taller	Cantidad de Material que entra en el pedido	Manejo de tiempo	Tolerancia
5	Empacar los sombreros	Conocer a los clientes, Saber manejo de las cajas	Manejo del tiempo, Manual	Tolerancia, Trabajo a Presión
Puesto	Supervisor Blichado			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Teñir el sombrero	Conocimientos formulación, Colores	Manejo de tiempo	Iniciativa, Creatividad, Conocer las políticas de la empresa
2	Clasificar el sombrero	Calidad, modelo y grado del Sombrero	organización de tiempo	Tolerancia, Conocer las políticas de la empresa
3	Preparar los colorantes	Conocer Formulas, colorantes adecuados	Manejo de Balanzas	tolerancia, Iniciativa
4	Recibir los despachos de bodega	Calidad, modelo y grado del Sombrero	Hablada, Construcción de relaciones	Desarrollo de relaciones, Trabajo en equipo
5	Enviar los sombreros para el proceso de compostura	Calidades, colores y fallas del sombrero,	Hablada, Monitoreo y control, Construcción de relaciones	Desarrollo de relaciones, Trabajo en equipo, Trabajo a Presión

Puesto	Supervisor de Talleres de Sombrero			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Señalar los sombreros	Modelo del Sombrero	Organización, (tino)	Tolerancia, Conocer las políticas de la empresa
2	Llevar el control de la calidad del producto	Calidad del Sombrero, Grado del Sombrero	Inspección de productos	Tolerancia, Auto Control
3	Verificar las medidas del sombrero que fueron requeridas por el cliente	Pedido del Cliente	Organización de la información, Manejo de la Rueda de Medir, Manejo De Metro	Trabajo en Equipo, Tolerancia
4	Colocar etiquetas y esponjas a los sombreros	Pedido del Cliente	Inspección de productos	Iniciativa, Trabajo a Presión
5	Decorar los sombreros	Pedido del Cliente, Armar el Tafiote	Generación de Ideas	Iniciativa, Creatividad
Puesto	Personal de Cartera	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Ayudar al proceso del sombrero		Construcción de relaciones	Amabilidad, Flexibilidad, Conocer las políticas de la empresa
2	Armar y terminar la cartera	Modelaje de la Cartera y Colores	Inspección de productos, Manejo de Maquinas	Tolerancia, Trabajo en equipo
3	Cortar la materia prima (cuero y tela)	Materia Prima	Manejo de Herramientas, Manejo de Molde	Trabajo en equipo

Puesto	Personal de Bodega			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Encolar sombreros	Cliente, Combinaciones de productos	Manejo de tiempo	Trabajo a Presión
2	Sacar pedidos de bodega	Calidades, Cliente	Manual	Desarrollo de relaciones
3	Realizar la lista y el empaque de los sombreros		Inspección de productos, Organización de la información, matemática	Trabajo en equipo, Conocer las políticas de la empresa
Puesto	Personal Blichado			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Prender el caldero	Funcionamiento de la maquina,	Control de operaciones, Mantenimiento de equipos, Detección de averías	
2	Mover y calentar el sombrero		Motricidad fina	Tolerancia, Perseverancia
3	Retirar, lavar y preparar los sombreros			Perseverancia, Conocer las políticas de la empresa
4	Dar al caliente y tender los sombreros			Calidad de trabajo, Trabajo en equipo
5	Virar y doblar los sombreros		Motricidad fina	Compromiso, Calidad de trabajo

Puesto	Personal de Sombreros			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Coser y ribetear los sombreros	Proceso de Costura	Manejo y Funcionamiento de la Maquina de Cocer	Trabajo en Equipo
2	Colocar sesgos y tafiletes a los sombreros	Proceso de Costura	Manejo y Funcionamiento de la Maquina de Cocer	Trabajo en Equipo
3	Decorar los sombreros	Pedido del Cliente, Armar el Tafilete	Manejo de Hormas, Cinta métrica	Iniciativa, Trabajo en Equipo
4	Colocar los protectores de punta en los sombreros	Pedido de los Clientes, proceso de Ubicación de punta	Manejo del Sombrero, Motora	Iniciativa, Trabajo en Equipo, Perseverancia
5	Despeluzar los sombreros		Manejo de Herramientas	Perseverancia, Conocer las políticas de la empresa
Puesto	Personal de Prensa			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Asear el área de prensado		Construcción de relaciones	
2	Dar Mantenimiento a la maquinaria	Funcionamiento de la Maquinaria	Control de operaciones, Mantenimiento de equipos, Detección de averías	Conocer las políticas de la empresa
3	Seleccionar sombrero para preñar y repreñar	Calidad, modelo y Grado del Sombrero	Manual, Manejo de Hormas	Productividad
4	Comprar y realizar los protectores	proceso de realización	Diseño de tecnología	Iniciativa

Puesto	Guardia			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Recibir a los turistas		Hablado, Percepción social (empatía)	Orientación al cliente, Modalidades de Contacto
2	Recibir recados, sobres y estados de cuenta		Construcción de relaciones	
3	Revisar el kilometraje de los carros		Control de operaciones	Conocer las políticas de la empresa
4	Anotar el nombre de los guías y de los turistas		Escrito	
5	Abrir y cerrar la puerta de entrada de la empresa			
Puesto	Asistente de Presidencia			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Realizar las facturas proformas	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	Escritura, Pensamiento analítico	Manejo Word, Excel, Aptitud numérica
2	Despachar pedidos nacionales e internacionales	Sistema de Clientes, Capacidad de organización y planificación, Conocer proveedores de servicio	manejó de tiempo, Construcción de relaciones, Organización	Compromiso
3	Contestar los mail a los clientes	Conocer a los clientes	Escritura, Construcción de relaciones	Orientación al Cliente, Flexibilidad, Desarrollo de Relaciones, Trabajo a Presión
4	Coordinar impresiones de tafiletes y bordados	Toma de decisiones,	Hablado, Organización, Construcción de relaciones	
5	Archivar correspondencia de los clientes	Documentación y Archivo	Planificación, Organización	Conocer las políticas de la empresa

Puesto	Analista de Sistemas			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Ingresar comisionados en el sistema	Sistema Contable	Manejo del sistema	Manejo de Excel
2	Elaboración de facturas y retenciones en el sistema	Tributación	Manejo del sistema	Conocer las políticas de la empresa
3	Cooperar con la facturación en el almacén		Manejo del sistema	Aptitud numérica
4	Reportar y archivar las ventas	Conocimiento de Documentación y Archivo	Destreza matemática	Manejo de Excel
Puesto	Asistente General			
	Liste las actividades esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
1	Depositar dineros y cheques	Cuentas de la Empresa	Manejo de recursos financieros, destreza matemática, manejo de tiempo	Aptitud numérica, Ética
2	Entregar mercadería	Productos de entrega	Planificación, Generación de Ideas	Trabajo en equipo, Responsabilidad
3	Cobrar y retirar efectivo	Direcciones de Clientes	Destreza matemática	Aptitud numérica, Conocer las políticas de la empresa
4	Cooperar con la facturación en el almacén		Manejo de tiempo	Aptitud numérica, Flexibilidad, Trabajo a Presión
5	Realizar diligencias de toda la organización		Manejo de tiempo	Trabajo en equipo, Desarrollo de relaciones

IDENTIFICACION DE INDICADORES			
Gerente de Ventas			
Liste los Conocimientos Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer a los clientes y sus pedidos		X	
Conocer el sistema de Clientes		X	
Conocer la clave de la Web		X	
Conocer las funciones y las políticas de la ISO, Sistemas de gestión de la calidad			X
Conocer proveedores de servicio		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Escritura	X		
Generación de Ideas	X		
Comprensión Lectora	X		
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás			X
Manejo del tiempo	X		
Organización de la información	X		
Planificación	X		
Recopilación de información			X
Uso de Internet como medio de comunicación y como fuente de información			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Calidad de Trabajo			X
Colaboración	X		
Compromiso	X		
Comunicación			X
Conocer las políticas de la empresa		X	
Iniciativa	X		
Liderazgo			X
Orientación a los clientes			X
Relaciones Publicas			X
Tolerancia a la Presión			X
Gerente de Compras			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Capacidad de organización y planificación			X
Capacidad de negociación			X
Conocer el proceso de rehabilitación del Sombrero			X
Conocer el Proceso del Sombrero			X
Juicio y Toma de decisiones	X		
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Manejo de recursos financieros			X
Asertividad / firmeza	X		
Construcción de relaciones	X		
Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás			X
Hablado	X		
Inspección de productos		X	
Manejo de recursos materiales			X
Monitoreo y control			X
Planificación	X		

Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Negociación			X
Conocer las políticas de la empresa		X	
Tolerancia a la Presión	X		
Jefe de Producción			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Capacidad de interpretación cuantitativa de datos			X
Capacidad de organización y planificación	X		
conocer el stock de bodega		X	
Calidad del Sombrero		X	
Juicio y Toma de decisiones,	X		
Conocer los Pedidos		X	
Disponibilidad de las personas en las distintas áreas de Producción			X
Grado de Sombrero		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Asertividad / firmeza	X		
Instrucción			X
Inspección de productos			X
Matemática	X		
Persuasión	X		
Construcción de relaciones			X
Juicio y toma de decisiones	X		
Hablado	X		
Manejo de Recursos Humanos			X
Manejo de recursos materiales			X
Manejo del tiempo	X		
Monitoreo y control			X
Trabajo en equipo			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Evaluador	X		
Liderazgo			X
Organización	X		
Orientación al cliente			X
Manejo de Excel			X
Honestidad	X		
Tolerancia a la Presión			X
Jefe de Planificación			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Experiencia Administración de Negocios	X		
Economía	X		
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Asertividad / firmeza	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Matemática	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Paciencia	X		
Tolerancia a la Presión	X		
Trabajo en equipo			X
Persistencia	X		

Jefa Financiera			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocimientos de Contabilidad de Costos	X		
Conocimientos Financieros	X		
Evaluación del Desempeño			X
Legislación Tributaria			X
Legislación Laboral			X
Legislación Mercantil			X
Legislación Societaria			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Asertividad / firmeza	X		
Construcción de relaciones			X
Evaluación de sistemas organizacionales			X
Formular una visión	X		
Hablado	X		
Manejo de recursos financieros			X
Organización de la información			X
Orientación / asesoramiento	X		
Percepción de sistemas y entornos			X
Recopilación de información	X		
Síntesis / Reorganización	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Capacidad de auto evaluación			X
Conocer las políticas de la empresa		X	
Ética	X		
Flexibilidad	X		
Prudencia	X		
Tolerancia a la Presión			X
Auxiliar de Comercio Exterior			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Capacidad de interpretación cuantitativa de datos			X
Capacidad de organización y planificación	X		
Conocimientos sobre tributación			X
sistema contable de la empresa		X	
Tributación			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Recopilación de información	X		
Destreza matemática	X		
Escritura	X		
Formular una visión	X		
Manejo del tiempo	X		
Planificación	X		
Recopilación de información	X		

Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Calidad de Trabajo	X		
Conocer las políticas de la empresa		X	
Flexibilidad	X		
Prudencia	X		
Tolerancia a la Presión	X		
Auxiliar de Tesorería			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	X		
cuentas Bancarias		X	
funcionamiento de Kardex			X
stock de mercadería		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Planificación	X		
Destreza matemática	X		
Manejo de recursos financieros			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Comunicación			X
Conocer las políticas de la empresa		X	
Ética	X		
Auxiliar Contable			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Nomina de la empresa		X	
Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	X		
Conocer los productos que se van a exportar		X	
Conocer tramites y documentación requerida		X	
sistema del IESS			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Escritura	X		
Planificación	X		
Manejo del tiempo	X		
Organización	X		
Aprendizaje activo			X

Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Construcción de relaciones	X		
Conocer las políticas de la empresa		X	
Desarrollo de relaciones			X
Manejo de la Pagina Web			X
Tolerancia a la Presión			X
Personal de Ventas			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Registros de ventas			X
Inventario de productos			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Destreza matemática	X		
Escritura	X		
Manejo de recursos financieros			X
Recopilación de información	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Búsqueda de información			X
Conocer las políticas de la empresa		X	
Ética	X		
Tolerancia a la Presión			X
Responsabilidad	X		
Supervisor de Taller			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Manejo de Molde			X
Conocer colores			X
Conocer diseños requeridos		X	
Conocer la Materia Prima			X
Funcionamiento de Maquinaria		X	
Inventarios de producción		X	
Modelaje de la Cartera			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Construcción de relaciones	X		
Escritura	X		
Formular una visión	X		
Hablado	X		
Monitoreo y control			X
Organización	X		
Planificación	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Desarrollo de relaciones			X
Iniciativa	X		
Innovación	X		
Tolerancia a la Presión			X

Supervisor de Bodega			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Calidad del Sombrero			X
Precios del Sombrero		X	
Diferenciar calidad de los sombreros			X
Cantidad de Material que entra en el pedido		X	
Conocer a los clientes		X	
Saber manejo de las cajas		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Inspección de productos		X	
Monitoreo y control			X
Matemática	X		
Coordinación	X		
Escritura	X		
Recopilación de información	X		
Organización	X		
Manejo de tiempo	X		
Manual	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Tolerancia a la Presión	X		
Trabajo en equipo			X
Manejo de Excel			X
Supervisor Blichado			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocimientos formulación de los Colores			X
Calidad, modelo y grado del Sombrero			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Manejo de tiempo	X		
Organización de tiempo	X		
Manejo de Balanzas			X
Hablada	X		
Construcción de relaciones	X		
Monitoreo y control			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Iniciativa	X		
Creatividad	X		
tolerancia	X		
Desarrollo de relaciones			X
Tolerancia a la Presión			X
Trabajo en equipo			X

Supervisor de taller de Sombrero			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Calidad del Sombrero, Grado del Sombrero			X
Pedido del Cliente		X	
Amar el Taflete			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Organización	X		
Inspección de productos			X
Organización de la información	X		
Manejo de la Rueda de Medir			X
Manejo De Metro	X		
Precisión	X		
Generación de Ideas	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Trabajo en Equipo			X
Iniciativa	X		
Creatividad	X		
Tolerancia a la Presión			X
Auto Control	X		
Personal de Cartera			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Modelaje de la Cartera y Colores			X
Materia Prima		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Construcción de relaciones			X
Inspección de productos			X
Manejo de Maquinas		X	
Manejo de Herramientas		X	
Manejo de Molde		X	
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Flexibilidad	X		
Trabajo en equipo			X
Tolerancia a la Presión			X

Personal de Bodega			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Cliente		X	
Combinaciones de productos		X	
Calidades			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Manejo de tiempo	X		
Manual	X		
Inspección de productos			X
Organización de la información	X		
Matemática	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Trabajo en equipo			X
Tolerancia a la Presión			X
Desarrollo de relaciones			X
Personal de Blichado			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Control de Operaciones		X	
Mantenimiento de Equipos		X	
Detección de Averías		X	
Manual	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Tolerancia a la Presión			X
Perseverancia	X		
Conocer las políticas de la empresa		X	
Calidad de trabajo	X		
Compromiso	X		
Trabajo en equipo			X
Perseverancia	X		
Personal Sombreros			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Proceso de Costura			X
Amar el Tafiote			X
Proceso de Ubicación de punta		X	
Pedido del Cliente			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Manejo y Funcionamiento de la Maquina de Cocer			X
Manejo de Hormas, Cinta métrica			X
Manejo del Sombrero		X	
Destreza Motora	X		
Manejo de Herramientas		X	
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Trabajo en Equipo			X
Iniciativa	X		
Tolerancia a la Presión			X
Perseverancia	X		

Personal Prensa			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Funcionamiento de la Maquinaria		X	
Calidad, modelo y Grado del Sombrero		X	
proceso de realización		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Diseño de tecnología	X		
Manejo de Hormas			X
Destreza Manual	X		
Control de Operaciones		X	
Mantenimiento de Equipos		X	
Detección de Averías		X	
Construcción de relaciones			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Iniciativa	X		
Productividad			X
Esfuerzo Físico	X		
Guardia			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Amabilidad	X		
Atención al detalle	X		
Proactividad	X		
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Hablado	X		
Construcción de relaciones			X
Escrito	X		
Percepción social (empatía)			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Orientación al cliente			X
Modalidades de Contacto			X
Asistente de la Presidencia			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	X		
Capacidad de organización y planificación	X		
Conocer a los clientes		X	
Conocer proveedores de servicio		X	
Documentación y Archivo			X
Sistema de Clientes		X	
Toma de decisiones,	X		
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Construcción de relaciones			X
Escritura	X		
Hablado	X		
Manejó de tiempo,	X		
Organización	X		
Pensamiento analítico	X		
Planificación	X		

Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Compromiso	X		X
Conocer las políticas de la empresa		X	
Manejo Excel			X
Manejo Word	X		
Orientación al cliente			X
Desarrollo de Relaciones	X		
Tolerancia a la Presión			X
Analista de Sistemas			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocimiento de Documentación y Archivo	X		
Sistema Contable			X
Tributación			X
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Destreza matemática	X		
Manejo del sistema			X
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Manejo de Excel			X
Asistente General			
Liste los Conocimientos Identificados	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Cuentas de la Empresa		X	
Productos de entrega		X	
Liste las destrezas Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Planificación	X		
Destreza matemática	X		
Generación de Ideas	X		
Manejo de recursos financieros			X
Manejo de tiempo	X		
Otras Competencias Identificadas	Selección	Capacitación	Selección y capacitación
Conocer las políticas de la empresa		X	
Desarrollo de relaciones			X
Ética	X		
Flexibilidad	X		
Responsabilidad	X		
Tolerancia a la Presión			X
Trabajo en equipo			X

IDENTIFICACION DE INDICADORES

Cargo: Gerente de Ventas			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Enviar mercadería	Conocer a los clientes y sus pedidos	Satisfacción del cliente al 100%	La mercadería llega al cliente adecuado, El cliente esta satisfecho con la mercadería
Recibir y contestar comunicaciones de clientes vía mail	Conocer el sistema de Clientes	100% de efectividad en el envío	La documentación que se archiva es la del cliente, El proceso de contestación de los mails es inmediata.
Enviar password de la pagina Web	Conocer la clave de la Web	Satisfacción del cliente al 100%	Los clientes están ingresando constantemente en la Web, Hay nuevos contactos que se realizan a través de la Web
Ingresar mediante MODEM la mercadería almacén Quito	Conocer las funciones y las políticas de la ISO, Sistemas de gestión de la calidad	El 100% de la Información es ingresada correctamente	La mercadería que se ingresa es la adecuada, Los materiales llegan a tiempo a la empresa, Los proveedores están constantemente contactados con la empresa
Representar a la ISO como R.D	Conocer proveedores de servicio	El 100% de los proveedores son identificados adecuadamente	Se cumplen los proceso indicados por la ISO, Se controla el proceso de la ISO

Cargo: Gerente de Compras			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Realizar la selección y adquisición de materia prima a los proveedores	Capacidad de organización y planificación	La información esta ordenada al 100%	La relación con los proveedores es la correcta, Los sombreros que ingresan a la empresa son los adecuados, Los proveedores entregan constantemente los sombreros
Llevar y controlar el registro de compras del sombrero	Capacidad de negociación	el 100% de los Proveedores están satisfechos	Los documentos son encontrados con facilidad, Los Documentos están Organizados por Fechas, El control esta registrado correctamente
Realizar el control del registro de Azocada y compostura	Conocer el proceso de rehabilitación del Sombrero	El 100 % de los Sombreros son de buena calidad	Los clientes están satisfechos por la calidad del sombrero, Los sombreros comprados son de calidad
	Conocer el Proceso del Sombrero	el 100 % de los Sombreros están adecuadamente realizados	El sombrero es de la calidad requerida, El proceso de compra se realiza a tiempo.
	Juicio y Toma de decisiones	El 100% de la mercadería es de calidad	El producto comprado es de buena calidad, Se cumple con las políticas establecidas para la compra de materiales

Cargo: Gerente de Planificación			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Planificar macro tendencias de la empresas	Experiencia Administración de Negocios	La planificaron de la documentación es del 100%	El sistema contable esta funcionando correctamente, No se presentan fallas en el sistema contable,.
Realizar nuevas inversiones	Economía	El 100% de las cuentas están al día	No hay faltantes en las cuentas bancarias, Las cuentas están cuadradas correctamente
Realizar la Planificación financiera	Eficacia en la Actividad	(Actividades encomendadas/ actividades realizadas)*100	La planificación es la adecuada y aceptada.

Cargo: Jefe de Producción			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Distribuir el trabajo al personal de Prensa, Blichada y Taller de Costura	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	El 100% de los informes están correctamente realizados	La información de producción esta correctamente llevada
Verificar calidad, cantidad, tallas y modelos de los sombreros	Capacidad de organización y planificación	El 100% del la organización del departamento es adecuada	Los productos están correctamente ordenada. La información esta organizada adecuadamente
Controlar los pedidos previo al despacho	conocer el stock de bodega	los productos están clasificados al 100%	Los pedidos son entregados a tiempo, No existe inconveniente en los inventarios
Sacar pedidos de los clientes	Calidad del Sombrero	El 100% del sombrero seleccionado es la adecuado	Los sombreros cumplen correctamente proceso de calidad
Coordinar pedidos con la presidencia, secretaria y el taller	Juicio y Toma de decisiones,	El 100% de las decisiones tomadas son las mejores para la empresa	La distribución de trabajo esta adecuado a los pedidos, se cumple con los pedidos, el trabajo realizado se realiza en equipo
	Conocer los Pedidos	El 100% de los sombreros están distribuidos correctamente	Los pedidos son entregados al cliente correcto, El producto llega a tiempo a los clientes
	Disponibilidad de las personas en las distintas áreas de Producción	Las Personas trabajan conjuntamente	Las actividades planeadas son realizadas efectivamente, Hay capacidad de mando para que las personas cumplan con sus actividades
	Grado de Sombrero	Los sombreros son distribuidos correctamente al 100%	El cliente esta Satisfacción con la calidad del sombrero, No existen quejas de los Clientes

Cargo: Jefe de Financiero y R.R.H.H			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Organizar, establecer y mantener el sistema contable de la empresa	Conocimientos de Contabilidad de Costos	Los Balances están correctamente Realizados al 100%	Las cuentas de la empresa están Correctamente realizadas, Las cuentas son realizadas y entregadas a tiempo
Elaborar los costes de producción	Conocimientos Financieros	La Documentación esta al día y correctamente realizada	La empresa esta al día en las cuentas bancarias, no existen sobregiros en las cuentas de la empresa
Preparar y presentar los Estados Financieros	Evaluación del Desempeño	La capacitación del personal esta 100%	El personal ha recibido retroalimentaciones de su desempeño
Realizar todo tramite ante las entidades de control	Legislación Tributaria	El 100% de la documentación entregada al SRI esta registrada correctamente	No se pagan multa en el SRI. La Documentación esta actualizada
Evaluar al personal	Legislación Laboral, Mercantil, Societaria	El 100% de la documentación está registrada correctamente	No existe problemas con las entidades de control

Cargo: Auxiliar de Comercio Exterior			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Realizar las facturas y coordinar el embarque para el exterior	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	La información esta ordenada al 100%	Los documentos son encontrados con facilidad, La documentaciones son entregadas a tiempo para la exportación
Realizar retenciones y egresos de caja y bancos	Capacidad de organización y planificación	El 100% de los Proveedores están satisfechos	Los proveedores siguen entregando los sombreros y demás materiales
Complementar la información para los balances en el sistema	Conocimientos sobre tributación	La empresa maneja adecuadamente Tributación	La empresa cumple con los reglamentos y normas impuestas por las entidades de control
Elaborar reportes para las declaraciones de impuestos	Conocer sistema contable de la empresa	Conoce al 100% el sistema Contable	El sistema contable esta adecuadamente actualizado e informado.
Enviar anexos transaccionales	Eficiencia en la actividad	(Anexos requeridos/anexos realizadas)*100	Los anexos requeridos están enviados y realizados correctamente

Cargo: Auxiliar de Tesorería			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Llevar los saldos de las chequeras	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	el 100% de los informes están correctamente realizados	La información de producción esta correctamente ordenada. La documentación esta actualizada diariamente
Realizar cobros de los clientes locales	cuentas Bancarias	Las cuentas están realizadas correctamente	Las cuentas están registradas diariamente, La información está ordenada y bien organizada
Llevar el kardex de materia prima y productos terminados	Funcionamiento de Kardex	el 100 % de la información esta siendo trasmitada al Kardex	El Kardex esta ordenado, El Kardex esta actualizado, El Kardex contiene la información correcta
Verificar y hacer todos los depósitos	Stock de mercadería	El libro de inventarios esta al día	El libro de inventario concuerda con la bodega, Los libros de inventario están registrados correctamente

Cargo: Auxiliar Contable			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Realizar documentación para las exportaciones	Nomina de la empresa	La nomina esta realizada al 100%	La nomina esta ordenada correctamente, La nomina es actualizada.
Realizar y mantener actualizadas las planillas del personal	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	La información esta ordenada al 100%	Los documentos son encontrados con facilidad, Los documentos de exportación están al día, Los documentos son actualizados constantemente
Tramitar, manejar procesos en el sistema del IESS	Conocer los productos que se van a exportar	La mercadería es la correcta al 100%	La mercadería es entregada al cliente correcto, La Documentación es la necesaria para la exportación
Preparar documentación requerida por la gerencia	Conocer tramites y documentación requerida	La documentación esta ordenada al 100%	La entrega de la documentación es la correcta, La documentación se entrega a tiempo, La documentación entregada es la necesaria
Realizar tramites para las exportaciones	sistema del IESS	La información es ingresada correctamente al 100%	La documentación del IESS es impresa y archivada, La Documentación del IESS esta correctamente organizada, La Documentación esta correctamente realizada

Cargo: Personal de Ventas			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Realizar registros de auxiliares de ventas	Registros de ventas	El 100% del libro esta con la información correspondiente	El libro de ventas esta actualizada diariamente, La información es la correcta y ordenada, Las ventas concuerdan con los registros de ventas
Cuadrar caja de la venta y entregar el dinero al responsable	Inventario de productos	el 100% de la Información es la adecuada para los inventarios	El libro de inventarios esta correctamente organizado, No existen confusiones en la información entregada, El Almacén no tiene problemas de abastecimientos, Las ventas del Almacén no tiene faltantes
Verificar que el almacén este bien abastecido	Stock de Productos	(Productos requeridos/productos faltantes)*100	

Cargo: Supervisor de Talleres de Cartera			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Entregar reportes de producción	Manejo de Molde	Las carteras están siendo realizadas al 100%	Las carteras cumplen el proceso requerido, El proceso es el Indicado por la empresa
Reportar los nuevos diseños	Conocer colores	el 100% de los colores son adecuados al pedido	La cartera pasa la supervisión para su venta
Destallar el cuero	Conocer diseños requeridos	La cartera se realiza correctamente al 100%	El cliente esta satisfecho con el producto terminado
Armar y terminar la cartera	Conocer la Materia Prima	La materia prima es procesada al 100%	La cartera se realiza según los modelos requeridos, La cartera cumple con las normas requeridas
	Funcionamiento de Maquinaria	La maquinaria esta funcionando adecuadamente al 100%	Las carteras son producidas correctamente
	Inventarios de producción	La información esta siendo archivada al 100%	Los distintos modelos están archivados correctamente
	Modelaje de la Cartera	La cartera se realiza según el pedido al 100 %	El cliente esta satisfecho, La cartera no tiene fallas

Cargo: Supervisor de Bodega			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Llevar el control de compostura y azocado del sombrero	Calidad del Sombrero	Los sombreros cumplen el proceso de selección al 100%	El sombrero esta identificado por el cliente por su calidad
Llevar el libro de comisionados	Precios del Sombrero	Los son los indicados por la Gerencia	Los sombreros son vendidos a los precios indicados
Sacar pedidos de sombreros	Diferenciar calidad de los sombreros	El sombrero es identificado por su calidad en el 100%	Hay una adecuada clasificación del sombrero
Llevar inventario de suministros para el taller	Cantidad de Material que entra en el pedido	EL producto esta realizado adecuadamente al 100%	El producto es de buena calidad, El producto es realizado de la manera adecuada y requerida
Empacar los sombreros	Conocer a los clientes	No hay confusiones en el envío al 100%	La mercadería llega al cliente adecuado, El empaqueo del Sombrero es el indicado
	Saber manejo de las cajas	La cartera cumple su proceso en el 100%	El armado de las cajas es el adecuado, Las cajas están a tiempo para empaque el sombrero

Cargo: Supervisor Blichado			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Teñir el sombrero	Conocimientos formulación de los Colores	Los colorantes son preparados adecuadamente al 100%	Los sombreros están cumpliendo el proceso requerido, El color del sombrero es el adecuado, El proceso de preparación de colorantes es el adecuado.
Clasificar el sombrero	Calidad, modelo y grado del Sombrero	El 100% de los Sombreros están ordenados de acuerdo a su modelo, color, etc.	Los sombreros son clasificados de acuerdo al modelo, grado y calidad, El proceso de teñido es el adecuado de acuerdo según su modelo y pedido, El sombrero que se recibe es de buena calidad, El sombrero se envía a tiempo para su compostura.
Preparar los colorantes	Conocimientos formulación de los Colores	Los colorantes son preparados adecuadamente al 100%	los colores son los que están pre establecidos para cada uno de los pedidos
Recibir los despachos de bodega	Mercadería organizada adecuadamente	Los objetos de bodega están adecuadamente ordenados al 100%	Al momento de la búsqueda los productos son fáciles de encontrar en la bodega
Enviar los sombreros para el proceso de compostura	Identificación de Sombreros con fallas	(Sombreros revisados/ sombreros receptados)*100	Al momento de la entrega de los sombreros no hay fallas identificadas en los mismos

Cargo: Supervisor de Talleres de Sombrero			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Señalar los sombreros	Calidad del Sombrero, Grado del Sombrero	El 100% de los Sombreros están ordenados de acuerdo a su modelo, color, etc.	Los sombreros Son fácil de encontrar de acuerdo al modelo, grado y calidad, El control de la calidad es la indicada, Las medidas del sombrero es la correcta sean el pedido.
Llevar el control de la calidad del producto	Pedido del Cliente	El 100% del pedido se realiza para la fecha indicada	Los clientes están satisfechos con el producto, El sombrero es terminado de acuerdo al pedido del cliente, El Sombrero tiene la medida adecuada al pedido, Las características del sombrero son las correctas a las del cliente.
Verificar las medidas del sombrero que fueron requeridas por el cliente	Armar el Tafiote	El 100% de los tafiotes son colocados adecuadamente en el sombrero	El sombrero esta listo para su despacho, El tafiote esta adecuadamente colocado de acuerdo al cliente, El cliente esta satisfecho
Colocar etiquetas y esponjas a los sombreros	Colocación de etiquetas	(numero total Sombreros sin etiquetas / total de sombreros con etiqueta)*100	La totalidad de los sombreros entregados están con etiquetas
Cargo: Personal de Cartera			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Ayudar al proceso del sombrero	Modelaje de la Cartera y Colores	Hay distintos modelos de cartera	Las carteras son entregadas para la venta, Las carteras cumplen el proceso requerido, El proceso es el Indicado por la empresa, El corte de la materia prima es la correcta para el proceso
Armar y terminar la cartera	Materia Prima	El manejo de la materia prima es la adecuada en el 100%	La realización se da en el tiempo indicado, La cartera se realiza según los modelos requeridos, La cartera cumple con las normas requeridas

Cargo: Personal de Bodega			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Encolar sombreros	Cliente	El 100% de los clientes son identificados fácilmente	La mercadería esta entregada al cliente correcto
Sacar pedidos de bodega	Combinaciones de productos	el 100% de la bodega esta adecuadamente ordenada	Se encuentran con facilidad los modelos de los sombreros
Realizar la lista y el empaque de los sombreros	Calidades	el 100% de la bodega esta adecuadamente ordenada	La organización del sombrero es la adecuada, El empaque de los sombreros es adecuado, El empaque es realizado correctamente
Cargo: Personal Blichado			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Prender el caldero	Las actividades se realizan diariamente	El 100% del producto establecido para el día se esta realizando	El producto cumple el proceso requerido, El proceso esta realizado con la calidad respectiva
Mover y calentar el sombrero	Los sombreros cumplen el proceso requerido	El 100% del pedido es entregado a las áreas funcionales	El producto es realizado correctamente en su proceso, El Sombrero esta correctamente revisado
Retirar, lavar y preparar los sombreros	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	El Proceso de Doblado es el adecuado, El proceso de dar al caliente es correctamente realizado, La preparación de los sombreros se realizan para la fecha indicada.

Cargo: Personal de Sombreros			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Coser y ribetear los sombreros	Proceso de Costura	Los sombreros cumplen el 100% de su proceso	La calidad de cocido es de calidad, El proceso se realiza efectivamente, La entrega del producto es a tiempo
Colocar sesgos y tafiletes a los sombreros	Armar el Tafilete	Los tafiletes son terminados al 100% del tiempo indicado	Los tafiletes están correctamente colocados en el sombrero, El decorado es correctamente de acuerdo al pedido, El sombrero es entregado a tiempo para su empaque.
Decorar los sombreros	Proceso de Ubicación de punta	El 100% del sombrero esta correctamente terminado	El sombrero esta listo para ser vendido, La colocación de la punta es la adecuada, Se realiza la colocación de acuerdo a los pedidos
Colocar los protectores de punta en los sombreros	Pedido del Cliente	El 100% del pedido se realiza para la fecha indicada	Los clientes están satisfechos con el producto, Los sombreros están correctamente despeluzados
Cargo: Personal de Prensa			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Asear el área de prensado	Funcionamiento de la Maquinaria	La maquina funciona al 100%	El sombrero es prensado correctamente, El proceso se realiza de acuerdo a lo indicado
Dar Mantenimiento a la maquinaria	Calidad, modelo y Grado del Sombrero	La 100% de la selección del sombrero es la adecuada	El sombrero cumple las Características para ser prensado, el sombrero es escogido para su proceso
Seleccionar sombrero para preñar y repreñar	proceso de realización	el 100% de los protectores están realizados	El proceso de prensado esta correctamente realizado
Comprar y realizar los protectores	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	Protectores colocados correctamente

Cargo: Guardia			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Recibir a los turistas	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	La atención que realiza es de calidad, El trato al Turista es la adecuada
Recibir recados, sobres y estados de cuenta	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	La documentación es recibida adecuadamente, La documentación es entrega a tiempo al destinatario
Revisar el kilometraje de los carros	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	Los reportes son entregados a tiempo
Anotar el nombre de los guías y de los turistas	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	Se realiza el control adecuado para las personas que ingresan a la empresa
Abrir y cerrar la puerta de entrada de la empresa	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	La atención al personal es de la manera mas cordial

Cargo: Asistente de Presidencia			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Realizar las facturas proformas	Capacidad de interpretación cuantitativa de datos	Los informes están correctamente realizados al 100%	La información de producción esta correctamente llevada, Las facturas proformas están realizadas correctamente
Despachar pedidos nacionales e internacionales	Capacidad de organización y planificación	El 100% de la organización en el departamento es adecuada	Los productos e información esta correctamente ordenada
Contestar los mail a los clientes	Conocer a los clientes	Distinguir entre Clientes nacionales e Internacionales	Satisfacción del Cliente, El despacho es correctamente realizado, Los mails son contestados a tiempo
Coordinar impresiones de tafiletes y bordados	Conocer proveedores de servicio	el 100% de la entrega de los proveedores es la adecuada	El cliente esta satisfecho, Los tafiletes llegan a tiempo para su colocación
Archivar correspondencia de los clientes	Documentación y Archivo	El 100% del archivo es llevado correctamente	La documentación es encontrada con facilidad, la documentación es ordenada de acuerdo a nombres de los clientes
	Sistema de Clientes	El 100% de los clientes son identificados adecuadamente	La mercadería llega al cliente correcto, La mercadería llega a tiempo
	Toma de decisiones	El 100% de las decisiones tomadas son las mejores para la empresa	La compra de Tafiletes son de buena calidad, El pedido de los materiales se realiza con anticipación

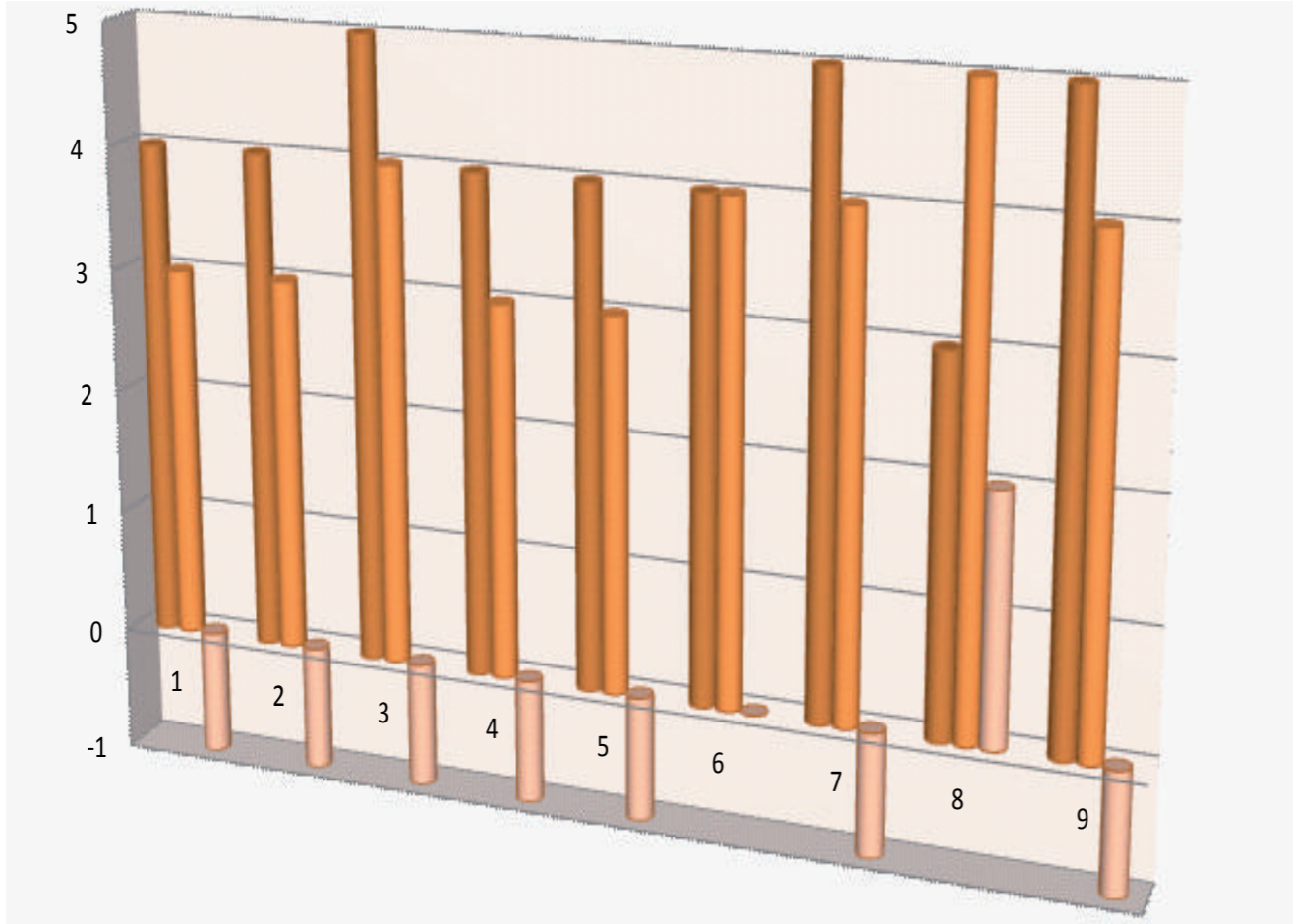
Cargo: Analista de Sistemas			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Ingresar comisionados en el sistema	Conocimiento de Documentación y Archivo	La documentación esta siendo ingresada al sistema al 100%	La documentación esta actualizada en el sistema
Elaboración de facturas y retenciones en el sistema	Sistema Contable	El sistema se maneja correctamente al 100%	El sistema no presenta inconvenientes
Cooperar con la facturación en el almacén	Tributación		No existe problemas con las entidades de control
Cargo: Asistente General			
Actividades Esenciales	Competencias del Cargo	Indicadores	Comportamientos que demuestran el cumplimiento de la actividad
Depositar dineros y cheques	Cuentas de la Empresa	el 100% de las cuentas están correctamente tramitadas	Los depósitos son realizados diariamente, El dinero es entregado a la persona indicada, Las diligencias son realizadas a tiempo, La facturación se realiza cuando se le indica
Entregar mercadería	Productos de entrega	El 100% de los productos son entregado al cliente correcto	Los clientes están satisfechos, La entrega de mercadería se realiza correctamente
Cobrar y retirar efectivo	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	Las actividades encomendadas son realizadas efectivamente
Cooperar con la facturación en el almacén	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	Las actividades encomendadas son realizadas efectivamente
Realizar diligencias de toda la organización	Eficiencia en la actividad	(Actividades encomendadas/actividades realizadas)*100	Las actividades encomendadas son realizadas efectivamente

ANÁLISIS DE BRECHAS

Nombre del Empleado:		Angélica Molina						
Departamento:		Gerencias						
Jefe Inmediato:		Alicia Ortega						
Tiempo en la Institución:		20 años						
Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha	Destrezas	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha
Enviar mercadería a puntos de venta	Conoce de su trabajo, sabe la manera como desempeñarse en el mismo	4	3	-1	Escucha, comprende las instrucciones dadas.	5	5	0
	Busca información adicional sobre su trabajo.	4	3	-1	Asume completamente las responsabilidades asignadas.	4	4	0
Recibir y contestar comunicaciones de clientes vía mail	El trabajo realizado se lo entrega a tiempo y en las fechas previstas	5	4	-1	Facilita y apoya el trabajo de otras personas.	4	5	1
	El empleado cumple las tareas encomendadas con calidad y precisión	4	3	-1	Requiere de un nivel mínimo de supervisión.	3	3	0
Enviar password de la pagina Web	Tiene planificación, organización en el trabajo realizado	4	3	-1	Tiene iniciativa, creatividad va más allá de lo requerido.	4	5	1
	Solicita retroalimentación sobre el trabajo realizado.	4	4	0	Muestra interés sobre el trabajo realizado y por otras actividades ejecutadas	4	4	0
Ingresar mediante MODEM la mercadería almacén Quito	Cumple con las normas, políticas de la organización.	5	4	-1	Trabaja eficazmente con los demás miembros del área.	5	5	0
	Encuentra la manera de superar contratiempos, dificultades	3	5	2	Muestra un buen Manejo de tiempo	5	3	-2
Representar a la ISO como R.D	Es respetuoso, amable con sus superiores y sus compañeros de trabajo	5	4	-1	La construcción de relaciones es la adecuada.	4	5	1

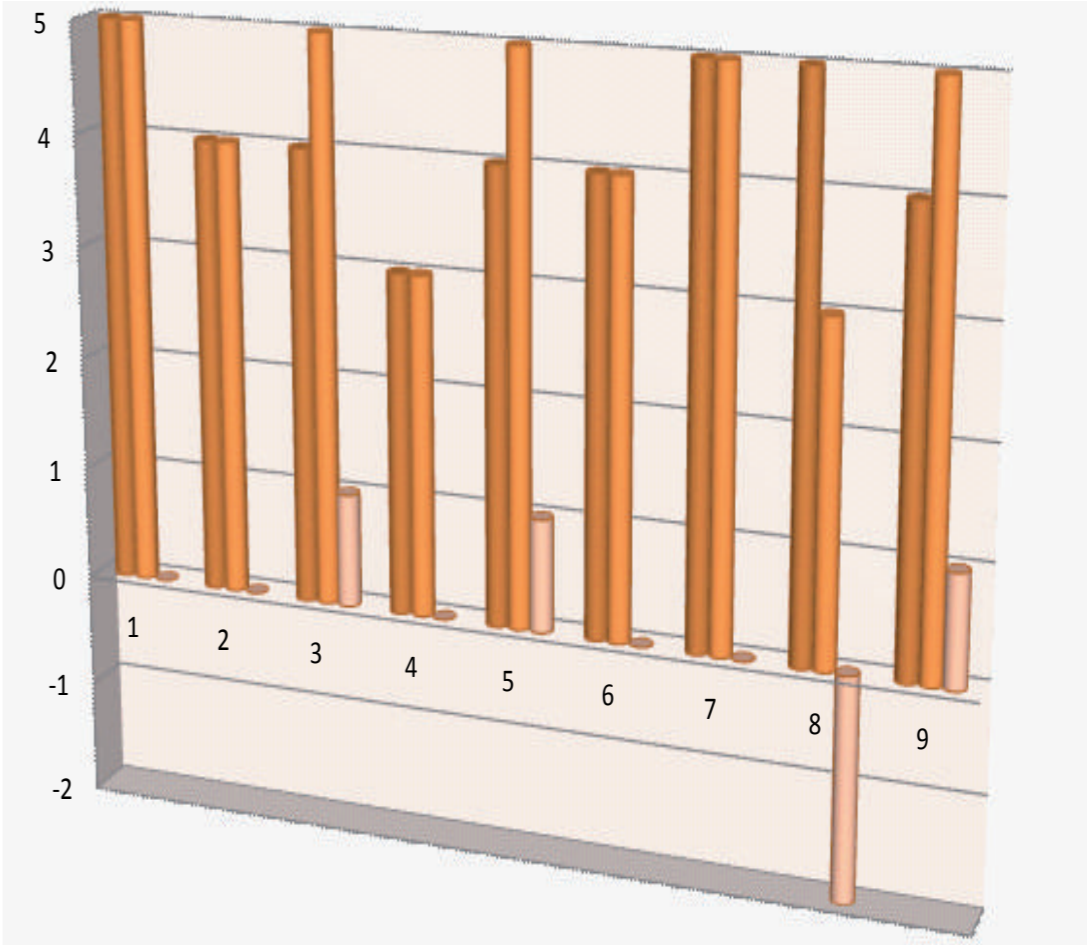
Gráfica

Conocimientos



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
■ Nivel esperado de desarrollo	4	4	5	4	4	4	5	3	5
■ Nivel alcanzado en la evaluación	3	3	4	3	3	4	4	5	4
■ Brecha	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	2	-1

Destrezas

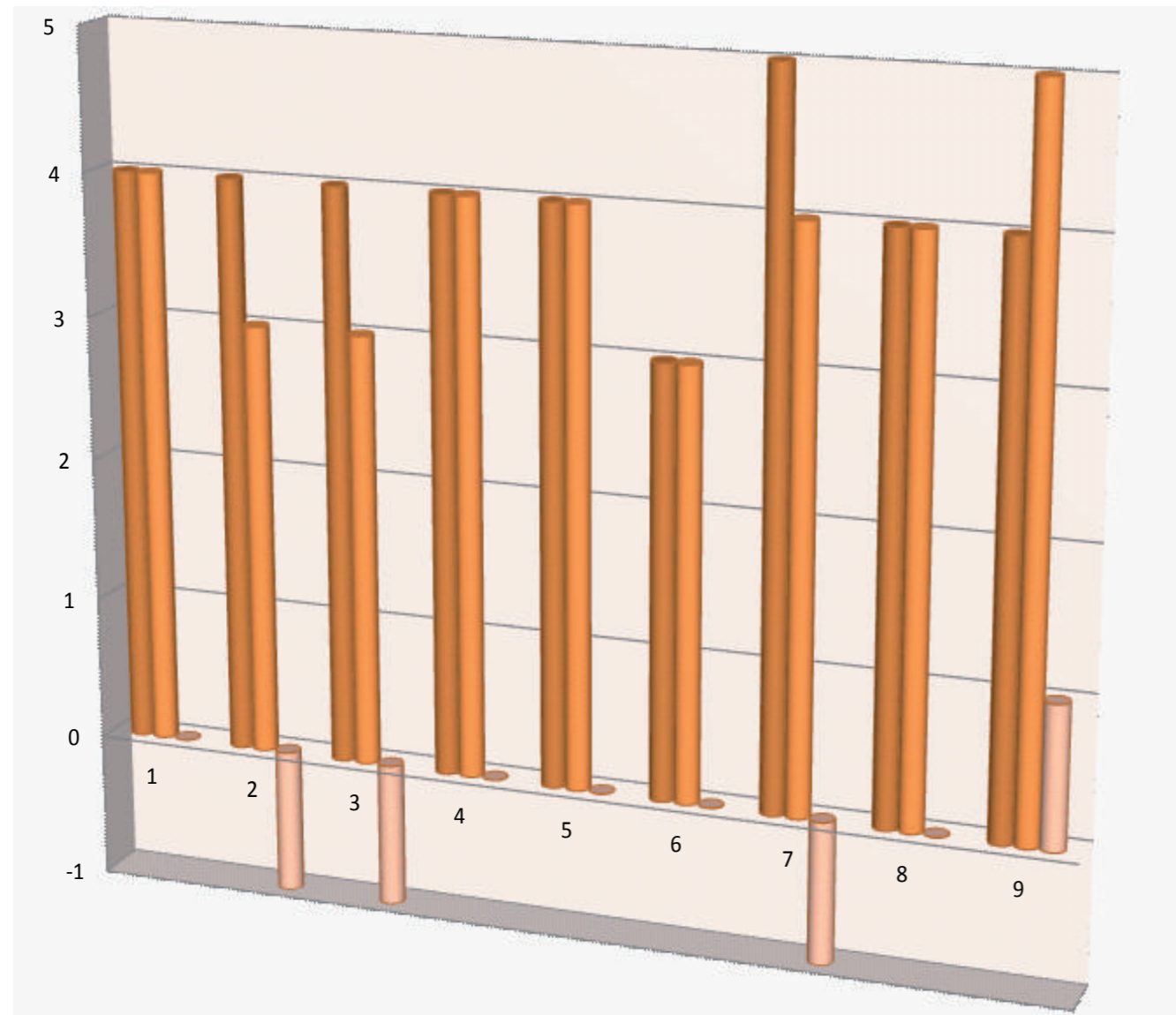


	1	2	3	4	5	6	7	8	9
■ Nivel esperado de desarrollo	5	4	4	3	4	4	5	5	4
■ Nivel alcanzado en la evaluación	5	4	5	3	5	4	5	3	5
■ Brecha	0	0	1	0	1	0	0	-2	1

Nombre del Empleado:	Sara Merchán							
Departamento:	Administrativo							
Jefe Inmediato:	Angélica Medina							
Tiempo en la Institución:	11 años							
Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha	Destrezas	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha
Realizar retenciones y egresos de caja y bancos	Conoce de su trabajo, sabe la manera como desempeñarse en el mismo	4	4	0	Escucha, comprende las instrucciones dadas.	4	5	1
	Busca información adicional sobre su trabajo.	4	3	-1	Asume completamente las responsabilidades asignadas.	4	3	-1
	El trabajo realizado se lo entrega a tiempo y en las fechas previstas	4	3	-1	Facilita y apoya el trabajo de otras personas.	4	4	0
Complementar, verificar y enviar la información de los anexos transaccionales.	El empleado cumple las tareas encomendadas con calidad y precisión	4	4	0	Requiere de un nivel mínimo de supervisión.	4	4	0
	Tiene planificación, organización en el trabajo realizado	4	4	0	Tiene iniciativa, creatividad va más allá de lo requerido.	4	4	0
	Solicita retroalimentación sobre el trabajo realizado.	3	3	0	Muestra interés sobre el trabajo realizado y por otras actividades ejecutadas	4	3	-1
Elaborar reportes para las declaraciones de impuestos	Cumple con las normas, políticas de la organización.	5	4	-1	Trabaja eficazmente con los demás miembros del área.	4	3	-1
	Encuentra la manera de superar contratiempos, dificultades	4	4	0	Muestra un buen Manejo de tiempo	4	3	-1
	Es respetuoso, amable con sus superiores y sus compañeros de trabajo	4	5	1	La construcción de relaciones es la adecuada.	4	4	0

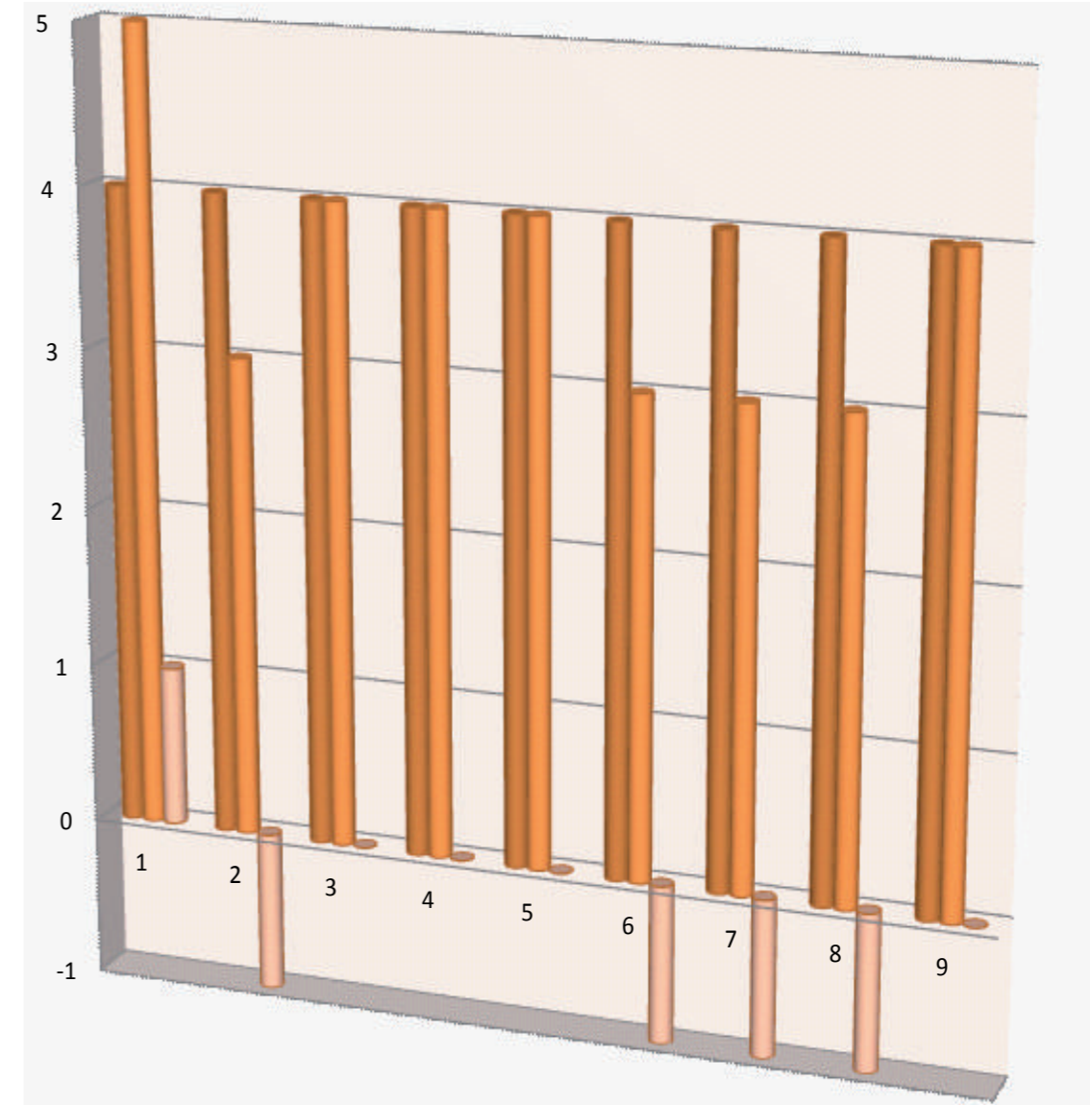
Gráfica

Conocimientos



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel esperado de desarrollo	4	4	4	4	4	3	5	4	4
Nivel alcanzado en la evaluación	4	3	3	4	4	3	4	4	5
Brecha	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	1

Destrezas

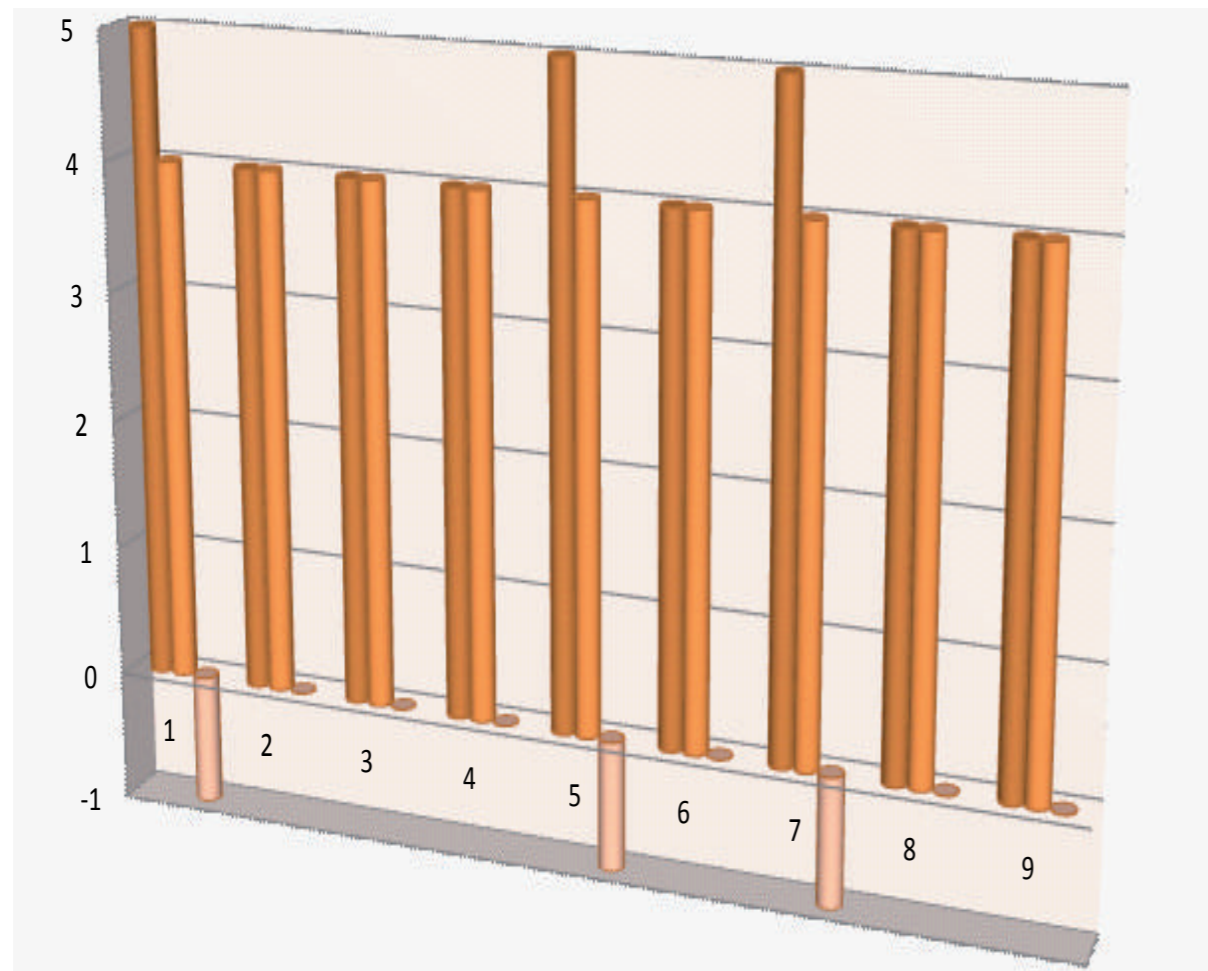


	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel esperado de desarrollo	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Nivel alcanzado en la evaluación	5	3	4	4	4	3	3	3	4
Brecha	1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	0

Nombre del Empleado:	Juan Criollo							
Departamento:	Producción							
Jefe Inmediato:	Juan Pablo Murillo							
Tiempo en la Institución:	30 años							
Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha	Destrezas	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha
Prender el caldero	Conoce de su trabajo, sabe la manera como desempeñarse en el mismo	5	4	-1	Escucha, comprende las instrucciones dadas.	5	4	-1
	Busca información adicional sobre su trabajo.	4	4	0	Asume completamente las responsabilidades asignadas.	5	4	-1
Mover y calentar el sombrero	El trabajo realizado se lo entrega a tiempo y en las fechas previstas	4	4	0	Facilita y apoya el trabajo de otras personas.	4	4	0
	El empleado cumple las tareas encomendadas con calidad y precisión	4	4	0	Requiere de un nivel mínimo de supervisión.	2	4	2
Retirar, lavar y preparar los sombreros	Tiene planificación, organización en el trabajo realizado	5	4	-1	Tiene iniciativa, creatividad va más allá de lo requerido.	4	4	0
Dar al caliente y tender los sombreros a ser bichados	Solicita retroalimentación sobre el trabajo realizado.	4	4	0	Muestra interés sobre el trabajo realizado y por otras actividades ejecutadas	4	4	0
	Cumple con las normas, políticas de la organización.	5	4	-1	Trabaja eficazmente con los demás miembros del área.	4	4	0
Virar y doblar los sombreros	Encuentra la manera de superar contratiempos, dificultades	4	4	0	Muestra un buen Manejo de tiempo	4	4	0
	Es respetuoso, amable con sus superiores y sus compañeros de trabajo	4	4	0	La construcción de relaciones es la adecuada.	4	4	0

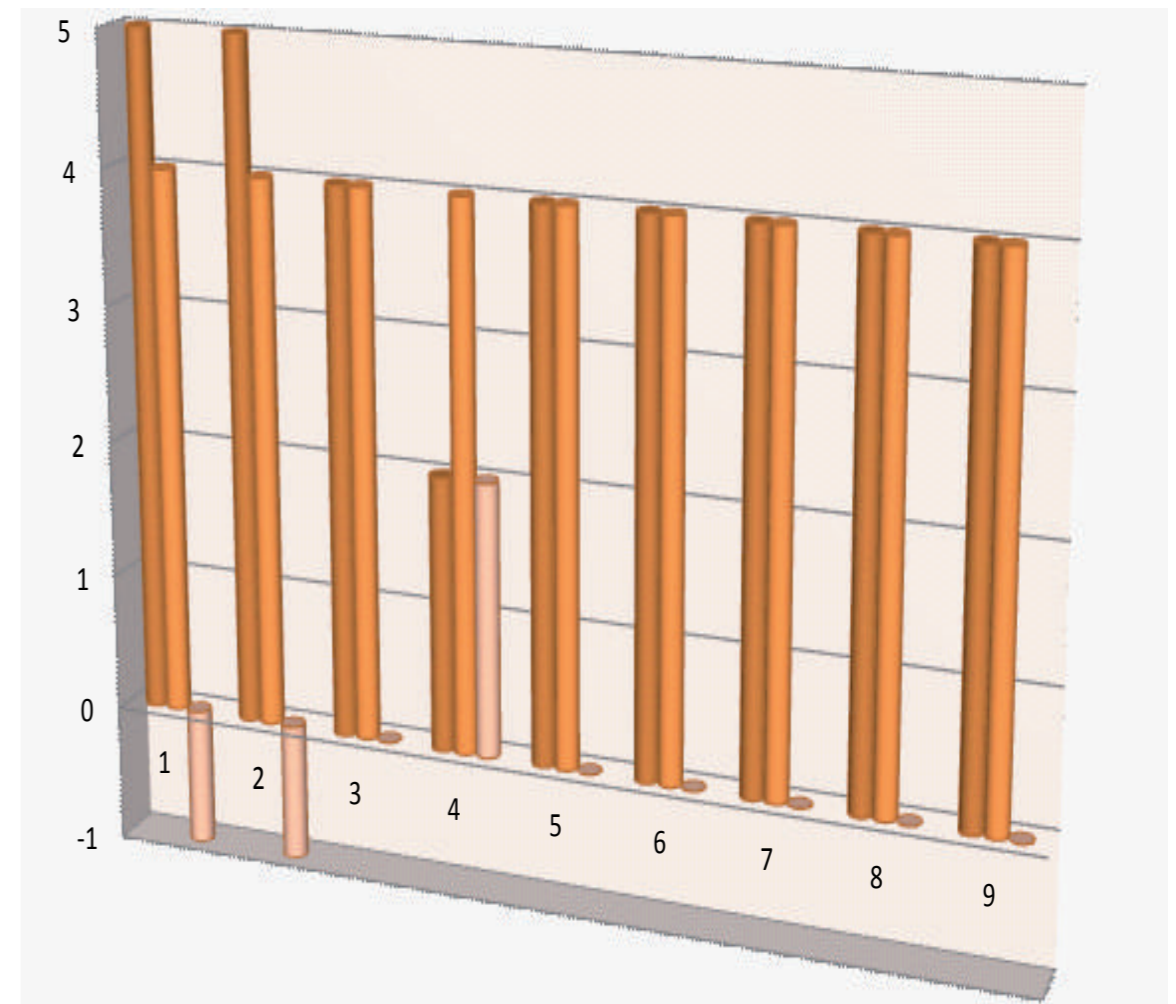
Gráfica

Conocimientos



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel esperado de desarrollo	5	4	4	4	5	4	5	4	4
Nivel alcanzado en la evaluación	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Brecha	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	0

Destrezas

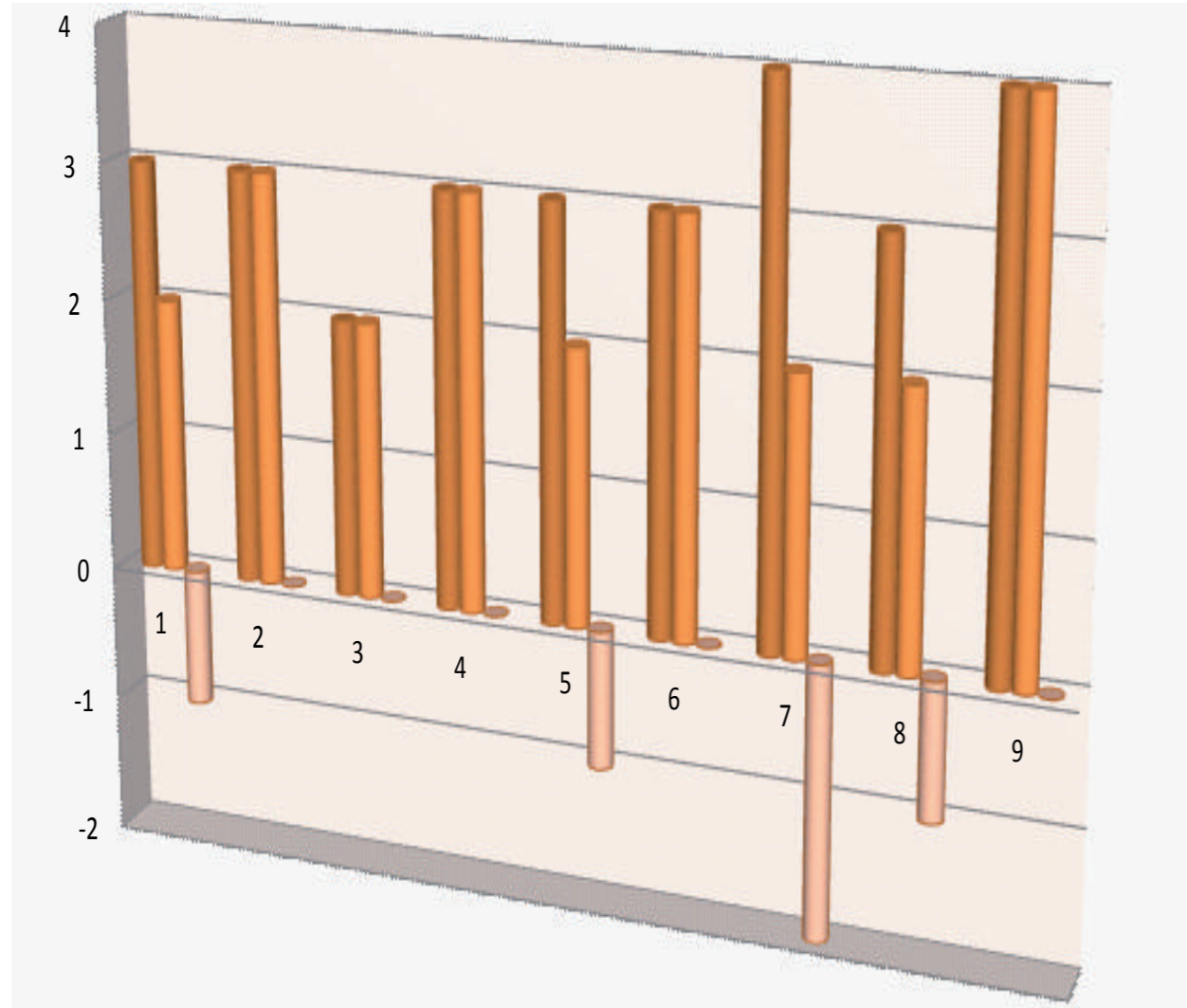


	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel esperado de desarrollo	5	5	4	2	4	4	4	4	4
Nivel alcanzado en la evaluación	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Brecha	-1	-1	0	2	0	0	0	0	0

Nombre del Empleado:	Doris Buestan							
Departamento:	Producción							
Jefe Inmediato:	Carmen Farez							
Tiempo en la Institución:	2 años							
Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha	Destrezas	Nivel esperado de desarrollo	Nivel alcanzado en la evaluación	Brecha
Coser y ribetear los sombreros	Conoce de su trabajo, sabe la manera como desempeñarse en el mismo	3	2	-1	Escucha, comprende las instrucciones dadas.	4	3	-1
Colocar sesgos y tafiletes a los sombreros	Busca información adicional sobre su trabajo.	3	3	0	Asume completamente las responsabilidades asignadas.	4	3	-1
Decorar los sombreros	El trabajo realizado se lo entrega a tiempo y en las fechas previstas	2	2	0	Facilita y apoya el trabajo de otras personas.	4	2	-2
Cortar, pintar y planchar los sombreros	El empleado cumple las tareas encomendadas con calidad y precisión	3	3	0	Requiere de un nivel mínimo de supervisión.	3	3	0
	Tiene planificación, organización en el trabajo realizado	3	2	-1	Tiene iniciativa, creatividad va más allá de lo requerido.	4	2	-2
Despeluzar los sombreros	Solicita retroalimentación sobre el trabajo realizado.	3	3	0	Muestra interés sobre el trabajo realizado y por otras actividades ejecutadas	4	2	-2
	Cumple con las normas, políticas de la organización.	4	2	-2	Trabaja eficazmente con los demás miembros del área.	4	2	-2
Colocar los protectores de punta en los sombreros	Encuentra la manera de superar contratiempos, dificultades	3	2	-1	Muestra un buen Manejo de tiempo	3	2	-1
	Es respetuoso, amable con sus superiores y sus compañeros de trabajo	4	4	0	La construcción de relaciones es la adecuada.	3	4	1

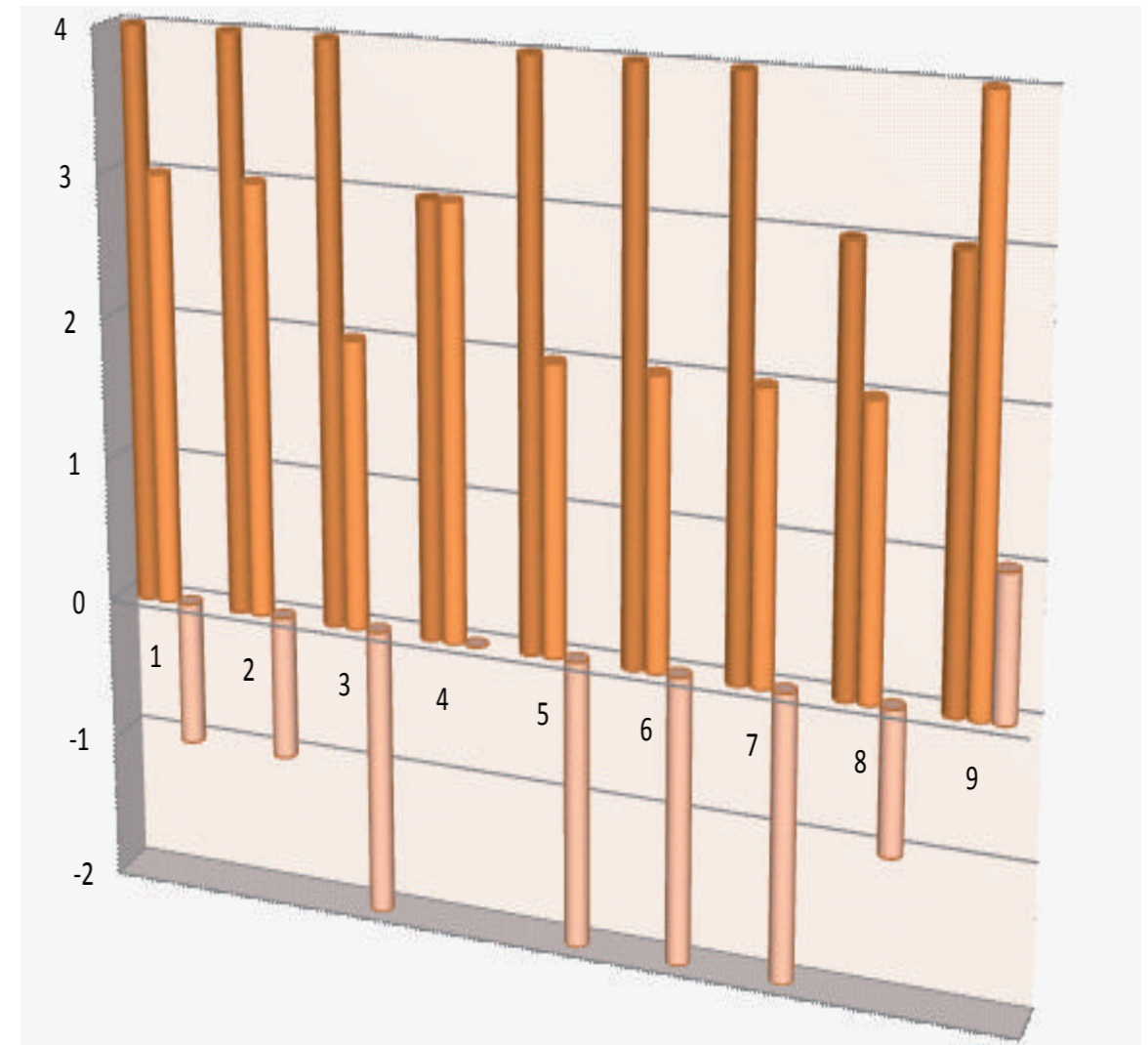
Gráfica

Conocimientos



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel esperado de desarrollo	3	3	2	3	3	3	4	3	4
Nivel alcanzado en la evaluación	2	3	2	3	2	3	2	2	4
Brecha	-1	0	0	0	-1	0	-2	-1	0

Destrezas



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel esperado de desarrollo	4	4	4	3	4	4	4	3	3
Nivel alcanzado en la evaluación	3	3	2	3	2	2	2	2	4
Brecha	-1	-1	-2	0	-2	-2	-2	-1	1

Conclusión:

En Homero Ortega compañía Ltda. El departamento de Recurso Humanos no está generado independientemente; por lo que se ha realizado el trabajo que ayudará a mejorar los procesos de: selección, evaluación, capacitación, motivación, etc., Apoyando a la disminución de tiempos en dichos procesos, así como a identificar la importancia de las actividades que realizan, los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que necesita el personal para realizar sus funciones.

Es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada.

Si la organización desea promover a los empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades levantadas de desarrollo resultan imprescindibles para la productividad de la empresa.

Aunque la implementación de un Departamento de Recursos Humanos sea difícil de desarrollar a corto plazo, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido y generado por la alta gerencia, de tal manera que derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día. La implementación de los Recursos Humanos no debe verse como un gasto más de la empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es el departamento que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Conclusiones Generales:

- Las demandas laborales en el actual milenio tienen exigencias cada vez más altas lo que obliga a asumir nuevos paradigmas con los que se busca niveles de especialidad que garanticen la eficiencia del recurso humano. Frente a esta realidad los modelos de competencia se han convertido en herramientas que permiten el manejo del talento humano de una forma técnica y, porque no decirlo, científica.

Los nuevos paradigmas para el manejo de personal reconocen el verdadero valor de las personas, superando el criterio anterior que las consideraba al mismo nivel de otros factores que intervienen en la generación de bienes o servicios. El capital humano es valorado como una suma de talentos que inciden de forma decisiva en el éxito de los negocios; las personas son el eje básico de la producción y el más importante componente de una organización

Desde esta perspectiva la administración del talento humano es de suma importancia en todas las áreas de una empresa porque permiten conocer íntegramente el capital humano con el que cuenta y evitar errores que perjudiquen a la organización. Para ello es necesario que se manejen herramientas técnicas y que el área de recursos humanos tenga una ubicación de importancia dentro de la estructura de la empresa.

- El concepto de competencia es una nueva forma de gestión del capital humano en las organizaciones y está asociado con las habilidades o destrezas de las personas. La gestión por competencias es una metodología que se fundamenta en el nivel de complejidad de los procesos mentales, el nivel de compromiso y los conocimientos y habilidades para la ejecución de un trabajo, como factores que se conjugan en los individuos de formas muy diversas, pero que hay que descubrirlos para saber cómo aprovecharlos, ello implica la aplicación de una metodología.

El Método Perfiles de Competencia, MPC, seleccionado para nuestro trabajo, entre otros beneficios se destaca la rapidez en los procesos de selección, así como la generación de insumos para los sistemas de capacitación, entrenamiento y desarrollo, para desarrollar los sistemas de evaluación y retroalimentación del rendimiento. Ello permite capacitar a los miembros de la organización en conceptos esenciales de la gestión de competencias y entregarles herramientas de recursos humanos a fin de que esta gestión sea compartida por todas las áreas. Como queda demostrado en el trabajo de campo realizado en la empresa Homero Ortega compañía Ltda.

Recomendaciones:

El modelo de competencias es aplicable en cualquier empresa e indistintamente en los diferentes subsistemas de las mismas, característica favorable que invita a que las compañías modernas lo adopten, adapten y la apliquen como una herramienta que les permita optimizar la calidad de gestión, desde el momento mismo de la definición de los perfiles del cargo (generales y específicos), de la selección del talento humano, la evaluación en base la definición de la destrezas con criterios de desempeño y a la evaluación valoradas según los indicadores esenciales de evaluación y de cumplimiento del cargo.

Este modelo nos permite ser más objetivos, eficientes, efectivos, económicos y éticos en la administración del talento humano al optimizar , clarificar, definir y transparentar los estándares, los criterios de desempeño, los indicadores esenciales de evaluación, bajando al mínimo los criterios de tipo subjetivo.

De igual forma nos permite identificarlas fortalezas, o las debilidades en cada uno los puntos, segmentos o momentos del proceso productivo y de gestión.

En el caso particular de la empresa Homero Ortega se recomienda actualizar permanentemente las destrezas, las habilidades, las aptitudes generales y específicas y con ello actualizar los perfiles de los cargos. Esto por la naturaleza de la misma de la empresa, la evolución de las tecnologías, de las exigencias de los mercados y de las políticas del estado así como la dinámica, evolución e involución (disminución de personas dedicadas a la actividad del tejido de la paja toquilla) de la oferta laboral

Además Homero Ortega es una empresa parcialmente dependiente del trabajo de personas no relacionadas laboralmente en forma directa con la empresas y dependen de las destrezas artesanales, actitudinales, artísticas y únicas, en las que la individualidad en la elaboración del artículo o producto es la característica fundamental; por este hecho requiere definir destrezas de este talento humano t de la forma y mecanismos para capacitar conforme a las exigencias de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha** Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires – Argentina, Editado por GRANICA. 2006. 445 páginas. 2ª edición.
- ALLES, Martha** Gestión por competencias, El Diccionario. Buenos Aires – Argentina, Editado por GRANICA. 2007. 301 páginas. 2ª edición.
- ALLES, Martha** Implementación y desarrollo de modelo de Competencias. www.marthaalles.com. 2010. 52 páginas.
- ALLES, Martha** Diccionario de Competencias, la Trilogía. Buenos Aires – Argentina. Editado por GRANICA. 2009. 259 Páginas
- CARBO, P. Esteve** Manual de Psicología aplicada a la empresa. España. Editado por Garnica S.A. 2000. 329 páginas
- DESLER, Garry** Administración de personal. México. Editado por PEARSON Educación. 2003. 210 páginas
- DESLER, Garry** Administración de personal. México. Editado por PEARSON Educación. 2003. 210 páginas
- MCCLELLAND, David** Humans Motivation. Tercera edición. Washington DC. Editado por LESONS. 2000. 188 páginas
- MORENO, Jaime** Selección de personal enfoque clásico y competencias. Ecuador. Editado Jaime Moreno. 2003. 215 páginas
- MONDY, Wayne y Robert, Noe** Administración de recursos humanos. Colombia. Editado por PEARSON Educación. 2008. 519 páginas. 9ª edición
- PAREDES, Alfredo** Manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito – Ecuador. Editado por ASOCIADOS CIA.LTDA. 2008. 112 páginas
- PAREDES, Alfredo** Metodología MPC. Quito – Ecuador. Editado por ASOCIADOS CIA.LTDA. 2008. 112 páginas
- PEREDA & Berrocal** Gestión de recursos humanos por competencias. México. Editado por Litografía Ingramex. 2006. 216 páginas
- SPENCER, Lyle y Signe Spencer** Competence at work, Models for Superior Performance. Nueva York. Editado por John Wiley & Sons. 1993. 375 páginas. 5ª edición

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=evaluacion+por+competencias&ots=GaxZ9wKv2Y&sig=HwIKJujU0XyC7WhUPtcFHOP1_7k#v=onepage&q&f=true
- http://books.google.com.ec/books?id=7VmcBRMacWQC&printsec=frontcover&dq=capacitacion+por+competencias&hl=es&ei=hlebTMTaDcP68Ab5-JyzAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
- <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>
- <http://www.slideshare.net/adrysilvav/formato-evaluacion-del-desempeo>
- http://www.tpeluz.com/uigt/proacad/images/stories/PROFA.ELIZABETH%20CASTRO%20Ger.Rr.Hh/EXPO%20IV%20Evaluacion%20del%20Desempe_o.pdf

ANEXOS

Anexo N. 1

PERFILES POR COMPETENCIAS

Cargo: Gerente de Ventas								
Jefe Inmediato: Gerente General								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el envío correspondiente de la mercadería. • Recibir y contestar las comunicaciones de los distintos clientes vía mail. • Realizar el envío de los password de la pagina Web. • Ingresar mediante MODEM la mercadería almacén Quito • Representar a la ISO como R.D • Desarrollar el catalogo de los nuevos sombreros y carteras 								
Competencias requeridas:					Nivel Requerido			
					1			
					2			
					3			
					4			
					5			
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Trabajo • Colaboración • Compromiso • Comunicación • Conocer las políticas de la empresa • Iniciativa • Liderazgo • Orientación a los clientes • Relaciones Publicas • Tolerancia a la Presión • Ética 					X			
						X		
							X	
								X
								X
							X	
							X	
								X
								X
								X
								X
								X
					Conocimientos requeridos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a los clientes y sus pedidos • Conocer el sistema de Clientes • Conocer la clave de la Web • Conocer proveedores de servicio • Idioma Ingles (Hablado y Escrito) 								X
								X
								X
						X		
								X
Formación: Título Profesional en Marketing, y/o Diseño								
Experiencia: Mínimo un año en puestos similares								

Cargo: Gerente de Compras									
Jefe Inmediato: Gerente General									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la selección y adquisición de materia prima a los proveedores • Llevar y controlar el registro de compras del sombrero • Cumplir el control del registro de Azocada y compostura • Remplazar al Gerente General cuando esté ausente • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Conocer las políticas de la empresa • Tolerancia a la Presión • Capacidad de organización y planificación • Juicio y Toma de decisiones • Compromiso • Ética 								X	
								X	
									X
								X	
								X	
									X
								X	
								X	
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación • Conocer el Proceso del Sombrero • Conocimiento profundo de tipos y calidades de Sombrero • Conocimientos de Administración 								X	
								X	
								X	
								X	
Formación: Estudios Superiores en administración o Economía									
Experiencia: Conocimiento profundo de tipos u calidades de Sombrero Conocimientos en Administración									

Cargo: Jefe de Producción.								
Jefe Inmediato: Presidenta								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir el trabajo al personal de Prensa, Blichada y Taller de Costura • Verificar calidad, cantidad, tallas y modelos de los sombreros • Controlar los pedidos previo al despacho • Sacar pedidos de los clientes • Coordinar pedidos con la presidencia, secretaria y el taller • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Liderazgo • Evaluador • Organización • Orientación al cliente • Manejo de Excel • Honestidad • Tolerancia a la Presión • Compromiso • Ética 							X	X
							X	
							X	
							X	
							X	
								X
							X	
								X
Conocimientos requeridos:								
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de interpretación cuantitativa de datos • Capacidad de organización y planificación • Conocer el stock de bodega • Calidad del Sombrero • Juicio y Toma de decisiones. • Conocer los Pedidos • Disponibilidad de las personas en las distintas áreas de Producción. 							X	
							X	
								X
								X
						X		
								X
							X	
Formación: Titulo Profesional en Administración de Empresas. y/o Contabilidad Superior								
Experiencia: No requiere experiencia								

Cargo: Gerente de Planificación									
Jefe Inmediato: Gerente General									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar macro tendencias de la empresas • Ejecutar nuevas inversiones • Realizar la Planificación financiera • Realizar Planificación de sistema de calidad • Realizar Planificación de actividades administrativas y de gobierno corporativo • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Paciencia • Tolerancia a la Presión • Trabajo en equipo • Persistencia • Compromiso • Ética 								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
									X
									X
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia Administración de Negocios 									X
<ul style="list-style-type: none"> • Economía 								X	
Formación: Título Profesional en Administración de Empresas, Finanzas y/o Marketing									
Experiencia: Mínimo un año en puestos similares									

Cargo: Auxiliar de Comercio Exterior

Jefe Inmediato: Jefa Financiera

Actividades esenciales del cargo:

- Generar las facturas y coordinar el embarque para el exterior
- Realizar retenciones y egresos de caja y bancos
- Complementar la información para los balances en el sistema
- Elaborar reportes para las declaraciones de impuestos
- Realizar anexos transaccionales
- Realizar actividades relacionadas con la norma ISO

Competencias requeridas:

Nivel Requerido

1	2	3	4	5
			X	
				X
			X	
			X	
			X	
			X	
			X	
				X

- Calidad de Trabajo
- Conocer las políticas de la empresa
- Ética
- Flexibilidad
- Prudencia
- Trabajo en Equipo
- Tolerancia a la Presión
- Compromiso

Conocimientos requeridos:

- Capacidad de interpretación cuantitativa de datos
- Capacidad de organización y planificación
- Conocimientos sobre tributación
- Sistema contable de la empresa
- Conocimiento de trámites de exportación

			X	
			X	
			X	
			X	
			X	

Formación: Título profesional en Administración de Empresas.

Experiencia: Mínimo 1 años en puestos similares

Cargo: Auxiliar de Tesorería									
Jefe Inmediato: Jefa Financiera									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los saldos de las chequeras • Realizar cobros de los clientes locales • Llevar el kardex de materia prima y productos terminados • Verificar y hacer todos los depósitos • Preparar documentos para reclamos del IVA • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Conocer las políticas de la empresa • Ética • Compromiso • Trabajo en Equipo 								X	
									X
									X
									X
								X	
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de interpretación cuantitativa de datos • Manejar y Controlar las Cuentas Bancarias • Manejo y Funcionamiento de Kardex • Stock de mercadería 								X	
								X	
								X	
								X	
Formación: Título Profesional en Administración de Empresas/ Economía/Contabilidad									
Experiencia: Mínimo 1 año en puestos similares									

Cargo: Auxiliar Contable y Comercio Exterior								
Jefe Inmediato: Jefa Financiera								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar documentación para las exportaciones • Realizar y mantener actualizadas las planillas del personal • Tramitar, manejar procesos en el sistema del IESS • Preparar documentación requerida por la gerencia • Realizar trámites para las exportaciones 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de relaciones • Conocer las políticas de la empresa • Desarrollo de relaciones • Manejo de Páginas Web • Tolerancia a la Presión • Compromiso • Ética • Trabajo en equipo 						X		
							X	
						X		
							X	
						X		
								X
							X	
							X	
Conocimientos requeridos:								
						X		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre tramites de exportación • Conocimientos de computación • Conocimientos de contabilidad y tributación 						X		
						X		
Formación: Título Bachiller en Contabilidad								
Experiencia: Mínimo 1 año en puestos similares								

Cargo: Personal de Ventas								
Jefe Inmediato: Jefa Financiera								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar registros auxiliares de ventas • Cuadrar caja de la venta y entregar el dinero al responsable • Verificar que el almacén este bien abastecido 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información • Conocer las políticas de la empresa • Ética • Tolerancia a la Presión • Responsabilidad • Compromiso 						X		
								X
								X
						X		
							X	
								X
								X
Conocimientos requeridos:								
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de ventas • Inventario de productos 						X		
						X		
Formación: Mínimo Bachiller								
Experiencia: Mínimo 1 año en puestos similares								

Cargo: Asistente de Presidencia								
Jefe Inmediato: Presidenta								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las facturas proformas • Despachar pedidos nacionales e internacionales Coordinar impresiones de tafiletes y bordados • Archivar correspondencia de los clientes • Contestar las llamadas telefónicas • Contestar los mail a los clientes • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
• Compromiso							X	
• Conocer las políticas de la empresa								X
• Manejo Excel							X	
• Manejo Word							X	
• Orientación al cliente							X	
• Desarrollo de Relaciones							X	
• Tolerancia a la Presión								X
• Ética								X
• Toma de decisiones						X		
Conocimientos requeridos:								
• Capacidad de interpretación cuantitativa de datos						X		
• Capacidad de organización y planificación							X	
• Conocer a los clientes								X
• Conocer proveedores de servicio						X		
• Documentación y Archivo								X
• Sistema de Clientes						X		
Formación: Titulo Profesional en secretariado Ejecutivo o Bilingüe								
Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares								

Cargo: Supervisor de Talleres de Cartera									
Jefe Inmediato: Jefe Producción									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar reportes de producción • Reportar los nuevos diseños • Destallar el cuero • Armar y terminar la cartera • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Desarrollo de relaciones • Iniciativa • Innovación • Tolerancia a la Presión • Compromiso • Ética 									X
									X
								X	
							X		
									X
									X
									X
									X
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Moldes • Conocer colores • Conocer diseños requeridos • Conocer la Materia Prima • Funcionamiento de Maquinaria • Inventarios de producción • Modelaje de la Cartera • Cortar la materia prima (cuero y tela) 									X
									X
								X	
									X
									X
								X	
									X
								X	
Formación: Secundaria									
Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares									

Cargo: Supervisor de Bodega									
Jefe Inmediato: Jefe Producción									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de compostura y azocado del sombrero • Llevar el libro de comisionados • Sacar pedidos de sombreros • Llevar inventario de suministros para el taller • Empacar los sombreros • Codificar las carteras • Actividades Relacionadas con la norma ISO 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Tolerancia a la Presión • Trabajo en equipo • Manejo de Excel • Compromiso • Ética 									X
								X	
								X	
							X		
									X
								X	
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Sombrero • Precios del Sombrero • Diferenciar calidad de los sombreros • Cantidad de Material que entra en el pedido • Conocer a los clientes • Saber manejo de las cajas 								X	
							X		
								X	
							X		
							X		
							X		
Formación: Bachiller									
Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares									

Cargo: Supervisor Blichado									
Jefe Inmediato: Jefe Producción									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Teñir el sombrero • Clasificar el sombrero • Preparar los colorantes • Recibir los despachos de bodega • Enviar los sombreros para el proceso de compostura • Generar información relacionada con la ISO 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Iniciativa • Creatividad • Tolerancia • Desarrollo de relaciones • Tolerancia a la Presión • Trabajo en equipo • Compromiso • Ética 								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos formulación de los Colores 									X
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, modelo y grado del Sombrero 								X	
Formación: Bachiller									
Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares									

Cargo: Supervisor de Talleres de Sombrero								
Jefe Inmediato: Jefe Producción								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los sombreros • Verificar las medidas del sombrero que fueron requeridas por el cliente • Decorar los sombreros • Colocar etiquetas y esponjas a los sombreros • Colocar los protectores de punta en los sombreros • Llevar el control de la calidad del producto • Realizar actividades relacionadas con la norma ISO 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Creatividad • Tolerancia a la Presión • Auto Control • Compromiso • Ética 							X	X
							X	
							X	
								X
								X
								X
								X
Conocimientos requeridos:								
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Sombrero, Grado del Sombrero • Pedido del Cliente • Armar el Tafiote 							X	
							X	
							X	
Formación: Primaria Completa (Deseable Secundaria)								
Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares								

Cargo: Personal de Cartera					
Jefe Inmediato: Supervisor de Cartera					
Actividades esenciales del cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al proceso del sombrero • Armar y terminar la cartera • Cortar la materia prima (cuero y tela) 					
Competencias requeridas:					Nivel Requerido
					1
					2
					3
					4
					5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Flexibilidad • Trabajo en equipo • Tolerancia a la Presión • Compromiso • Ética 					X
					X
					X
					X
					X
					X
					X
Conocimientos requeridos:					
<ul style="list-style-type: none"> • Modelaje de la Cartera y Colores • Materia Prima 					X
					X
Formación: Primaria Completa					
Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares					

Cargo: Personal de Bodega								
Jefe Inmediato: Supervisor de Bodega								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Encolar sombreros • Sacar pedidos de bodega • Realizar la lista y el empaque de los sombreros 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la Presión • Perseverancia • Conocer las políticas de la empresa • Calidad de trabajo • Compromiso • Trabajo en equipo • Ética 							X	
							X	
								X
							X	
							X	
							X	
							X	
Conocimientos requeridos:								
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Combinaciones de productos • Calidades 							X	
							X	
							X	
Formación: Bachiller								
Experiencia: Ninguna								

Cargo: Personal Taller Sombreros								
Jefe Inmediato: Supervisor de Taller de Sombreros								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Coser y ribetear los sombreros • Colocar sesgos y tafiletes a los sombreros • Decorar los sombreros • Cortar, pintar y planchar los sombreros • Despeluzar los sombreros • Colocar los protectores de punta en los sombreros 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Tolerancia a la Presión • Perseverancia • Compromiso • Ética 							X	
							X	
						X		
						X		
						X		
							X	
								X
Conocimientos requeridos:								
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Costura • Armar el Tafilete • Proceso de Ubicación de punta • Pedido del Cliente 							X	
						X		
						X		
						X		
Formación: Primaria Completa								
Experiencia: Mínimo 6 meses en labores de costura								

Cargo: Personal de Prensa					
Jefe Inmediato: Jefe Producción					
Actividades esenciales del cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> • Asear el área de prensado • Realizar el Mantenimiento a la maquinaria • Seleccionar sombreros, prensar y reprensar • Comprar y realizar los protectores 					
Competencias requeridas:					Nivel Requerido
					1
					2
					3
					4
					5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Iniciativa • Productividad • Esfuerzo Físico • Compromiso • Ética 					X
					X
					X
					X
					X
					X
Conocimientos requeridos:					
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de la Maquinaria • Calidad, modelo y Grado del Sombrero • Proceso de realización 					X
					X
					X
Formación: Primaria					
Experiencia: Ninguna					

Cargo: Personal Blichado								
Jefe Inmediato: Supervisor de Blichado								
Actividades esenciales del cargo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Prender el caldero • Mover y calentar el sombrero • Retirar, lavar y preparar los sombreros • Dar al caliente y tender los sombreros a ser bichados • Virar y doblar los sombreros • Teñir el sombrero 								
Competencias requeridas:				Nivel Requerido				
				1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la Presión • Perseverancia • Conocer las políticas de la empresa • Calidad de trabajo • Compromiso • Trabajo en equipo • Ética 							X	
								X
								X
								X
							X	
								X
							X	
Conocimientos requeridos:								
Formación: Primaria								
Experiencia: Ninguna								

Cargo: Guardia									
Jefe Inmediato: Gerente General									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los turistas • Recibir recados, sobres y estados de cuenta • Revisar el kilometraje de los carros • Anotar el nombre de los guías y de los turistas • Abrir y cerrar la puerta de entrada de la empresa 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Orientación al cliente • Modalidades de Contacto • Compromiso • Ética • Flexibilidad 									X
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
Conocimientos requeridos:									
Formación: Bachiller									
Experiencia: 1 año en Labores de Guardia de Seguridad									

Cargo: Asistente General									
Jefe Inmediato: Gerente General									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Depositar dineros y cheques • Entregar mercadería • Cobrar y retirar efectivo • Realizar diligencias de toda la organización • Realizar transferencias nacionales e internacionales 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Desarrollo de relaciones • Ética • Flexibilidad • Responsabilidad • Tolerancia a la Presión • Trabajo en equipo 								X	
								X	
									X
								X	
								X	
								X	
								X	
								X	
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Tramites Bancarios • Orientación Geográfica 									
					X				
					X				
Formación: Bachiller									
Experiencia: Mínimo 1 años en puestos similares									

Anexo N. 2

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y COMPETENCIAS LABORALES HOMERO ORTEGA

Definición de destrezas

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Alto Medio Bajo	Actuar como juez en un complejo litigio legal. Responder preguntas sobre referencias de crédito. Tomar una orden de compra.
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Alto Medio Bajo	Escribir una novela para su publicación. Escribir un memorando para el personal indicando nuevas directivas. Anotar un mensaje telefónico.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Alto Medio Bajo	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema. Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo. Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería. Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción. Contar el cambio para entregar a un cliente.
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Alto Medio	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos Determinar el impacto que

		Bajo	el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos. Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto Medio Bajo	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla. Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes. Leer y corregir una carta.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto Medio Bajo	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión. Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados. Buscar procedimientos en un manual.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	Desarrollar planes alternativos de transporte para un área urbana en crecimiento. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal. Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Alto Medio Bajo	Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana. Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos. Programar y coordinar una reunión de un día de duración.
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a	Alto Medio	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal.

	problemas y tareas.	Bajo	Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción. Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto Medio Bajo	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas. Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda. Organizar citas médicas para una clínica.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Alto Medio Bajo	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado. Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora. Solicitar donaciones para una obra de caridad.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Alto Medio Bajo	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países. Mantener una red de contactos externos a la organización. Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización.
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Alto Medio Bajo	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas. Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto. Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Alto Medio Bajo	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes. Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre. Ajustar equipos de gimnasia para uso del

			usuario.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto Medio Bajo	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado. Instalar interruptores en un sistema telefónico. Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	Alto Medio Bajo	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción. Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción. Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Alto Medio Bajo	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura. Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones. Chequear el borrador de un memorando para detectar errores mecanográficos.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto Medio Bajo	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental. Despejar las partes móviles en maquinaria de producción. Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto Medio Bajo	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. Identificar el circuito causante de una falla eléctrica. Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.

Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	Alto Medio Bajo	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario. Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación. Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia.
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	Alto Medio Bajo	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología. Preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional. Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto.
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Alto Medio Bajo	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica. Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo. Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción.
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Alto Medio Bajo	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos. Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana. Mantener un calendario mensual de citas.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto Medio Bajo	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario. Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo. Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros

			de oficina y llevar un registro de los gastos.
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	Alto Medio Bajo	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía. Determinar por qué un gerente ha subestimado los costos de producción. Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto Medio Bajo	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos. Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los chóferes de entregas. Arrendar un local para reuniones de la gerencia.
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto Medio Bajo	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento. Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico. Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Alto Medio Bajo	Aconsejar a pacientes depresivos durante un período de crisis. Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo. Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HOMERO ORTEGA

Competencias Generales.

COMPROMISO.-Sentir como propios los objetivos de la organización.

Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la propuesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Grado A

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de los cuales se transforman en su paladín.
- Trasmite a pres y supervisa los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprendiendo con el logro de los objetivos del negocio, y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos y contras del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Grado B

- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y decisión en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.
- Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando sus ideas, y haciendo que se sientan parte de cada logro.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con las miras al logro de los objetivos planteados.
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
- Cumple con sus compromisos profesionales y personales.

Grado C

- Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su acción según los objetivos pautados.

- Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente, y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.

Grado D

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, trabajando para el logro de los mismos.
- Tiene un buen nivel de desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él, y satisfacer a sus superiores.
- Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados esperados para ellos.
- Usualmente cumple con lo que promete.

No Desarrollada.

- No tiene claros los objetivos y visión de la organización.
- No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización
- Trabaja orientado por los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.
- Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya puesto su mejor intención.
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.
- Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
- No participa, ni aporta ideas o soluciones.
- No se sienten responsables por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás.

DESARROLLO DE RELACIONES.-Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

Grado A

- Es abierto al diálogo con todo tipo de personas pertenecientes a todos los niveles jerárquicos y alienta a todo su entorno para mantener abierta la comunicación.
- Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio con sus pares, mantiene una actitud de escucha y es atinado en sus comentarios y la información que brinda.
- Es conocido y conoce a la mayoría de las personas que de algún modo tienen poder de decisión dentro y fuera de la organización.
- Se preocupa por asistir a eventos como exposiciones y conferencias en las que reconoce la oportunidad de intercambio con colegas que podrían enriquecer su gestión en la organización.

Grado B

- Logra la cooperación de las personas involucradas directa o indirecta con su área, ya que mantiene relaciones cordiales y fluidas con las mismas
- Identifica personas claves en los ambientes que frecuenta para estar al tanto de novedades en el mercado y el negocio.
- Se preocupa por crear entre sus relaciones, el compromiso de colaborar, de modo de poder satisfacer sus necesidades o recurrir a ellos cuando fuese necesario.
- Es abierto a conocer nuevas personas, con quienes procura establecer contactos duraderos.
- Privilegia dentro y fuera de la organización el contacto con aquellas personas con quienes comparte temas en común.

Grado C

- Se conduce con naturalidad en sus intercambios con los clientes y proveedores Consigue la información necesaria en temas puntuales que se le asignan, de las personas con las que procura mantener relaciones duraderas.
- Consigue la información necesaria en temas puntuales que se le asignan, de las personas con las que procura mantener relaciones duraderas.
- Busca la manera de llegar a vincularse con personas que contribuyen a su mejor desempeño en sus tareas, por ejemplo colegas que reconoce como exitoso, profesores o capacitadores que valora por sus conocimientos.
- Reconoce la importancia y la ventaja de contar con la persona apropiada en el momento adecuado, y se preocupa por mantener actualizada su agenda de contactos.
- Provee un clima que facilita el encuentro con sus pares.

Grado D

- Es abierto con sus pares si se le acercan, y lo invitan a participar de actividades informales, dentro o fuera de la organización.
- Conoce y se preocupa por problemas que puedan tener sus compañeros en sus vidas personales.
- Ofrece tiempo fuera de la organización a compañeros y está siempre dispuesto a colaborar con ellos.

No Desarrollada

- Muestra disgusto ante la invitación a eventos sociales que organiza la empresa.
- Solo se relaciona con sus pares, y estrictamente por temas de trabajo.
- Reserva su vida personal, manteniéndose aislado en ocasiones de encuentros informales en los que los demás comentan temas de la vida cotidiana personal.
- Se incomoda cuando nuevas personas se incorporan a su área de trabajo y se comporta muchas veces de manera ruda.
- Trabaja solitario y suma su trabajo al resto del área casi nunca intercambiando información con pares o consultas a su superior.

ÉTICA.- Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica, sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización a los que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende

Grado A

- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización, como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y sector u organización

Grado B

- Respeto y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse orientado por las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.
- Orienta a su gente cuando se encuentran en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.
- Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.

Grado C

- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.
- Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres, y los valores y principios, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.
- Recurre por consejo y asistencia, cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.
- Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.

Grado D

- Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
- Respeto las pautas de acción que le impone la organización.
- Es confiable y sus principios son sólidos.

- Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, buenas prácticas o buenas costumbres.
- Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta¹ de los valores que guían su acción.

NO DESARROLLADA

- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradiga sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.
- Respeto escasamente las buenas costumbres ni el buen trato, ni guía el trabajo propio o de los demás, de acuerdo, de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.
- Oculta acciones propias o de su equipo, cuando sabe que van a contra los principios o políticas de la organización.
- Su actitud no genera confianza ni entre sus compañeros ni con sus superiores.
- Ante un error o fracaso, tiene a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores.
- Frente a la obtención de³ buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás

INICIATIVA: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

Grado A

- Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando pro activamente en tareas o proyectos adicionales, que favorecen el logro de los objetivos de su área o de toda la organización.
- Busca solución a los problemas que se le presentan con rapidez e independencia de Gritarlo.
- Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer los procesos más eficaces.
- Encuentra usos y beneficios adicionales en las herramientas de trabajo de su área, que no se les habían ocurrido a otros y que dan valor agregado a los resultados del área y de la organización en general. Diseña formatos, matrices, cronogramas u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo. .
- Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que éstas puedan acarrear.
- Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora.
- Asume riesgos personales para conseguir los objetivos que se fija.

Grado B

- Resuelve los problemas que se presentan con autonomía.
- Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área, e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados del área.
- Trabaja de manera independiente y hace más de lo requerido para su puesto.
- Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, tomando riesgos personales.
- Introduce las herramientas de gestión que considera adecuadas para facilitar el trabajo.
- Recaba y distribuye Información que considera relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores.

Grado C

- Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades y niveles de desempeño demandados por su puesto.
- Resuelve los pequeños problemas que habitualmente se le presentan con éxito y rapidez.
- Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.

Grado D (No Desarrollada)

- Trabaja tiempo extra cuando las circunstancias lo exigen.
- Aporta información útil para el seguimiento de la *performance* propia y del área.

- No cumple con las expectativas de su puesto con la relación con sus funciones y responsabilidades.
- Necesite supervisión y control permanentes, y constantemente consulta con su superior incluso en situaciones de poca complejidad.
- Actúa con Inseguridad, sin atreverse a tomar ninguna decisión por sí solo.
- Cumple con el horario laboral, sin importar los resultados o presiones circunstanciales; se resiste a trabajar fuera de su horario.
- Le cuesta adaptarse a nuevas situaciones; prefiere manejar las herramientas que conoce y trabajar según los procedimientos ya aprendidos.

FLEXIBILIDAD: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar 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.

Grado A

- Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto, de prioridades, y de relaciones.
- Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos, con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Modifica los objetivos de la organización rápidamente según los cambios externos.
- Evalúa las necesidades de efectuar cambios de estrategia ante nuevos retos o necesidades.
- Adapta la marcha de los proyectos en función de la visión de las perspectivas actuales y potenciales.
- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve actitudes flexibles en sus colaboradores, y les brinda *Couching* para que sean a su vez promotores de flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.

Grado B

- Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o acciones de sus grupos, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
- Toma decisiones basándose en el análisis de la situación, y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos y directivos.
- Adapta sus comportamientos a las situaciones o personas en función de la calidad y eficiencia buscados.
- Adopta-criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar procesos y relaciones.
- Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con las situaciones.

Grado C

- Comprende rápidamente los cambios de situación o contexto, en la medida que sus superiores lo mantienen informado.
- Aplica criteriosamente las normas adecuadas a cada situación, para *alcanzar* los objetivos organizacionales.
- Genera respuestas innovadoras y prácticas cuando las circunstancias así lo exigen.
- Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.
- Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.

Grado D

- Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.
- Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura.
- Percibe los cambios de situación o contexto.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.
- Aplica adecuadamente las normas organizacionales, según cada situación y teniendo en cuenta las sugerencias de sus superiores.

NO DESARROLLADA

- Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.
- Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin haber tenido tiempo de comprender correctamente la situación.
- Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o ámbitos cambiantes.

- Su postura es rígida ante la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Tiene escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas en situaciones variadas o cambiantes.
- Suele resistirse a incorporar ideas o criterios distintos de los propios.
- Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permite actuar rápida y eficazmente frente a las demandas del medio.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o de aprendizaje de su gente.
- Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE.- Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar

Grado A

- A través de sus acciones y dedicación supera siempre las expectativas de sus clientes.
- Obtiene la confianza total de sus clientes, de forma que consigue su recomendación activa.
- Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes tomándolos

como propios.

- Sus acciones superan su propia responsabilidad, impulsando con su ejemplo a su entorno a actuar en la misma dirección. ¡
- Constantemente está investigando nuevas o eventuales necesidades de los clientes y anticipándose a sus requerimientos,
- Proactivamente realiza acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción del cliente y frecuentemente supera las expectativas.
- Entiende con gran facilidad las necesidades de sus clientes en diferentes situaciones. Puede "leer entre líneas" e identificar aquello que incluso el mismo cliente no tiene claro.

Grado B

- Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes, resolviendo sus problemas e inquietudes en cuanto las percibe.
- Dedicar su mayor esfuerzo a la tarea de buscar soluciones para las necesidades de sus clientes, antes de que se las planteen.
- Realiza propuestas para mejorar los productos y servicios, con vista a la mayor satisfacción de los clientes.
- Mantiene buenas relaciones con los clientes; constantemente los informa de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los mismos.

Grado C

- Escucha atentamente las necesidades de los clientes.
- Trata de solucionar los problemas de los clientes por sí solo y con la mayor rapidez.
- Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus clientes, tanto en cuestiones formales como informales.
- Interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.

Grado D

- Muestra interés por atender al cliente rápidamente y con eficiencia.
- Mantiene un trato amable y cordial con los clientes.
- Atiende a lo que se le requiere y a los reclamos con solicitud.
- Sigue las pautas de la organización para resolver las demandas y consultas de los clientes.

NO DESARROLLADA

- Se molesta ante las necesidades o problemas planteados por sus clientes.
- Piensa que la satisfacción de sus clientes está fuera de sus responsabilidades.
- Se desinteresa por lo que puedan pensar los clientes de sus acciones. o Le cuesta atender a sus clientes en tiempo y forma.
- Cuestiona las necesidades expresadas por sus clientes.

- Pone obstáculos para la atención de reclamos o consultas.
- Es desatento y descortés con los clientes.

PERSEVERANCIA: es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continúa para lograr el objetivo.

Grado A

- Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos y no desfallece hasta conseguirlo, más allá de las dificultades que puedan presentarse.
- Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos, incluso cuando los resultados iniciales sean negativos o desalentadores.
- Es metódico, sistemático y organizado. Realiza seguimiento paso a paso a los proyectos u objetivos a su cargo para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para conseguir sus propósitos.
- Mantiene sus propuestas hasta que faciliten los resultados esperados o se demuestre su incongruencia con los mismos.
- Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, recurriendo a su conocimiento, *expertise* y criterio.
- Está altamente motivado por aspectos internos a lograr sus metas y objetivos, y motiva a su gente en el mismo sentido.
- Sabe cuándo renunciar. Permanece en la prosecución de un objetivo hasta que no resulte razonable insistir con él.
- Ejecuta sus tareas con cuidado; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados.

Grado B

- Permanece largo tiempo en una actividad y/o persiguiendo un objetivo bajo cualquier circunstancia.
- Demuestra alta insistencia en la prosecución de sus objetivos, realizando repetidos intentos para lograrlos.
- Posee una fuerte disciplina personal, que le permite lograr lo que se propone más allá de los obstáculos.
- Mantiene elevado y constante el nivel de energía aplicado a la realización de sus tareas.

Grado C

- Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados, y trabaja en ellos con firmeza y dedicación.
- Insiste en el logro de los objetivos, trabajando con ritmo y energía estables.
- Mantiene una actitud positiva, aún ante dificultades.
- Supera actitudes contrarías u opositoras, apelando a respuestas fundamentadas, objetivas y estrictas.

Grado D (No Desarrollada)

- Realiza algunos intentos para superar los obstáculos pero fácilmente se da por vencido.
- Renuncia a un objetivo o tarea ante la más mínima dificultad.
- Se desmoraliza fácilmente frente a los obstáculos o dificultades.
- Se esfuerza poco por lograr los resultados esperados.
- Permanentemente cambia sus opiniones y sus propuestas.
- Tiene escasa motivación al logro de los objetivos.
- Su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo.
- Le cuesta responder a objeciones o planteos negativos; adopta rápidamente otros puntos de vista, sin realizar un adecuado análisis de las consecuencias.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN.- Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Grado A

- Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que exigen mayores esfuerzos.
- Actúa con flexibilidad ante situaciones límites, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo a pesar de los cambios imprevistos los objetivos propuestos.
- Mantiene su predisposición y actitud positivo y la trasmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes de límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados.
- Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
- Se conduce con alto profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

Grado B

- Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempos o mayor exigencia en la información requerida.
- Trasmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.
- Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.
- Resulte habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin importar el esfuerzo que le demanden.
- Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.
- A pesar de situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse manteniendo la calidad de sus trabajos.

Grado C

- Se organiza requiriendo en ocasiones de algún guía cuando el ritmo habitual de trabajo se cambia demandando mayores esfuerzos.
- Maneja sin problema varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.
- Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior (o por las circunstancias) para la entrega del trabajo asignado.
- En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.
- Requiere de una supervisión más cercana durante tareas abrumadoras.

Grado D (No Desarrollada)

- Actúa con notable ineficacia cuando surgen mayor cantidad de obstáculos o problemas de los que habitualmente está acostumbrado
- Se desorganiza entorpeciendo el trabajo de sus pares se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
- Es flexible y obcecado para aceptar cambios en los cursos habituales del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de las tareas asignadas.
- Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo.
- Trasmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas generando conflictos entre sus pares, que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo sino el de toda su área.

TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Grado A

- Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos, no solamente de su área sino perfectamente alineado con los objetivos organizacionales.
- Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando las expectativas exigidas.
- Antepone los intereses del grupo a los personales, brindando tiempo extra de su jornada, aportando sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad de los objetivos a cumplir.
- Es participativo y mantiene una escucha activa hacia los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto.
- Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.

Grado B

- Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentando el intercambio para mejorar la calidad de las decisiones y objetivos a cumplir.
- Visualiza las fortalezas de sus compañeros de acuerdo con el proyecto que se esté trabajando grupalmente en su área, y logra orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo común.
- Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.
- Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrariamente.
- Propicia siempre al diálogo cuidando el buen clima entre los miembros de su área.

Grado C

- Esta siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.
- Es abierto a recibir nuevos compañeros en su área de trabajo, colabora para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del área.
- Trabaja en los proyectos del área cooperando y cumpliendo las expectativas planteadas al inicio.
- Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas.
- Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y, si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras.

Grado D (No Desarrollada)

- Trabaja aislado de su equipo de trabajo, proveyéndolo de la información acabada.
- No valora el intercambio de ideas, se conduce más bien en silencio durante las reuniones de su área.
- Cumple con su parte del trabajo con escasa voluntad para colaborar con su equipo.
- Prioriza los trabajos que se le pide realice en forma individual, y deja en segundo plano las tareas que le demanden intercambio de información o tiempo de reuniones con el equipo.
- Obstaculiza con una actitud desvalorizadora el momento de intercambio y análisis de ideas, siempre está apurado por terminar su parte.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

AUTOCONTROL.- Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las relaciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Grado A

- En las relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, pudiendo tomar las acciones necesarias para evitarlas y mantener la armonía en el sector.
- Este atento a cambio en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.
- Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar previniendo ante potenciales eventos similares.
- Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de su objetivo.
- Trabaja con tenacidad y perseverancia, optimismo y espíritu positivo, aun en las peores situaciones.
- Propone a su entorno el cuidado del trato especialmente en periodos de desarrollo de tareas delicadas, en conservación del clima laboral y la productividad.

Grado B

- Idea y utiliza herramientas adecuadas que lo respaldan en periodos laborales de alta exigencia para mantenerse organizado y organizado a la gente de su sector aportando tranquilidad
- Sabe controlarse ante conductas negativas de terceros, al evaluarlas no como algo personal sino como producto de una situación agobiante o de alta exigencia.
- Se retira de las discusiones en forma oportuna pero temporalmente cuando percibe en sus interlocutores reacciones negativas que no conducirán al cumplimiento del objetivo que lo reúne.
- Se conduce con racionalidad y serenidad, evaluando alternativas para mantener un clima cordial.
- Mantiene su rendimiento y colabora para que la gente de su área así también lo haga, motivándolos para asumir las eventuales exigencias con diligencias.

Grado C

- Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, cuando las exigencias de trato cambiantes le exigen mayores esfuerzos.
- Percibe, rescata y toma como ejemplo conductas ajenas que evalúa como equilibradas y positivas, especialmente durante épocas de trabajo de altas demandas de velocidad y calidad en las tareas.
- Mantiene la calma aun cuando se sientan impulsado a reaccionar inmediatamente, sopesando los pros y contras de sus actos.
- Implementa las herramientas y sistemas que le son sugeridas , para contribuir al desarrollo adecuado de las tareas en periodos de alta exigencia
- Interviene en las discusiones de su gente o compañeros, calmando reacciones hostiles y facilitando la comunicación fluida y objetiva.

Grado D

- Prefiere mantenerse al margen de disputas entre colaboradores o compañeros de tarea, pero media si es necesario.
- Mantiene estable su rendimiento aun que el cliente laboral que lo rodea sea desfavorable
- Frente a cambios significativos en el desarrollo habitual de ritmo de trabajo, siente el impacto, pero se acomoda y actúa con eficiencia.
- Utiliza las herramientas y procedimientos que se le indican para mantener su eficiencia en periodos de presión.
- Busca apoyo cuando se ve superado por las situaciones, a fin de resolverlas con efectividad.

NO DESARROLLADA

- Actúa notablemente molesto en épocas de trabajo de alta exigencia, bajando su rendimiento
- Se conduce con impulsividad generando reacciones negativas entre compañeros y colaboradores.
- Suele manejarse entre los dos extremos: o desaparece del sector o está en medio de las discusiones alentando o siendo participe directo del problema.
- Tiene respuestas emocionales y sensibles ante las críticas; las toma como comentario personales, sin poder aprovecharlas para mejorar su conducta o desempeño.
- Las situaciones de alta exigencia, movilidad o estrés, lo desmoraliza y desmotivan, y le cuesta rearmarse para enfrentarlas satisfactoriamente.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.- Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variadas sus un objetivo concreto; esta información puede ser útil en el futuro.

Grado A

- Aprovecha su tiempo de descanso, para leer material que aunque a veces no guarda relación directa con su puesto de trabajo, de todos modos lo enriquece.
- Esta siempre atento en sus lecturas a recortar artículos con información útil para el desarrollo de algún compañero de su área o compañeros de áreas con las cuales habitualmente se relaciona.
- Alienta a sus compañeros en la suscripción a revistas y boletines informativos y se ofrece para la lectura del mismo y su posterior recomendación acorde al interés y especialidad de trabajo de cada compañero.
- Recibe varias revistas electrónicas y reenvía vía Internet, artículos que podrían ser de utilidad a sus compañeros, según su conocimiento sobre los proyectos o trabajos que realizan.
- Se preocupa por estar al día y manejar datos actualizados y pide recomendaciones a sus superiores sobre fuentes de información confiable a las cuales recurrir.

Grado B

- Es abierto a recibir todo tipo de material y por todas las vías a disposición, cuando se encuentra involucrado en algún proyecto o tema en especial
- Esta particularmente atento a recibir información relacionada con el cumplimiento de su objetivo.
- Es abierto al dialogo con sus pares y superiores, revela puntualmente información que necesita para enriquecer la tarea a la cual se encuentra en ese momento asignado.
- Lee habitualmente diarios y revistas relacionadas con su puesto de trabajo, intensificando la lectura en épocas que requieren de mayor actualización para su aplicación directa.

Grado C

- Se preocupa por encontrar a las personas que podrían aportar información valiosa para el enriquecimiento de su trabajo, establece varias vías de contacto, es paciente y consiste hasta obtener las respuestas que busca
- Se preocupa por encontrar la causa de las dificultades que se le presentan en su trabajo diario y proveerse de los datos necesarios para resolverla
- Es sensible a identificar con adecuación a las personas que podrían aportarle la información apropiada para la resolución de su tarea o proyecto asignado en ese momento.
- Toma en cuenta información disponible en su base de datos.
- Implementa los métodos adecuados para reunir los datos necesarios para el cumplimiento satisfactorio de su tarea.

Grado D

- En general no demuestra demasiado entusiasmo por la lectura, pregunta más que lo que lee
- Reacciona con apertura cuando se le proporciona datos puntuales relativos a la tarea asignada en ese momento
- Descarta material recomendada por su superior o por sus compañeros si no tiene directamente que ver con sus asignaciones del momento.
- Prefiere consultar la base de datos de sus compañeros ya que su base de datos esta en general desactualizada.
- Solo se sirven de información disponible dentro de la empresa o que reúna de sus compañeros.

No Desarrollada

- Rara vez comparte información relevante de diarios o revistas leídos en general por sus compañeros, intercambios informales.
- Se conduce con desinteresado hacia sugerencias de su superior o de sus pares respecto de fuentes confiables de información.
- Expresa molestia cuando se le acerca algún material de lectura, que podría enriquecer su tarea.
- Ocasionalmente consulta a algún compañero de su área o áreas relacionadas por información o datos actualizados.

- En curso de capacitación, no recoge el material disponible con anticipación ni pregunta durante el desarrollo del mismo.

CALIDAD DEL TRABAJO.- Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Grado A

- Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.
- Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.
- Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse.
- Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados.
- Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas, a raíz del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y expertise de su gente.
- Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.

Grado B

- Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos.
- Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento y *expertise* de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor sofisticación y nivel profesional.
- Está atento a la dirección de la organización, y orienta y da *Couching* a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para enfrentar los desafíos por venir.
- Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización, y comparte su conocimiento con pares y subordinados.
- Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y de su gente.
- Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.
- Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en pos del logro de los objetivos organizacionales

Grado C

- Administra procesos adecuados, prácticos y operables.

- Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve una mejora continua.
- Facilita mediante reuniones periódicas, brindando *feedback*, y estableciendo mecanismos de divulgación periódica de información, el intercambio y aprovechamiento del conocimiento de todos sus colaboradores.
- Posee amplio conocimiento de la organización y su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él, en busca de su opinión y asesoramiento.
- Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables, que adapta de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
- Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas.

Grado D

- Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.
- Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa.
- Aporta ideas y conocimiento.
- Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de lograr y superar los objetivos planteados.
- Solicita *feedback* periódicamente para chequear su desempeño y evolución, y pide consejo y asesoramiento para desarrollar sus capacidades continuamente.

NO DESARROLLADA

- Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar su organización y sus clientes.
- Administra equipos relativamente eficientes, a los que les cuesta estar actualizados o aprender rápidamente cuando surge un cambio impuesto externamente.
- No promueve el intercambio de conocimientos, la difusión de información actualizada, ni la capacitación de su gente.
- Obstaculiza, con su accionar, el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores o pares.
- Sus soluciones a los problemas suelen demandar costos, recursos y tiempos fuera de lo razonable, le falta tener una aproximación práctica a los problemas.
- No brinda *feedback* ni controla la calidad del desempeño de sus colaboradores.
- Cree que con lo que sabe puede trabajar de acuerdo con las necesidades de la organización; no tiene intenciones de aprender ni de enfrentar situaciones exigentes. o Trabaja relativamente orientado por los objetivos, pero sin preocuparse por mejorar nada de lo que cae bajo su responsabilidad.

COLABORACIÓN: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grado A

- Comparte información con sus colaboradores y pares, y contribuye realizando aportes con otras áreas de la organización.
- Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
- Muestra interés por los objetivos de otras áreas y se preocupa por los resultados de las mismas.
- Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
- Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.

Grado B

- Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso.
- Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas.
- Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.
- Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.

Grado C

- Proporciona la información que le solicitan las otras áreas.
- Muestra interés por *colaborar* con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.
- Ayuda a otros cuando se le pide.
- Escucha los requerimientos de los demás

Grado D (No Desarrollada)

- Es individualista en su trabajo.
- Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.
- Muestra interés únicamente por los propios resultados.
- Muestra poca inclinación a contribuir con otros si esto no hace parte de sus responsabilidades

COMUNICACIÓN.- es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Grado A

- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
- Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje, e impactándolos en el sentido que desea.
- Expresa a sus colaboradores claramente los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
- Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, gramática y sintaxis, al transmitir sus ideas, tanto verbalmente como por escrito.
- Ajusta el lenguaje a la terminología, a las características y necesidades de su interlocutor o al grupo con el cual está interactuando.
- Verifica que los demás comprendan lo que quiso significar.
- Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.
- Reconoce públicamente sus equivocaciones.
- Ofrece retroalimentación para ayudar al éxito de sus empleados y pares.
- Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

Grado B

- Comparte información relevante con su gente.
- Escucha al otro poniéndose en su lugar para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.
- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.
- Transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren.
- Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.
- Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que ha captado es correcto.
- Hace presentaciones eficaces tanto verbalmente como por escrito.
- Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus oyentes.
- Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.

Grado C

- Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.
- Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación del otro.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente.
- Da retroalimentación a sus empleados cuando se lo requiere.

- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita.

NO DESARROLLADA.

- No comparte información que para otros puede ser relevante.
- Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.
- Se expresa siempre de igual manera sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.
- No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.
- Considera que solo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás.
- Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.
- Responde en forma impulsiva, o con reacciones descontroladas, defendiéndose y en momentos inoportunos.
- Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvalorizando sus logros o aportes.
- Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores o impresión en la información.

CREATIVIDAD.- esta es un amplio concepto que incluye elementos cognitivos, como el pensamiento divergente, y también emocionales, como esa disposición a lo nuevo de que carecen los misionistas. Si lo dejamos en la capacidad de tener buenas ideas, habría que acudir a ese recurso, poco recurrido pero muy socorrido, que es el inconsciente o subconsciente.

Si estimulamos y mejoramos los procesos de incubación, aparecerán más y mejores ideas.

HONESTIDAD.- consistencia de valores y merecedor de la confianza de los demás.

INNOVACIÓN; Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Grado A

- Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.
- Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes.
- Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.
- Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales, por su aporte de creatividad y visión innovadora, que resuelve situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.

Grado B

- Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto, y al tipo de personas que se requiere.
- Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios, dinámico y creativo, brindando *Couching* a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.
- Planifica cursos de acción o emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.
- Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida, con libertad de criterio, creatividad y sin atarse a preconceptos.

Grado C

- Es consultado por pares y subordinados, porque se lo reconoce por la habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.
- Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, problemas de los clientes o de su gente.
- Genera habituales espacios de discusión, herramientas que promuevan el desarrollo de nuevas ideas, consulta opiniones, y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.
- Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.

Grado D

- Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas, ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
- Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, o contando con tiempo y asesoramiento adecuados.
- Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal.
- Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicarlas si tiene oportunidad.

NO DESARROLLADA

- Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios.
- Le cuesta modificar situaciones o problemas dados.
- Tiene prejuicios y preconceptos que influyen en su modo de ver los temas, y que merman su capacidad de responder libre y espontáneamente.
- Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto a su accionar. o Se siente incómodo en situaciones nuevas, o en contextos o ámbitos laborales no tradicionales.

- Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas.
- Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta ni las modificaciones contextuales, ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).
- Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.

LIDERAZGO.- Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer

Couching y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

Grado A

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización claramente a todo el equipo, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos hacia la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes
- escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a alcanzar demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por sus valores, compromiso y eficiencia.

Grado B

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y de los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.

- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma acciones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuados.

Grado C

- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.

Grado D (No Desarrollada)

- Los empleados no saben qué se espera de ellos y no reciben *feedback*.
- No consigue que los demás participen de sus objetivos.
- Realiza una inadecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo.
- Retiene información dejando a las personas afectadas sin poder de decisión.
- No sabe resolver conflictos dentro de su sector. Premia y reconoce a los empleados de la misma forma sin considerar el desempeño de los mismos.

MODALIDADES DE CONTACTO: (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

Grado A

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso.
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y de la organización en general.
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender.
- Facilita la información relevante que posee a los demás. No se guarda información que pueda contribuir al logro de los objetivos de los demás.
- Obtiene información hábilmente.
- Resuelve problemas de comunicación. Logra influir en un grupo para llegar a un consenso.
- Siempre logra convencer a los demás de la validez de sus enfoques e ideas.
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir sus ideas con éxito, y en la forma más efectiva, en pro del logro de los objetivos propios o de la organización en general.

- Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes que las sustentan. Realiza presentaciones en público de manera clara, constructiva y agradable para su auditorio.
- Utiliza la tecnología como una manera de mantener informados a los demás, pero también reconoce las limitaciones de la misma en la comunicación.
- Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás.

Grado B

- Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje.
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene.
- *Es muy claro y concreto en lo que propone.*
- Utiliza el idioma de manera rica y fluida, tanto verbalmente como por escrito.
- Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada.
- Realiza buenas presentaciones en público, persuadiendo e impactando al auditorio de acuerdo con sus objetivos.
- Llega a obtener información importante antes que los demás.
- Es abierto a las recomendaciones y enfoques de los demás.
- Logra persuadir y convencer a los demás en las situaciones de negociación.

Grado C

- Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos.
- Realiza preguntas que favorecen la claridad de la información que circula dentro de la organización.
- Comparte información con los demás cuando se le solicita.
- Muestra interés por escuchar las ideas y enfoques de los demás.
- Realiza adecuadas presentaciones en público, cuando su auditorio le es conocido.

Grado D (No Desarrollada)

- Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la organización.
- Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente. o Utiliza un lenguaje complicado o ambiguo, lo que dificulta la comprensión de sus mensajes.
- Tiene dificultades para convencer a otros sobre su postura. o Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.
- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso.
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y de la organización en general.
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender.
- Facilita la información relevante que posee a los demás. No se guarda información que pueda contribuir al logro de los objetivos de los demás.

NEGOCIACIÓN.- Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Grado A

- Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.
- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.
- Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.
- Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.
- Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando las relaciones.
- Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones.
- Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.
- Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.
- Logra persuadir a la contraparte y vender sus Ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.
- Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.

Grado B

- Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.
- En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas mutuas.
- Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.
- Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.
- Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.

Grado C

- Busca datos sobre las áreas de interés de su Interlocutor, y referencias sobre busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación de manera adecuada al estilo del otro.
- Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte en todas las situaciones.
- Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.
- Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro, en pos del logro de los propios.
- Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.

Grado D

- Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación, que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.
- Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.
- Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.
- Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.

NO DESARROLLADA

- Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.
- Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo.
- Tiende a involucrarse emocionalmente en la negociación perjudicando futuros acuerdos.
- Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen.
- Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes.
- No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo.
- No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros.

PERSISTENCIA.- es la tenacidad, insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer has conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
- Están altamente motivados por aspectos internos.

PRODUCTIVIDAD.- Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Grado A

- Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas encarándolas como si fueran grandes desafíos.
- Se auto exige en cada proyecto que se le participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.
- Propone con buen criterio a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen al resultado de un buen trabajo.
- Está atento y cada vez se propone desafíos más altos, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo directamente como aquellos relacionados con el negocio.
- Lidera y sienta antecedente en todas las tareas en las que se involucra.

Grado B

- Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.
- Se preocupa por enriquecer su trabajo cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos.
- Hace aportes creativos a su trabajo que enriquecen la posición.
- Es objetivo y atinado en el auto evaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impacten en la calidad del resultado final del mismo.
- Acepta con gusto trabajos que pudieran resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en el cumplimiento de objetivos superiores a los esperados.

Grado C

- Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos.
- Toma en cuenta en el abordaje de su trabajo el objetivo que se espera que cumpla al final del mismo.
- Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior.
- Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.
- Si cuenta con pautas de trabajo claras no presenta dificultades en la organización y desarrollo de su trabajo.

Grado D (No Desarrollada)

- Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea.
- Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, que en la mayoría de las veces no alcanza los estándares de desempeño adecuados.
- Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores, o Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.
- Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.

RELACIONES PÚBLICAS.- Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Grado A

- Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.
- Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.
- Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieran.
- Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.

Grado B

- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
- Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.
- Establece los lazos y maneja la información con la comunidad, de acuerdo con las pautas que se le establecen.
- Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.

Grado C

- En ocasiones favorables, o en contextos conocidos puede establecer relaciones convenientes para la organización
- También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por su compañía.
- Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.

Grado D (No Desarrollada)

- Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.
- Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin el apoyo de alguna otra figura que lo guíe.
- Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

RESPONSABILIDAD.- hace referencia al compromiso, a un alto sentido del saber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se pide.

CONSTRUCCION DE RELACIONES.- capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Cargo: Analista de Sistemas									
Jefe Inmediato: Presidente									
Actividades esenciales del cargo:									
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar comisionados en el sistema • Elaboración de facturas y retenciones en el sistema • Cooperar con la facturación en el almacén • Reportar y archivar las ventas • Crear nuevos productos en el sistema 									
Competencias requeridas:					Nivel Requerido				
					1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas de la empresa • Manejo de Excel 								X	
								X	
Conocimientos requeridos:									
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Documentación y Archivo • Sistema Contable • Tributación 								X	
								X	
								X	
Formación: Tecnóloga o Ing. en Sistemas									
Experiencia: no requerida									