

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**APLICACION DE UN MODELO DE GESTION POR
COMPETENCIAS PARA TALENTO HUMANO APLICADO EN
COMANDATO: UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO EN INGENIERIA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR:

Carlos Abel Romero Pineda

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Guido Ordoñez

Cuenca-Ecuador

Noviembre del 2011

Certificado de Responsabilidad

Ing. Guido Ordoñez

Director de Tesis

Certifica:

Que el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA TALENTO HUMANO APLICADO EN COMANDATO: UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA”, realizado por el Sr. Carlos Abel Romero Pineda, Egresado de la Carrera Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico - metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, Noviembre del 2011

Ing. Guido Ordoñez
Director de Tesis

Declaración y Cesión de Derechos

Yo, Carlos Abel Romero Pineda, Egresado de la Facultad de Administración de Empresas, declaro conocer y aceptar las disposiciones del Programa de Estudios de la normativa de la Universidad Tecnológica Israel, que en su parte pertinente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de todos los resultados provenientes de investigaciones, de trabajos científicos o técnicos y de tesis o trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de cualquier tipo de la Universidad. Esto significa la cesión de los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Israel”.

Cuenca, Noviembre del 2010

Tcnlg. Carlos Abel Romero Pineda
CI: 010370344-3

CERTIFICADO DE AUTORIA

Los contenidos, argumentos, exposiciones conclusiones de este documento de tesis con título **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA TALENTO HUMANO APLICADO EN COMANDATO: UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA”** son responsabilidad de su autor; Carlos Abel Romero Pineda.

Tcnlg. Carlos Abel Romero Pineda

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a todas las personas que me valoran y creen en mi talento, de manera especial a mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional para la realización del presente proyecto, a los docentes de la Institución por compartir sus conocimientos, experiencias, anécdotas y de manera especial a mi familia soporte de todas mis actividades y a los directivos de la Compañía General de Comercio y Mandato por facilitar la información requerida para la realización del presente análisis.

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos basados en la combinación de sus conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

El presente proyecto propone definir y crear una herramienta administrativa por competencias capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que trabajan en Comandato, tomando como referencia a la Región Austro, en la que son los colaboradores los protagonistas clave de esta propuesta por su conocimiento, experiencias y valores. Es necesaria y oportuna la tecnificación de un Departamento tradicional de Recursos Humanos por una verdadera Gestión Integral de Talento Humano; las exigencias del entorno competitivo así lo requieren, garantizando la obtención de resultados superiores que apoyen el crecimiento sostenido de la Compañía.

El proyecto se fundamenta en cinco capítulos secuenciales, el primero orienta los antecedentes del proyecto, su importancia y justificación así como la definición de objetivos, alcances y limitaciones; el segundo capítulo hace referencia a un diagnóstico estratégico organizacional actual de Comandato, un análisis de la estructura orgánica funcional, su condición, la productividad, la operatividad y recursos humanos con el fin de comprender su realidad, fortalezas y debilidades e indicadores que orienten el diseño de la propuesta; el tercer capítulo enriquece el marco teórico respecto de las competencias desde diferentes enfoques definiendo metodologías procedimientos y formas de construir la herramienta que sea una alternativa de gestión; el cuarto capítulo analiza, integra, define, aplica y confronta el modelo de competencias aplicable en la Compañía, mediante la creación de un manual herramienta técnica de gestión. Finalmente el capítulo cinco sintetiza las conclusiones y recomendaciones, para fortalecer su aplicación y a futuro ser una alternativa real para Comandato a nivel Nacional.

ABSTRACT

Currently, the distinguishing feature of an organization is composed by individuals. Therefore, the human capital becomes the most valuable factor that an organization possesses. This distinctive feature is the basis of current organizational competitiveness and consists essentially on the skills of individuals based on the combination of knowledge, skills and qualities of its members.

The following project is a proposal to define and create an administrative tool for competences to be able to facilitate and improve the management of people who work in Comandato, taking the Region of Austro as reference, in which its workers because of their knowledge, experience and values, become the main actors of this proposal. Besides, it is necessary and convenient the improvement of the traditional Human Resources Department for a real and integral management of the human talent since the demands of the competitive surroundings require it, so that they can guarantee their results in a better way in order to support the sustained development of the enterprise.

This project is based on five sequential chapters. The first chapter points toward the background of the project as the following: importance, justification, objectives, extent and restrictions. The second chapter makes reference to a strategic organizational diagnostic of Comandato. Furthermore, this chapter makes an analysis of the functional structure of the company, as well as its condition, productivity, preparedness and human resources in order to understand its reality, strengths, weaknesses and indicators that guide the design of the proposal. The third chapter enriches the theoretical framework with respect to the competences from different perspectives by defining methodologies; procedures and ways of construct the tools which will be an alternative of management. The fourth chapter analyzes, integrates, defines, applies and confronts the model of competences applicable to the company by means of the creation of a manual of technical tools of management. Finally, the fifth chapter summarizes the conclusions and recommendations in order to strengthen its application and this proposal will be a real alternative for Comandato at a national level in the future.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	II
ACTA DE DECLARACION Y CESION DE DERECHOS	III
CERTIFICADO DE AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII
ABSTRACT	VIII
TABLA DE CONTENIDOS	IX
LISTA DE ANEXOS	XII
INTRODUCCION	XIII

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Diagnóstico de la Problemática General	14
1.2.1 Causa-Efectos	14
1.2.2 Pronóstico y Control del Pronóstico	14
1.2.3 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Especificos	16
1.4 Justificación del Proyecto	16
1.4.1 Teórica	16
1.4.2 Metodológica	17
1.4.3 Práctica	17
1.5 Alcances y Limitaciones	18

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO COMANDATO

2.1 Análisis Situacional de la Compañía_____	19
2.1.1 La Compañía General de Comercio y Mandato_____	19
2.2 Filosofía Corporativa _____	21
2.2.1 Visión _____	21
2.2.2 Misión_____	21
2.2.3 Valores Corporativos_____	22
2.2.4 Estructura Organizacional Comandato Austro_____	22
2.2.5 Análisis FODA _____	22
2.3 ANALISIS DE VARIABLES: MACROAMBIENTE_____	24
2.3.1 Factores Político – Económicos_____	24
2.3.2 Factores Sociales y Legales_____	25
2.3.3 Factores Demográficos_____	26
2.3.4 Factores Top of Mind Competencia_____	27
2.4 ANALISIS DE VARIABLES: MICROAMBIENTE_____	27
2.4.1 Procesos de la Gestión de Talento Humano Comandato_____	28
2.4.2 Estructura del Area de Recursos Humanos Comandato_____	29
2.4.3 Proceso de Reclutamiento Actual_____	31
2.4.4 Proceso de Selección Actual_____	31
2.4.5 Proceso de Inducción y Entrenamiento Actual_____	32
2.4.6 Proceso de Evaluación de Desempeño Actual_____	32
2.4.7 Descripción de cargos_____	33
2.4.8 Manual de Funciones_____	33
2.4.9 Salarios _____	34
2.4.10 Seguridad y Salud Ocupacional_____	34
2.4.11 Clima Organizacional _____	35
2.5 Formulación de Objetivos Estratégicos _____	37

2.6 Definición y selección de Estrategias_____	38
--	----

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL Y METODOLOGICO

3.1 Concepto y Ambito de la Planificación del Talento Humano_____	39
3.2 Competencias_____	40
3.3 Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias_____	41
3.4 Metodología para el desarrollo del Modelo Talento Humano por competencias	43
3.4.1 Capacitación_____	46
3.4.2 Entrevista de Eventos Conductuales_____	46
3.4.3 Establecimiento del Diccionario de Competencias para Comandato_____	47
3.4.4 Evaluación de los colaboradores_____	49
3.4.5 Resultados de la Evaluación, Seguimiento y Mejora Continua_____	50
3.5 Proceso de Implementación del Sistema de Talento Humano por Competencias	52
3.6 Aspectos Metodológicos_____	55

CAPITULO IV

DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

4.1. Definición del Perfil de Competencias Comandato_____	64
4.2. Análisis, Descripción, Valoración y clasificación de puestos de trabajo_____	84
4.3. Sistema de Reclutamiento, Selección por Competencias e Inducción_____	91
4.4. Sistema de Evaluación de desempeño por Competencias_____	108
4.5. Sistema de Capacitación_____	113
4.6. Plan de Carrera y Desarrollo Profesional_____	118

CAPITULO V

5.1 Conclusiones_____	124
5.2 Recomendaciones_____	125
Bibliografía_____	126
Anexos_____	128

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1:

- Manual del Instrumento Test de medición Clima Organizacional Comandato

ANEXO 2:

- Resultados de Diagnóstico Clima Organizacional por variable a los colaboradores de Fototienda Cuenca Principal

ANEXO 3:

- Propuesta Estructura Jerárquica Organizacional Comandato Regional Austro Unidad de Cuenca

INTRODUCCION

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. La gestión de Talento Humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. Se pretende con la elaboración de esta propuesta, establecer parámetros de cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar al ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización.

El proyecto “Diseño de Modelo de Gestión por Competencias para Talento Humano” se plantea en un momento en que la organización está siendo parte de un cambio de estrategia importante, Comandato bajo una necesidad actual de visión de negocio, y más aun tomando como punto referencial a la zona de Cuenca, de la que forme parte, requiere la realización de este proyecto, propuesta que busca satisfacer las necesidades actuales de tecnificar una función actual del Departamento de Recursos Humanos por una verdadera Dirección Integral de Gestión de Capital Humano.

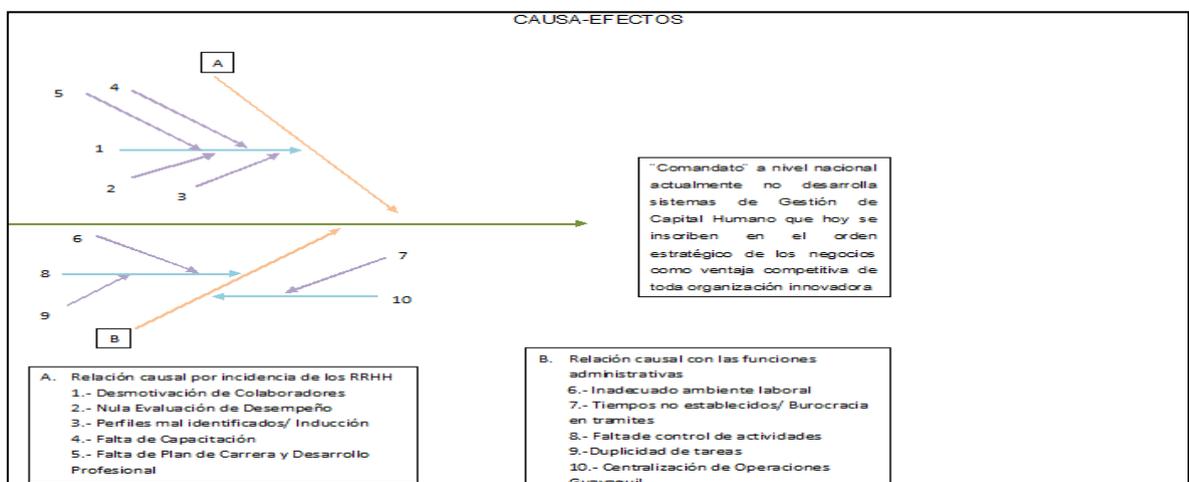
1. ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del Problema

La Compañía General de Comercio y Mandato "Comandato" a nivel nacional actualmente no desarrolla sistemas de Gestión de Capital Humano que hoy se inscriben en el orden estratégico de los negocios como ventaja competitiva de toda organización innovadora, ya que aun se maneja bajo el concepto de un departamento de Recursos Humanos, con operaciones centralizadas desde la ciudad de Guayaquil, regido por políticas y procedimientos no actualizados, de forma burocrática, que representa un desconocimiento en cuanto a la situación real de gestión de desempeño, valoración de competencias y clima organizacional generadas en las zonas del país donde ejecuta sus diferentes actividades comerciales, por tanto el trabajo de nuestros colaboradores no está siendo considerado como un activo generador de éxito en la Compañía. Por aquello se proyecta el diseño de un Plan Integral de Gestión de Capital Humano que abarque una reingeniería de un actual sistema e incorpore procesos basados en un modelo de desarrollo por competencias, innovador y adaptable al cambio, aplicado inicialmente desde una Jefatura de Apoyo creada en la unidad de negocio Cuenca, cuyo contenido permita alinear el capital humano Comandato, con su estrategia de negocios y a la vez genere bases teórico-práctico desde una visión de administración integral gerencial de Capital Humano interrelacionada por un Desarrollo Organizacional sustentable.

1.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

1.2.1 Causa-Efectos



1.2.2.- Pronóstico y Control del Pronóstico

Los Resultados esperados al redefinir procedimientos y políticas no actualizadas de un departamento de Recursos Humanos por un modelo integral de Gestión del Capital Humano genera una ventaja competitiva y mejora continua que se puede lograr, porque soy partícipe y consciente de la realidad de la calidad de elemento humano que posee Comandato, actualmente mal direccionado, y que otras compañías de seguro no lo tienen, con lo que se pretende el obtener factores diferenciadores de valor en la cadena Comandato, a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos como externos.

El control de los resultados se lo realizará mediante comités primarios de empresa a realizarse trimestralmente en los que se enfocara los diagnósticos de clima organizacional actual.

1.2.3.- Formulación de la Problemática Específica

1.2.3-1.- Problema principal

Comandato bajo una necesidad actual de visión de negocio, y más aun tomando como punto referencial a la zona de Cuenca, requiere la realización de este proyecto, propuesta que busca satisfacer las necesidades actuales de tecnificar una función actual del Departamento de Recursos Humanos por una verdadera Dirección Integral de Gestión de Capital Humano, lo que considero un valioso aporte para la Compañía en la cual me desempeñaba laboralmente, ya que el éxito de Comandato depende de las competencias y compromisos de sus colaboradores, adheridos al enfoque de reconocimiento que debe existir hacia el valor de su desempeño.

1-2.3-2.- Problemas secundarios

En la actualidad las empresas están realizando procesos de reingeniería en sus sistemas organizacionales particularmente en el área de Recursos Humanos, por subsistemas que se adecuen a las características de las nuevas necesidades de sus clientes internos y externos apuntando al cumplimiento de sus objetivos estratégicos que respondan a las exigencias del entorno. En

mercados de alta y creciente rivalidad como lo es el de electrodomésticos e imagen digital, la Gestión por competencias y la dirección de Capital Humano con un enfoque en el desarrollo organizacional, han pasado a convertirse en un eje central para el éxito competitivo de toda Compañía.

1.3.- Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

- Diseñar una propuesta de Modelo Estratégico de Gestión de Capital Humano aplicable en Comandato que sirva como un instrumento técnico que mejore los procesos relacionados con el manejo y dirección de sus colaboradores.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar y analizar el manejo actual de los diferentes subsistemas de recursos humanos de Comandato, mediante un diagnóstico estratégico empresarial.
- Proponer técnicamente un modelo de gestión de Capital humano, en base al diagnóstico estratégico de situación organizacional, utilizando herramientas empresariales de tendencia actual como lo es la Gestión de Desarrollo por Competencias
- Propiciar una metodología de Dirección Integral de Capital Humano canalizada a través de un instrumento técnico impreso en el que se abarque elementos teórico-prácticos aplicables a Comandato.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

1.4.1.- Teórica

Comandato bajo una necesidad actual de visión de negocio, y más aun tomando como punto referencial a la zona de Cuenca, de la que formé parte, requiere la realización de este proyecto, propuesta que busca satisfacer las necesidades actuales de tecnificar una función actual del Departamento de Recursos Humanos por una verdadera Dirección Integral de Gestión de Capital Humano, lo que considero un valioso aporte para la Compañía en la cual me

desempeñaba laboralmente, ya que el éxito de Comandato depende mayoritariamente ahora de las competencias y compromisos de sus colaboradores, adheridos al enfoque de reconocimiento que debe existir por el valor de su desempeño. De otro lado, con el desarrollo de este proyecto, me permitiré la demostración y aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos, plasmados en la consecución de uno de mis objetivos personales: la obtención de un título profesional.

1.4.2.- Metodológica

Para el desarrollo de la propuesta los principales métodos de investigación que se utilizaran son: Descriptivo, deductivo, traducidas en una investigación aplicada.

Se aplicará la metodología de la investigación participativa:

- Formulación del problema principal y problemas derivados.
- Elaboración de los objetivos estratégicos
- Recopilación y registro de Datos.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de la propuesta.

Se utilizará las siguientes técnicas:

- Entrevistas (a supervisores de Area).
- Observación Directa

1.4.3.- Práctica

La propuesta del proyecto es un factor generador de ventaja competitiva que se aplica hoy en día en la mayoría de empresas locales, nacionales e internacionales, pero a nivel del segmento de cadenas de mercado en la que se enmarca Comandato, su aplicación es casi nula.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 ALCANCES

- Se realizará una investigación entre todos los Colaboradores de la zona Cuenca para recabar la información que ayude a identificar las bases del problema.
- Se identificará las causas que limitan o facilitan el alineamiento de la gestión de personal actual con los objetivos organizacionales Comandato.
- Se propondrá un plan Integral de Gestión de Capital Humano viable y aplicable que pueda ayudar a generar una relación de compromiso entre los colaboradores y la organización Comandato, tomando como punto referencial a la unidad de negocio Cuenca
- Los resultados y propuestas pueden ser de utilidad y aplicables para otras áreas zonales, por tratarse de una investigación de tipo descriptivo
- Un mejoramiento en el proceso de captación de personal conseguirá una compatibilidad entre los requisitos del cargo y los parámetros que debe tener la persona contratada.
- La especificación de las actividades de cada puesto contribuirá con el establecimiento del método apropiado para realizar una evaluación del desempeño.

1.5.2 LIMITACIONES

- Este estudio no contempla la implementación de las propuestas proyectadas ya que su ejecución dependerá de los directivos de Comandato.
- Los costos que se generen en caso de implementar este proyecto no estarán contemplados en la investigación.
- Estas propuestas permitirán posiblemente un mejor alineamiento estratégico de la Compañía si se implementa en un período no mayor de 6 meses, por tratarse de un estudio piloto.

CAPITULO 2: Diagnóstico Estratégico COMANDATO S.A.

2.1. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1.1 La Compañía General de Comercio y Mandato “Comandato”

Su inicio de actividades comerciales data de un 2 de Febrero de 1934, siendo su director fundador el Dr. Víctor Emilio Estrada. Su actual Presidente Ejecutivo es el Ing. Antonio Tobar Cucalón quien está a cargo del direccionamiento de 64 locales comerciales divididos entre Fototiemendas y Almacenes a nivel País, 12 puntos de Transferencia denominadas Bodegas Express y 3 tiendas especializadas de Servicio Técnico; su estructura matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La filosofía empresarial está orientada a la satisfacción total del cliente Comandato, con su principal objetivo brindar a través de un servicio cálido y personalizado, las mejores soluciones a las necesidades de productos para el hogar, oficina y uso digital personal.

Comandato es parte de un grupo empresarial, conformado adicionalmente por dos empresas: Ecuacolor y Tecniprint, Comandato y Ecuacolor se dedican a una misma línea de negocio pero se diferencian en el segmento de clientes. En cuanto a su estructura organizacional, el grupo empresarial cuenta actualmente con un aproximado de 900 empleados a lo largo de toda la organización a nivel nacional. En la ciudad de Cuenca se cuenta con un grupo de treinta y seis colaboradores dispuestos en el área administrativa, operativa, producción, distribución y supply Chain, cabe mencionar que por la ubicación geográfica, Cuenca, está considerada dentro de la Regional Austro, junto a los almacenes de Cañar, Loja y El Oro para las diversas toma de decisiones estratégicas regionales de mercado.

2.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

2.2.1 VISIÓN

Ser la cadena líder de almacenes facilitadores de productos y servicios para el mercado ecuatoriano



2.2.2 MISIÓN

“Facilitamos bienes y servicios de calidad para beneficio y comodidad de los hogares ecuatorianos, propiciando un entorno de desarrollo para nuestros colaboradores y accionistas”

2.2.3 VALORES CORPORATIVOS

CLIENTES:

Capitalizar la confianza lograda por nuestra trayectoria y experiencia brindando un excelente servicio que garantice la satisfacción de nuestros clientes.

NUESTROS BIENES Y SERVICIOS:

Brindar diversidad, calidad, asesoría y servicio con nuestro respaldo y garantía.

OPERACIONES:

Orientadas al cliente, mejorando continuamente, con eficiencia y practicidad, permitiendo adaptarnos a los cambios del mercado.

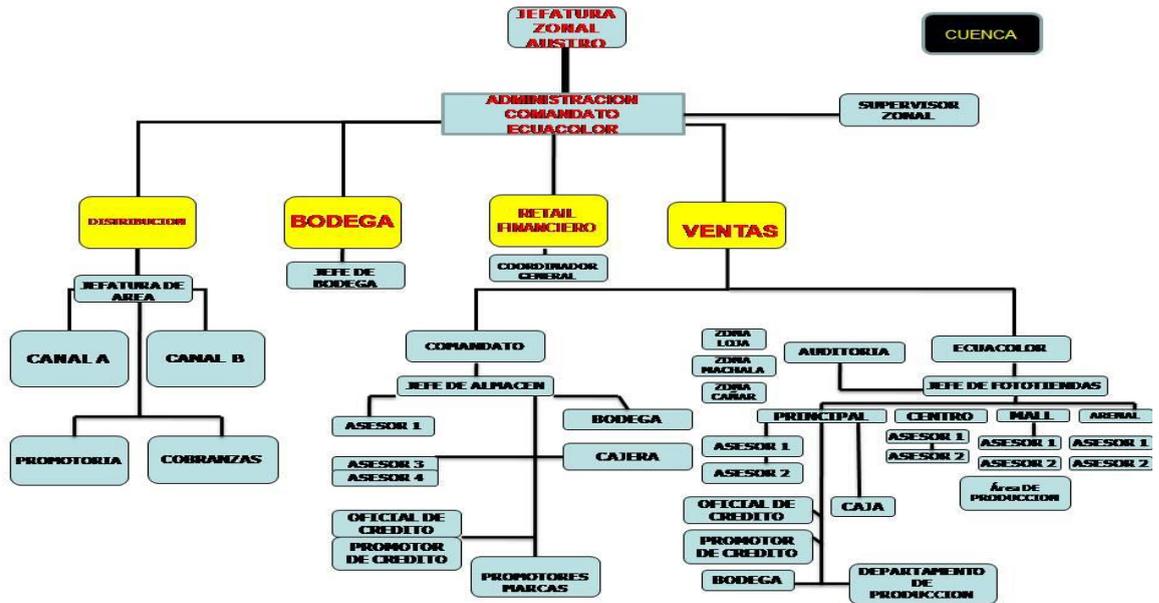
NUESTROS COLABORADORES:

Permanentemente capacitados, motivados, dispuestos al cambio y comprometidos con los objetivos de la empresa.

NUESTROS PILARES

Basamos nuestra actividad en la integridad, respeto, perseverancia, proactividad y trabajo en equipo orientado a resultados.

2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMANDATO AUSTRO



2.2.5 ANÁLISIS FODA

- | | |
|----------------------|--|
| F ortaleza: | Posiciones competitivas en relación con sus rivales. |
| O portunidad: | Potenciales de crecimiento en el mercado. |
| D ebilidad: | Carencia o bajo desempeño. |
| A menaza: | Factores externos que influyen en su futura rentabilidad |

• FORTALEZAS

1. Infraestructura Técnica, Financiera y Operativa.
2. Posicionamiento en Mercado Local y Nacional.
3. Plataforma de Evaluación de Crédito (Caltegburo)
4. Ubicación estratégica de Locales Comerciales.
5. Soporte de Servicio Técnico Personalizado.
6. Soporte de Call Center personalizado para Servicio al Cliente.
7. Diversificación en línea de Productos con Garantía y Postventa.
8. Alianzas Estratégicas empresariales para promociones cruzadas.

• DEBILIDADES

1. No se cuenta con un departamento o responsable de Desarrollo Humano en Zonas Estratégicas de Negocio.
2. Alta Rotación de Personal Nuevo.

3. Duplicidad de Tareas y asignación de responsabilidades sin una correcta y aplicada inducción.
4. Nulidad en desarrollo de Planes Sistematizados de Capacitación y Desarrollo para los colaboradores.
5. No es una prioridad la revisión de salarios de los colaboradores.
6. Las oportunidades para desarrollo profesional dentro de la Compañía son nulos, los procesos de selección interno no existen.
7. No se cuenta con un departamento de Auditoría.
8. Cruce frecuente de inventarios en Fototiendas y Almacenes.
9. Procesos de Control informales en el Area de Producción.
10. Centralización de Operaciones desde la ciudad de Guayaquil, afectan el nivel de Respuesta y de Gestión.
11. Ausencia de beneficios corporativos adicionales al colaborador, solo los entregados por Ley.

- **OPORTUNIDADES**

1. Expansión de Mercado tomando en consideración cercanía de cantones afectados por factor migratorio y crecimiento poblacional.
2. Comercialización de nuevas líneas de productos y servicios.
3. Manejo Estructurado de Alianzas Empresariales Estratégicas.
4. Proyectiva de un Mejoramiento de Identidad Corporativa.
5. Hábitos de Consumo y tendencia de motivaciones de compra.
6. Fidelización de clientes por medio de la Tarjeta Corporativa Comandato.
7. Fortalecimiento de Estrategia de Negocio Empresarial.

- **AMENAZAS**

1. Competencia con nuevos estilos de venta y capacidad financiera.
2. Movimiento de incertidumbre de la economía nacional.
3. Falsificaciones y fraudes.

4. Factor Inseguridad a los que pueden ser víctimas los locales comerciales.
5. Masificación de Tarjetas de Crédito Corporativas.
6. Prácticas desleales de la Competencia.
7. Gama de Productos Sustitutos.
8. Barreras Arancelarias y Política Cambiaria.
9. Fuga de Talentos de cargos claves a otras Compañías.

2.3 ANÁLISIS DE VARIABLES: MACROAMBIENTE

2.3.1 Factores Político - Económicos

- **Incertidumbre por crisis económica:**

A no dudarlo, la economía mundial y la globalización son elementos que inciden con efectos substanciales sobre las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo económico y social en el que también se encuentran involucradas las Empresas en general, por ello es importante tener en cuenta la evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales.

Como es de conocimiento, un factor importante que influyó en Comandato fueron los aranceles impuestos por el Gobierno Nacional en torno a las importaciones, y afectó en cierta medida por la incertidumbre generada, contrarrestada por el inmediato accionar de los socios que realizaron una capitalización adicional para que el particular no se vea reflejado en el aumento de precios de las líneas involucradas. De igual forma el ajuste de salarios como normativa vigente desde Enero 2011 por parte del Gobierno.

- **Tasas de Interés y Disponibilidad de créditos**

El aumento de la inflación, influye de manera directa al acceso a créditos por la variación de las tasas de interés activas, un factor importante a considerar puesto que Comandato estratégicamente enfoca su crecimiento a la colocación del crédito directo en clientes reales y potenciales.

2.3.2 Factores Sociales y Legales

Los Hábitos de consumo y motivaciones de compra siguen siendo una base muy importante de Comandato, puesto que la Compañía es recíproca al ofertar productos acordes a los deseos y necesidades de nuestros clientes.

Los precios al consumidor se ven afectados por una serie de factores de manipulación y especulación, por distintas fuerzas económicas por lo que nuestra área comercial está apegada a las regulaciones legales pertinentes y políticas públicas dadas por la Ley Orgánica de defensa al Consumidor. Otro factor que se debe considerar es el incremento del desempleo, puesto que los ingresos de la compañía siempre van de la mano de una estabilidad económica y laboral de nuestros clientes.

2.3.3 Factores Demográficos

- **Segmentación**

Comandato se maneja bajo tres tipos de segmentos de clientes, estos son:

- **Segmento 1:** Pertenece a un nivel socioeconómico medio y medio baja, que se caracteriza por valorar el precio, la calidad, la garantía y la marca en los productos que adquiere, así como también el servicio post-venta, la buena atención y las facilidades de pago. Siendo muy importante al momento de elegir el punto de venta, los comentarios y recomendaciones de amigos. Por otra parte, sus compras dependen de la situación económica familiar.
- **Segmento 2:** Pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto y alto, que valora mucho la tecnología y el precio en los productos que adquiere, así como también la buena atención y el servicio post-venta; que goza de comodidades como servicios de Tv Cable e internet. Sus compras son influenciadas por las publicidades televisivas y estas no dependen de su situación económica familiar, ni de las facilidades de pago en el punto de venta.

- **Segmento 3:** Pertenecen al Gremio de Fotógrafos profesionales del Azuay, forman un grupo de clientes que valoran el precio y la calidad del revelado digital y tradicional, así como la entrega oportuna de sus pedidos, representan el 20% de clientes reales de la cadena Ecuacolor.

• **Mercado Objetivo**

El grupo objetivo Comandato se puede describir como:

- Hombres y Mujeres de 15 a 45 años
- Ingresos que fluctúen entre los \$100 a \$1500
- Sin tarjeta de crédito
- Dispuesto a endeudarse

Los clientes potenciales Comandato:

- El 80% de clientes prefieren las cadenas que les ofrezcan facilidades de pago.
- El 20% prefieren comprar cuando hay promociones especiales en el año.

Los clientes reales Comandato:

- El 40 % de las personas prefieren Comandato por la calidad.
- El 15% de las personas prefieren Comandato por la forma de pago.
- El 30 % de las personas prefieren Comandato por el servicio.
- El 5% de los clientes prefieren Comandato por los descuentos en empresas aliadas por estrategias comerciales.
- El 10 % de las personas prefieren Comandato por el precio
- Un 45 % de los clientes Comandato ya tienen su tarjeta CREDITODO, calificados bajo la siguiente normativa:

¡Solicítala Ya!

Fácil de obtener,
fácil de usar y
fácil de pagar.

✓ Compra ahora en Ecuacolor.

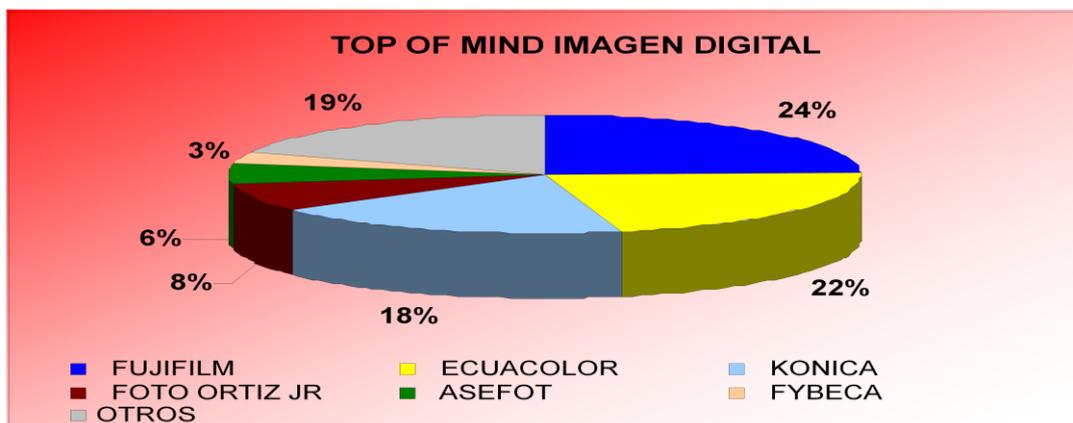
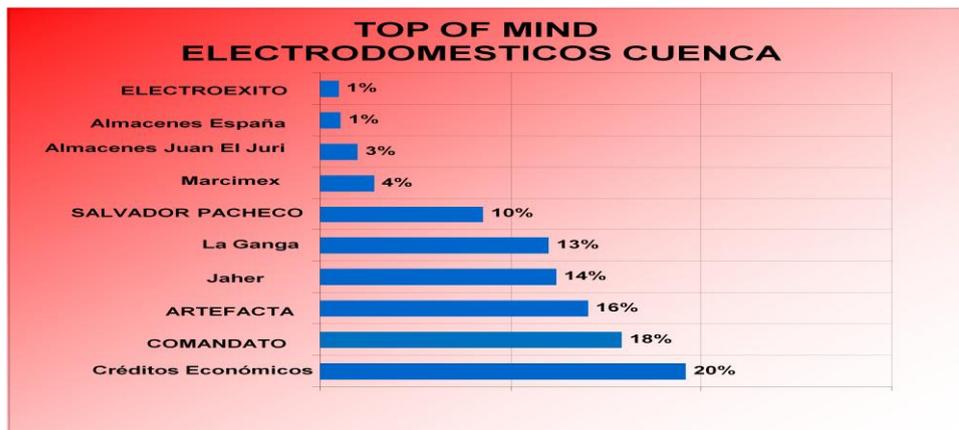
✓ Puedes pagar tu estado de cuenta
en cualquier local de Ecuacolor.

Beneficios
Descuento
especial en todas
tus compras

Comandato
Ecuacolor
SERVICIO TECNICO ESPECIALIZADO

2.3.4 Factores Top of Mind Competencia

Comandato en la ciudad de Cuenca se encuentra como la segunda cadena de electrodomésticos posicionada en el top of Mind, mientras que la cadena Ecuacolor se encuentra igualmente posicionada en el segundo lugar de aceptación dentro de la participación de mercado competitiva en la ciudad de Cuenca. La información está basada en la investigación realizada en el año 2010 por la Empresa Market de la ciudad de Guayaquil.



2.4 ANALISIS DE VARIABLES: MICROAMBIENTE

2.4.1 Procesos de la Gestión de Talento Humano Comandato

La Aplicación de un sistema de Gestión de Competencias en Comandato responde al siguiente diagnóstico basado en la Matriz DAFO:

Matriz de Análisis FODA

		OPORTUNIDADES									AMENAZAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FORTALEZAS		44									25								
	1	X	X	X	X			X	X		X		X	X		X	X		X
	2	X	X	X	X	X	X	X			X								
	3	X	X			X	X	X			X	X	X						
	4	X	X	X		X	X	X			X	X		X				X	
	5	X	X		X		X	X						X					X
	6	X	X		X		X	X						X					X
	7	X	X	X		X	X	X			X	X		X				X	
8		X	X	X			X			X							X		
DEBILIDADES		22									14								
	1	X	X		X			X	X										X
	2				X					X									X
	3				X														X
	4				X														X
	5				X														X
	6				X														X
	7				X				X				X						X
	8		X		X								X						X
	9				X														X
	10	X	X		X	X			X		X			X					X
11				X														X	



La situación actual en Comandato está enfocada únicamente al tema operativo sin prestar atención ni apoyo al Desarrollo de su Recurso Humano. La falta de sistemas que ayuden con la generación de informes y evaluaciones de personal , hace que el personal de RRHH se dedique 100% a temas operativos, dejando a un lado posibilidades de realizar una gestión de recursos humanos basado en competencias, en sistemas de formación, planes de carrera y crecimiento acorde a los resultados de las diferentes áreas, la organización basa sus descriptivos de cargos por funciones cuando se debería trabajar en descriptivos de cargos orientados a resultados.

Existe una mayor rotación de personal nuevo a lo habitual, debido a que no existe un programa adecuado de inducción, sumado a la falta de un proceso de reconocimiento y remuneración acorde a la realidad actual, en Comandato se mantiene una Fuerza de Ventas con amplia trayectoria y experiencia (tiempo dentro de la Compañía superior a 12 años), lo que contrasta con la incorporación de nuevo personal por factores de expansión y crecimiento estratégico de negocio, a quienes desde su contratación no se involucran con un verdadero compromiso de identidad corporativa hacia la Compañía; como resultado la rotación.

En cuanto a cultura y clima organizacional, no se ha realizado un estudio para saber la pertenencia e involucramiento actual del personal con la Compañía, los mandos medios no conocen la misión, visión y valores de la organización, actualmente se está intentado trabajar en estos temas pero el tema operativo es el que mayor esfuerzo demanda por lo que se dificulta generar un cambio de cultura empresarial en los colaboradores en un corto plazo.

2.4.2 Estructura del Area de Recursos Humanos Comandato

Funcionalmente el Departamento a nivel nacional tiene responsabilidades directas sobre el recurso humano en torno a ejecutar tareas de índole operativa como Nómina, Seguridad Social, administración de fondos, pagos a proveedores, beneficios al personal, relaciones laborales. El Area se encuentra conformada por el Jefe de Departamento de Area y Servicios, un supervisor de Administración de Bienes y Servicios, un Jefe de Nómina y un Supervisor de

Remuneraciones sumados a un contingente de 6 asistentes, quienes son los encargados de la interrelación de los procesos de Gestión de Talento Humano como son: Descripción de Puestos y Valoración de Cargos, Selección y Contratación de Personal, Capacitación, Evaluación de Desempeño y Sistema de Remuneraciones.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con una base de datos digital (software cadillax en el que consta fechas de ingreso y salida, denominación de cargo, sueldos y salarios, carpeta operativa de colaborador) y una base de datos física (contratos de trabajo, hojas de vida, solicitudes de empleo, memos y notificaciones, varios)

La sucursal Comandato Cuenca cuenta con un Talento humano conformado por 36 personas distribuidas de la siguiente forma:

EMPRESA	Departamento	Nro. Personas
COMANDATO	VENTAS	6
COMANDATO	CREDITO Y COBRANZA	3
COMANDATO	PROMOTORIA	4
COMANDATO	CAJA	2
COMANDATO	BODEGA	4
COMANDATO	ADMINISTRACION	1
COMANDATO	DISTRIBUCION	3

ECUACOLOR	Departamento	Nro. Personas
ECUACOLOR PRINCIPAL	VENTAS	3
ECUACOLOR PRINCIPAL	CREDITO	1
ECUACOLOR PRINCIPAL	PROMOTORIA	1
ECUACOLOR PRINCIPAL	CAJA	1
ECUACOLOR PRINCIPAL	PRODUCCION	3
ECUACOLOR PRINCIPAL	ADMINISTRACION	1
ECUACOLOR PRINCIPAL	MENSAJERIA	1
ECUACOLOR CENTRO	VENTAS	2

2.4.3 Proceso de Reclutamiento Actual

El proceso de reclutamiento en la cada Regional se encuentra definido de manera informal, es decir se conocen los pasos de su proceso, sin embargo no

se tiene documentado el mismo; el redireccionamiento para ocupar vacantes es directamente mediante Fuentes Externas, se lo realiza inicialmente con la recomendación de personal interno y/o amistades, luego simultáneamente con la colocación de un anuncio en la prensa. Este proceso es realizado por el Supervisor de Ventas de cada localidad.

Cuantitativamente el proceso de reclutamiento atraía aproximadamente de 15 a 20 personas acorde al cargo vacante, de los cuales mediante revisión de perfiles pasaban 4 a 5 candidatos a la entrevista de selección; este proceso tomaba entre 7 a 10 días.

La Compañía no acostumbra a llevar un archivo de base de datos de candidatos que realizaron una aplicación anterior. Adicionalmente se ha sugerido el Registro y suscripción de Comandato en páginas de Internet buscadores de Talentos (Bumeran y Computrabajo), para encontrar potenciales perfiles de candidatos.

2.4.4 Proceso de Selección Actual

La técnica de selección al igual que la de reclutamiento se encuentra definido de manera informal, es decir se conocen los pasos de su proceso, sin embargo no se tiene documentado el mismo. El proceso de selección inicia cuando el reclutamiento ha realizado el filtro de las hojas de vida obteniendo como resultado un numero de candidatos apropiado para proceder a realizar las entrevistas de selección (en la mayoría de casos es una sola), para lo cual se realiza una convocatoria en un día específico en la que se les provee de un formato de solicitud de empleo, la misma que es llenada por el candidato, simultáneamente la entrevista de trabajo bajo la responsabilidad del Supervisor de Ventas de cada Regional. Posteriormente se procede a la comprobación de la información entregada por parte del candidato y si como resultado de la misma los datos son validados satisfactoriamente y se observa aptitudes para ocupar el cargo el proceso se da como finalizado.

Mediante un informe al Jefe del Departamento de Recursos Humanos en Guayaquil, el supervisor de ventas acorde a su criterio subjetivo, da a conocer los resultados y se sugiere al candidato más opcionado para ocupar el cargo y este último quien determina la contratación o rechazo del perfil postulante.

La entrevista se la realiza de manera verbal, no se posee un formato previo

establecido, adicionalmente no se realizan pruebas de conocimientos que evalúen rasgos de personalidad, comportamientos, actitudes, destrezas y habilidades.

2.4.5 Proceso de Inducción y Entrenamiento Actual

El entrenamiento a los nuevos colaboradores es realizado por un subalterno escogido por el Supervisor de Ventas indicando cuales los roles y funciones a desempeñar según los requerimientos del cargo; en caso de ser un nuevo cargo, el candidato es enviado a Guayaquil para una capacitación verbal y demostrativa del cargo por un lapso de 5 días laborables.

A partir de este momento el colaborador entra a un periodo de prueba de 90 días, posterior aquello el jefe directo evalúa lo realizado y elabora un informe que determina si el colaborador se ha desempeñado de forma satisfactoria para la respectiva firma de contrato por un año y de allí un contrato de carácter indefinido.

La capacitación es escasa y solo es realizada en la presentación demo de algún nuevo producto o línea a ser comercializada dentro de la Compañía.

2.4.6 Proceso de Evaluación de Desempeño Actual

A pesar de que el proceso de evaluación ayuda a medir el rendimiento de los colaboradores y obtener datos sobre el desempeño de los mismos, este proceso ha sido pasado por alto ya que no se han realizado evaluaciones y menos aun diagnósticos que indiquen mejoras o retrocesos sobre el proceder de los colaboradores en sus funciones, lo que causa malestar ya que se consideran no ser tratados y remunerados acordes bajo una tendencia empresarial actual.

La herramienta de evaluación de desempeño no se encuentra definida debido a la carencia de un método para llevarla a cabo, lo que produce que se evalúe el desempeño de un colaborador dependiendo del criterio subjetivo del jefe inmediato, mas no mediante un proceso estructurado.

2.4.7 Descripción de Cargos

El proceso para análisis y definición de cargos no se encuentra definido.

Comandato tiene esta área en proceso de mejoramiento ya que a pesar que la descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de talento humano, necesaria para la selección, la inducción, la administración salarial y compensaciones, Job description de roles y responsabilidades se maneja tan solo verbalmente, sin contar aun con todos los datos antes mencionados de forma formalmente documentada; ya que como se describió anteriormente es el Supervisor de Ventas Regional es el responsable de explicar todas las tareas y demás información requeridas para el puesto en el momento en el que el nuevo colaborador ingresa a la Compañía.

2.4.8 Manual de Funciones

La Compañía necesita tener diseñada la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, describiendo claramente sus funciones, tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad definidas teniendo claro sus límites y alcances. En la actualidad no dispone de este instrumento actualizado.

2.4.9 Salarios

La Compañía se rige estrictamente a lo que dictamina el Código de Trabajo, en función de lo cual, los salarios son establecidos acordes a una tabla salarial. La remuneración de los colaboradores de Comandato se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Sueldo Nominal
- Beneficios Sociales
- Horas Extras Complementarias y Suplementarias de ser el caso.

Generalmente quienes perciben el pago de horas extras son los colaboradores que trabajan en el área de producción y fuerza de ventas que laboran en Centros Comerciales. Todos los colaboradores perciben una remuneración fija a diferencia de los vendedores y operadores de crédito que a más de ella perciben comisiones por ventas. No existen planes de beneficios corporativos aparte de los entregados por Ley.

2.4.10 Seguridad y Salud Ocupacional

En relación a la técnica de Seguridad y Salud Ocupacional, la compañía no posee un manual definido, sin embargo se tiene un encargado de manejar este aspecto, el Jefe de Producción, quien es el encargado de controlar la seguridad y salud ocupacional de acuerdo a lineamientos básicos establecidos por la Compañía.

Los controles que se realizan se enfocan principalmente desde la óptica de la higiene en manufactura de producción (uso de mascarillas y equipo al manipular químicos necesarios para las maquinas de proceso fotográfico; manejo de carga y descarga de mercadería a bodega, manejo de extintores, etc.)

2.4.11 Clima Organizacional

Se efectuó un análisis del cliente interno a los colaboradores del área administrativa y operativa de ventas del local principal de Ecuacolor-Comandato soportado en un modelo de gestión, que permite asociar los elementos claves del comportamiento individual con las variables de satisfacción laboral, motivación y se fundamenta en un análisis sobre los rasgos de personalidad y su relación en el desempeño grupal. Para el efecto se procedió a la aplicación de un test.

El test está diseñado de tal forma, que permite obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la motivación de los colaboradores, determinando al mismo tiempo, las situaciones que los estimulan a sentir grado de jerarquía en el puesto en el que labora o bajo que condiciones el colaborador puede comenzar a sentirse desmotivado con su accionar.

Este proceso está basado en un cuestionario constituido por 35 preguntas distribuidas en 3 partes, con un total de 19 preguntas relacionadas a la motivación, 9 a la satisfacción laboral y 6 a la jerarquía del cargo. (Ver Anexo 1)

RESUMEN DE EVALUACION POR VARIABLES

VARIABLES	Ana Ramírez	Rosa Zambrano	Andrea Guaman	Cesar Mora	Alberto Baculima	Franco Rodas
MOTIVACION	71%	69%	69%	59%	65%	73%
SATISFACCION LABORAL	72%	60%	84%	68%	72%	96%
JERARQUIA	72%	66%	66%	54%	36%	78%

EVALUACION FINAL EN % SEGUN INDICADOR (VER ANEXO 2)

VARIABLES	Ana Ramírez	Rosa Zambrano	Andrea Guaman	Cesar Mora	Alberto Baculima	Franco Rodas
MOTIVACION	media	media	media	media	media	Media
SATISFACCION LABORAL	media	media	alta	media	media	Alta
JERARQUIA	medio	medio	medio	medio	bajo	Medio

La actitud que el personal asume respecto a su trabajo está representada por una media del 66%, generada porque en parte los presupuestos individuales por mes establecidos por gerencia son altos, lo que incurre en que para alcanzar estas metas se tengan que hacer varios esfuerzos que algunas veces no sean reconocidos, simplemente porque no se llegó a la base prevista, lo óptimo sería valorar este hecho de forma proporcional para que el colaborador desarrolle con un alto nivel de satisfacción sus actividades estableciendo actitudes muy positivas y benéficas tanto personales como para la organización en sí. Cabe indicar que si una meta es alcanzada todo el personal de la Fototienda comisiona, de allí la importancia del trabajo en equipo.

Al medir el grado de jerarquía y sentido de posición existente en el personal se tiene un promedio equivalente al 64% y se lo analiza desde el punto de vista en el que la persona se valora a sí misma a través de la identificación de su puesto dentro de la Compañía, debido a que son pocas las aspiraciones de ascenso,

ya que la mayoría de requerimientos de nuevos puestos de mandos medios y altos están centralizados en la ciudad de Guayaquil, así como también el departamento de recursos humanos tiene un accionar bajo en cuanto a demostrar un interés adecuado por el personal de provincia. Cabe mencionar que el trabajo de equipo de este local es comprometido y a pesar de las circunstancias como salarios no acordes a una tendencia de escala salarial actual se desempeñan de una forma correcta en los puestos asignados porque se sienten identificados por el trabajo que ejecutan.

En cuanto a la variable de la motivación dentro del grupo se lo analiza desde la perspectiva de la identificación del empleado con la Compañía, metas y objetivos. El promedio de esta variable proyectada en el test fue del 70%. Considero que factores como la estabilidad laboral, pagos cancelados oportunamente, flexibilidad en horarios y suministro de todo lo requerido para desempeñar una actividad de la mejor manera, a más de la falta de oportunidades laborales de nivel en la ciudad contribuyen a tener a un personal medianamente motivado.

Se debe tener en cuenta que una de las funciones de la gerencia, es la de lograr que los empleados tengan satisfacción en el trabajo, a través de una buena recompensa por su esfuerzo, que las actividades que realicen les den la oportunidad de mostrar sus habilidades existiendo un grado de desafío para despertar su interés y que las condiciones de trabajo sean adecuadas para mejorar su desempeño.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente, las necesidades individuales que reclaman ser satisfechas a efecto de que se logre la realización de un exitoso ambiente laboral, no son siempre canalizadas de igual modo en todos los individuos debido a que cada persona tiene una faceta emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano, de allí la diferencia de los indicadores de cada uno de las personas a las que se aplicó el test.

2.5 Formulación de Objetivos Estratégicos

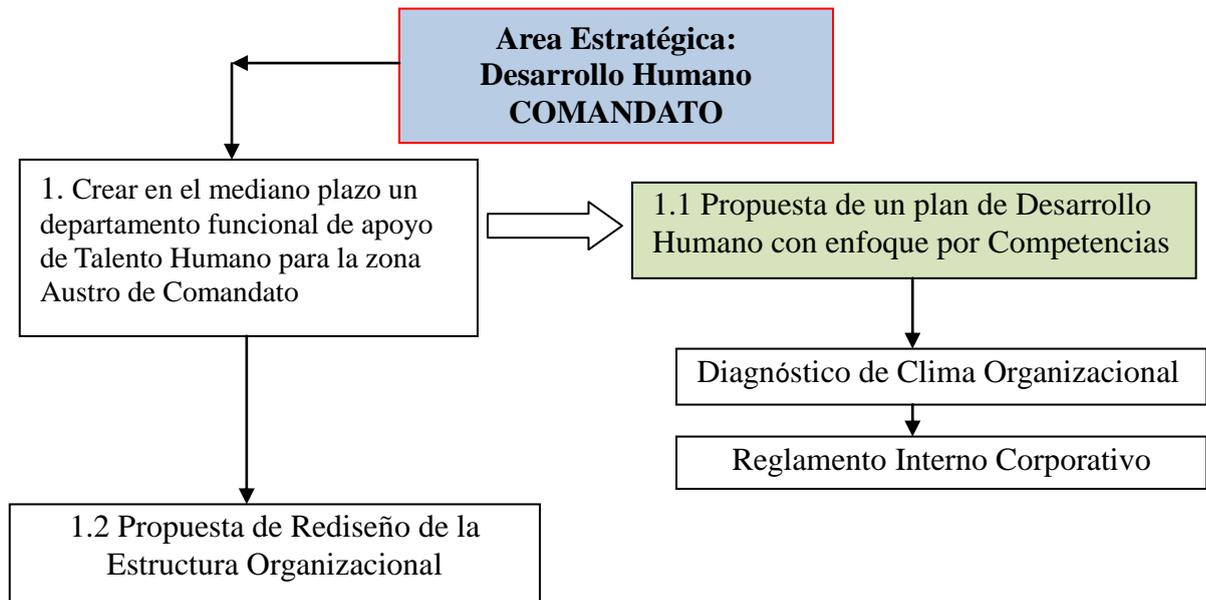
Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo. Para la consecución del plan estratégico de la compañía Comandato en la ciudad de Cuenca se considera la inclusión y desarrollo de cuatro áreas estratégicas:

- Area Estratégica1: Desarrollo Humano
- Area Estratégica2: Servicio al cliente
- Area Estratégica3: Posicionamiento
- Área Estratégica4: Logística e Inventarios

El objeto de estudio de la presente propuesta monográfica está relacionada solamente al Area Estratégica 1: Desarrollo Humano



2.6 Definición y selección de Estrategias



Capítulo 3 Marco Referencial Teórico y Aspectos Metodológicos

3.1 Concepto y Ambito de la Planificación del Talento Humano

“Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.”¹

“La planeación de talento humano se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.”

Para una buena planificación del Talento humano Comandato debe tener claro los siguientes aspectos:

- ✓ Definir la misión, visión, objetivos, estrategias y presupuesto del área de recursos humanos.
- ✓ Determinar las competencias básicas que deberá manejar la compañía.
- ✓ Determinar la cantidad necesaria de personal para cada uno de los diversos puestos de la empresa de acuerdo al plan estratégico.
- ✓ Establecer estrategias que permita contar con un personal de trabajo altamente satisfecho y comprometido.
- ✓ Procesos de reclutamiento y selección de personal definidos.
- ✓ Formación de empleados: definición de objetivos personales y manejo de guías de desarrollo.

3.2 Competencias

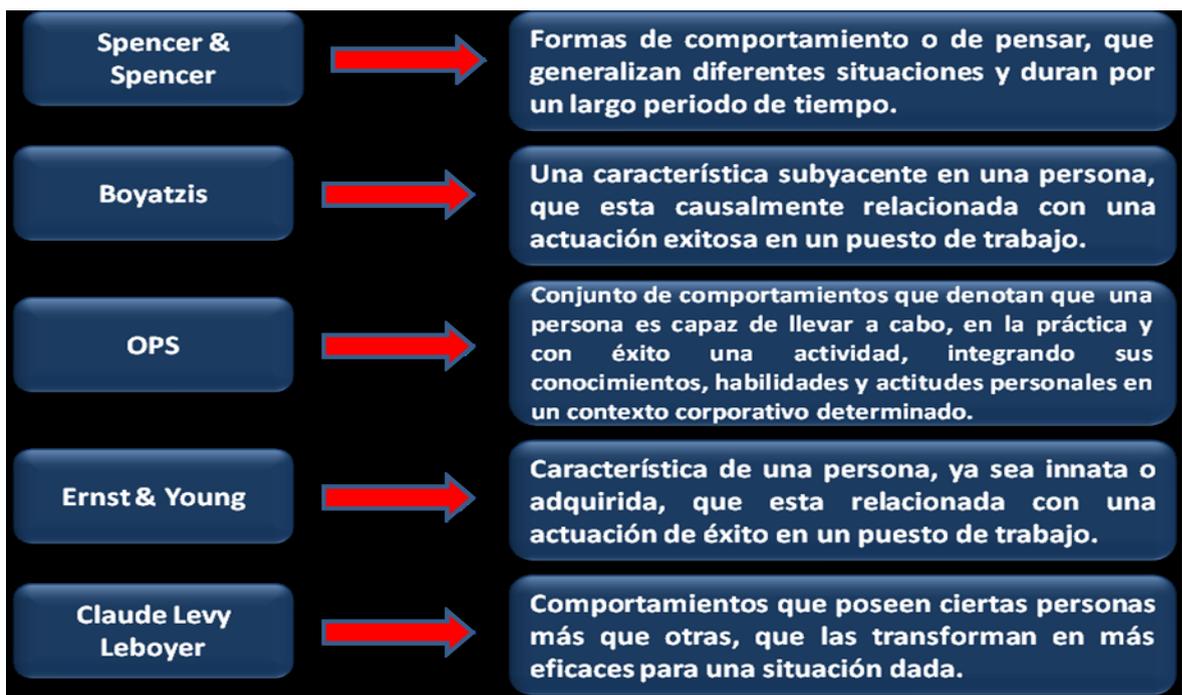
Las competencias según Rodríguez y Feliú las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona,

¹ Werther, William; Davis, Heith; "Administración de personal y recursos humanos", México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995.

que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para desarrollar una actividad de forma exitosa".

En cuadro adjunto se presenta algunas definiciones de competencias definidas por varios autores:



Las Competencias deben contener las siguientes cualidades:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

Los elementos o características que componen una competencia son²:

1. Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

2. Rasgos:

Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional, ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. Autoconcepto:

Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza.

4. Conocimientos:

Es la información que una persona posee sobre áreas de un contenido específico.

5. Habilidades:

Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

3.3 Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra involucrar la ejecución de la gestión de las personas en su Job Description, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas

² http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/ParadigmShift_CompetenciasII.pdf

competitivas de la organización.³

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, el desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y una mejor adaptabilidad.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que las competencias estén presentes una serie de componentes:

- ✚ **Saber (conocimientos):** el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

³ Muñoz de Priego Alvear, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, Nº10, Madrid, 2006

- ✚ **Saber hacer (habilidades / destrezas):** que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- ✚ **Saber estar (actitudes / intereses):** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- ✚ **Querer hacer (motivación):** Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos, debe potencializar esencialmente el aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores
- ✚ **Poder hacer (medios y recursos):** Es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

3.4 Metodología para el desarrollo del Modelo de Talento Humano por competencias

La metodología para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias, es un enfoque innovador para abordar los procesos de talento humano, ya que permite corregir las principales deficiencias y errores en la evaluación tradicional del capital humano dentro de las organizaciones.

La principal distinción de la gestión por competencias respecto a las metodologías tradicionales es que se centra en la identificación y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas, que, descritas como conductas observables, son claves para el desempeño exitoso y eficiente para cada puesto. Su aplicación como modelo de Gestión del capital humano abarca entonces los diferentes procesos de evaluación del mismo como son: los procesos de selección y capacitación del personal, evaluación del desempeño y diseño de líneas de promoción y sucesión.

La implementación de un modelo de competencias propone el análisis de los puestos clave, es decir, aquellos que impactan directamente en los resultados del negocio. Es así que conjuntamente con la alta dirección se debe convenir cuales son ellos.

Los puestos claves analizados en la Regional Comandato Austro fueron: Supervisor, Oficial de Crédito, Jefe de Producción, Jefe de Almacén y Vendedores.

Para el desarrollo del modelo se deben seguir los siguientes pasos:

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Entrevista de Eventos Conductuales	Establecer el Diccionario de Competencias	Evaluación del Personal	Resultados
	Directivos y personal capacitado e informado del proceso	Personal Seleccionado Entrevistado	Diccionario de Competencias validado. Priorización de competencias	Evaluaciones del personal seleccionado. Retroalimentación al personal	1. Estadísticas de evaluación 2. Prioridades en la selección de personal y plan de capacitación

3.4.1 Capacitación

Para el desarrollo del modelo de Gestión por Competencias se requiere de una sesión de capacitación de 2 horas aproximadamente (dependiendo del grupo), en ella se incluye la revisión de conceptos y metodologías para la implementación del modelo.



En la capacitación acerca del modelo se profundizará en el tema del desempeño del personal, y de cómo éste resulta de la confluencia de tres componentes:

1. La organización, al permitir que el colaborador pueda desarrollar su labor otorgándole los recursos necesarios y estableciendo políticas y procedimientos
2. La motivación, que tiene que ver con las actitudes y valores personales
3. Las competencias, es decir que el colaborador posea los talentos habilidades y conocimientos que le permitan realizarse laboralmente. De lo anterior se desprende que para lograr el mejor desempeño de la persona, se requiere no solo que ésta quiera, sepa o pueda hacer, sino requiere la complementariedad de estos tres factores.

Así que, es necesario que la organización no solo se centre en sus procesos y políticas, sino en encontrar al personal calificado que sepa y quiera realizar la labor, es por ello necesario establecer un modelo de gestión por competencias que asegure contar con personas que posean las habilidades para realizar el trabajo o en todo caso reforzar en aquellas donde exista debilidades.

3.4.2 Entrevista de Eventos Conductuales

Luego del proceso de capacitación se debe dividir los grupos según los puestos que se desea modelar. Al interior de cada grupo se trabaja a través de la metodología de Entrevistas de Eventos Conductuales.

La idea en este paso consiste en resaltar las conductas (las más relevantes) asociadas al desempeño exitoso en la posición. Para ello es necesario realizar entrevistas con grupos de alto rendimiento y de bajo rendimiento (por separado) para cada puesto. Es necesario resaltar que la forma de trabajar con los grupos de alto y bajo rendimiento es diferente, pues con los primeros se verá el tema de las mejores prácticas en el desempeño del trabajo diario, mientras con los segundos la idea es comprobar si esas prácticas explican el alto desempeño de los primeros y descartar las que no explican esos resultados.

Se debe hacer una selección de personas que pasen a esta entrevista y asegurar que pertenezcan a los grupos de alto y bajo rendimiento. En la realización de las entrevistas, para ambos grupos, se debe manejar preguntas como: ¿Cómo haces tu trabajo diariamente?, ¿Qué problemas has tenido y como los solucionaste?, ¿Cómo atiendes las quejas de los clientes?, etc. (ver anexo 3)

Además el entrevistador debe tener en cuenta lo siguiente:

- Debe formular preguntas que llevan al individuo a recordar situaciones pasadas muy específicas. Una vez lograda la rememoración, se procede a realizar preguntas más focalizadas que le permitan obtener detalles precisos acerca de las conductas pasadas del entrevistado.

- El supuesto fundamental de la entrevista de eventos Conductuales es que la conducta pasada del individuo es el mejor indicador de su conducta futura.
- El trabajo del entrevistador está centrado en guiar al entrevistado que realice relatos completos de eventos reales que reflejen sus conductas reales en el desempeño de su trabajo; dichos relatos conforman el material que luego le permitirá codificar la información, analizarla y así definir competencias.

3.4.3 Establecimiento del Diccionario de Competencias

Una competencia es una habilidad, destreza o conocimiento descrito en términos de comportamiento, que puede ser observado, medido y enseñado y, además resulta crítico para el éxito individual o corporativo. En un diccionario de competencias se especifica la definición de una determinada competencia y se describe los alcances y niveles mínimos y máximos para ésta.

Cabe destacar que las competencias se clasifican en tres grupos:

- Genéricas o Universales: aplicables a todos los colaboradores. Reflejan los valores, cultura, e imperativos de negocio que deberían ser exhibidos por todos los colaboradores.
- Transferibles: aplicables a varios roles en diversos niveles de importancia y destreza.
- Específicas o únicas: aplicables a un rol, puesto o trabajo específico.

La elaboración del diccionario de competencias para cada puesto se realiza previa de acuerdo a los puntos resaltados en el paso anterior y teniendo en cuenta las reuniones con el comité de gestión del modelo. Luego este diccionario es presentado a los grupos y a la alta dirección para su ajuste y validación. Los diccionarios recogen la información levantada de las entrevistas de eventos conductuales acerca de las mejores prácticas en la gestión y desempeño de las funciones y responsabilidades específicas a cada cargo.

El diccionario de competencias debe estar descrito en términos de comportamientos objetivos y observables, los cuales, a su vez, estarán diferenciados por niveles o grados en los que se manifiesta la competencia. Esto último permite ganar exactitud y precisión en la descripción de la tarea, así como, ganar objetividad al momento de la evaluación.

3.4.3-1 Etapas de Desarrollo para elaborar el Diccionario de Competencias

Etapas 1: Definición de competencias genéricas

En una sesión se capacita al personal técnico directivo en el alcance y características del modelo de competencias, en esa misma reunión se desarrolla un taller para definir las Competencias Genéricas de la Organización.

Etapas 2: Definición de competencias específicas

Esta etapa empieza con el diseño del formato de descripción de cargo por competencias. Posteriormente se trabaja en equipos para completar este formato usando el conocimiento del grupo y la ayuda de un diccionario de competencias existente. Aquí es importante la interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico previo de clima organizacional.

Etapas 3: Elaboración del Diccionario de Competencias

Cuando las competencias genéricas y específicas se encuentran definidas se elabora el Diccionario de Competencias propio de la organización, esta herramienta debe contener el detalle de cada competencia así como el significado de sus respectivos niveles.

3.4.4 Evaluación de Personal

En este paso ya se debe tener validados los diccionarios de competencias, con lo cual se procede a la aplicación de la encuesta de Evaluación del Desempeño. Para ello se emplea la evaluación del tipo 360 grados; el comité de gestión del modelo en reunión, debe definir la matriz de evaluación "quien evalúa a quien". Una posibilidad muy utilizada es el criterio de que los evaluadores debieran ser un subordinado, un par y un superior, según la

pertinencia del caso. Además de la evaluación de los colaboradores designados según la matriz de evaluación se incluye la Autoevaluación (auto percepción del propio desempeño).

La encuesta de evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de competencias de cada puesto, es decir el diccionario de competencias establece cuatro grados para cada una de la competencias (y en él están descritos sus alcances) y la tarea consiste en evaluar a determinada persona según cada una de las competencias descritas para su puesto.

Es necesario asegurar que la gerencia informe a su personal sobre el procedimiento, brindar instrucciones claves para la evaluación y definir objetivos, metas y plazos del mismo. De igual forma, se debe motivar el compromiso del personal garantizando un clima de confianza y responsabilidad en el proceso. La gerencia deberá instaurar esta práctica como un modelo nuevo de gestión que requerirá de nuevas revisiones y que permitirá desarrollar un aprendizaje importante para la mejora continua.

Una vez realizadas las encuestas es necesario analizar los resultados. Para ello se tiene que establecer una tabla de doble entrada para cada colaborador evaluado en la cual se coloquen las competencias referidas a su puesto, luego se integran a esta tabla las calificaciones de cada uno de sus evaluadores.

Cuando ya se tienen los resultados, se puede hacer comparaciones con el perfil del puesto establecido con anterioridad y de esta manera se puede identificar en que competencias existen deficiencias para un determinado colaborador. Este insumo es importante para realizar la retroalimentación y para armar posteriormente un plan de capacitación del personal.

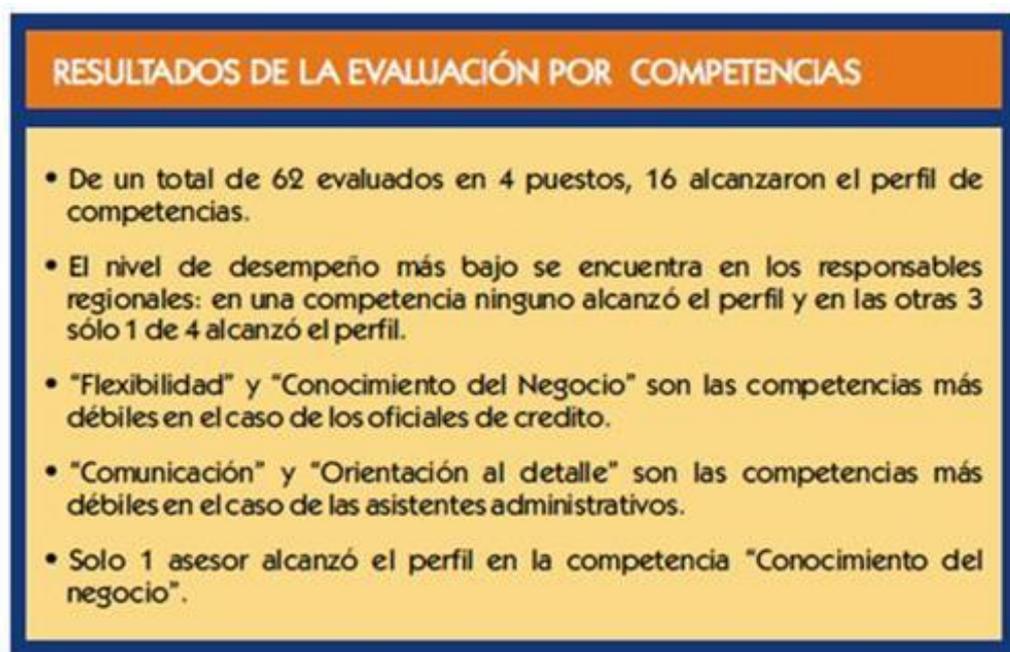
La retroalimentación de resultados debe estar a cargo de la alta dirección para el caso del primer nivel de evaluación (el más alto rango); y luego para el caso de las otras áreas por el responsable de su respectiva área (quien a su vez fue retroalimentado en el primer momento del proceso). Para realizar la retroalimentación se debe crear un clima de confianza con el evaluado.

Al final de la retroalimentación se debe redactar una hoja reporte que debe contener los compromisos y acuerdos del evaluado.

3.4.5 Resultados de la Evaluación, Seguimiento y Mejora Continua

El quinto paso consiste en establecer dos cuadros muy importantes y que ayudaran en la gestión, de aquí en adelante, de los programas de capacitación y entrenamiento del personal, así como también se reflejará en el incremento de la sensación de satisfacción y motivación de los colaboradores de la organización.

1. Es necesario hacer un análisis y tabulación de los resultados de las encuestas, estableciendo los respectivos cuadros para cada puesto, a partir de ello se puede tener certezas respecto a los niveles alcanzados por el personal evaluado luego se puede inferir estadísticas acerca de la organización. Por ejemplo:



2. El plan de mejora de la selección según el modelo de competencias es consecuencia de los comportamientos priorizados anteriormente y que son resaltados en cuadro a fin de buscar ese perfil en los próximos procesos de selección de personal, derivado de la implementación del modelo de competencias aplicado a los cargos claves en el negocio. Por Ejemplo:



3. El plan de mejora de la capacitación según el modelo de competencias, cuenta con tres tipos de metodología para el desarrollo de las competencias de las personas que se detalla a continuación:

- I. **Curso presencial:** Se lleva a cabo fuera de las situaciones normales de trabajo, es decir, donde el colaborador no se encuentra trabajando. La ventaja principal de esta modalidad es que permite al colaborador salirse del trajinar laboral diario, al mismo tiempo que se concentra en el entrenamiento mismo. El entrenamiento fuera del trabajo se ha probado más efectivo para inculcar conceptos e ideas.
- II. **Modelaje conductual:** Es una forma de aprendizaje por la que se analiza un evento o fenómeno complejo y se “desmenuza” en pedazos lo suficientemente pequeños para que puedan ser aprendidos y aplicados. El modelaje conductual involucra la observación y la identificación de procesos exitosos que se dan en desempeños destacados. Así mismo, junto a técnicas como el “role play”, ha probado ser exitosa en la enseñanza de habilidades de comportamiento como la comunicación, la empatía, entre otras.

- III. Mentoring:** Es caracterizado por una relación de apoyo y consejería que un mentor o experto proporciona al colaborador. En esta relación se espera que el mentor tenga mucho que enseñar, guiando y ayudando a resolver las dificultades en el desarrollo, sobre todo en la carrera. El mentoring es principalmente usado como un mecanismo para desarrollar integralmente las competencias clave de una persona que se espera pueda crecer en la organización.

Las organizaciones de hoy en día requieren esforzarse cada vez más en diseñar y poner en marcha estrategias exitosas de aprendizaje. El aprendizaje organizacional incluye los aspectos macro de las estrategias necesarias para crear una organización orientada al aprendizaje. El aprendizaje personal comprende todos los mecanismos para que cada persona en la organización alcance sus potencialidades y contribuya al éxito del negocio.

3.5 Proceso de Implementación para el desarrollo de un Sistema de Talento Humano por Competencias⁴

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implementación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño

⁴ <http://www.praxis.com/gestionporcompetencias>

Las Etapas para realizar un proceso de Implementación de un modelo por Competencias en la Gestión del Talento Humano son:

1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo
3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

- **Sensibilización**

Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en reuniones de trabajo, focos de discusión y seminarios.

- **Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

- **Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Un perfil de competencias es un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta, debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”.

Para ello se debe tener en cuenta los siguientes componentes:

- 1.Nombre de la Competencia
- 2.Definición
- 3.Niveles
- 4.Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- 1.Definición de Puestos.
- 2.Tareas y Actividades Principales.
- 3.Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
- 4.Competencias

- **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

3.6 Aspectos Metodológicos

El presente proyecto por medio de instrumentos de recopilación, tiene como objetivo investigar las variables que puedan influir en el desempeño de los colaboradores tomando como base las unidades estratégicas de negocio de la ciudad de Cuenca: Local Central Comandato ubicado en las calles Gran Colombia 7-44 y Luis Cordero; Local Principal Ecuacolor ubicado en la Gran Colombia y Benigno Malo esquina, Bodega Cuenca ubicada en el Edificio Luis Cordero. Se estudiará al personal administrativo y operativo de la organización para poder medir la aceptación de las personas acerca de la implementación de un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias en la Compañía.

3.6.1 Métodos de Investigación

Para el desarrollo de este proyecto los principales métodos de investigación que se utilizarán son: descriptivo, deductivo y de observación.

Método Descriptivo: El objetivo principal de este método es caracterizar un fenómeno o situación e indicar sus rasgos más notorios y diferenciadores.

Método Deductivo: Con este método se adaptará correctamente modelos propuestos, por varios autores, a las características de la Compañía.

Observación: Esta técnica permitirá obtener información directamente de la empresa, para no perder el contexto propio de la investigación e interrumpir acontecimientos cotidianos. Además se observarán aspectos y documentos eminentemente técnicos que serán los referentes de motivo central del proyecto.

3.6.2 Proceso de la Metodología de la Investigación

Esta investigación es de tipo, no experimental, descriptivo. No experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo y operativo de la Compañía. La investigación está orientada por un proceso de observación de la realidad de Comandato zona Cuenca, con el fin visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana de la empresa.

3.6.3 Recolección de Información

El proceso de recolección de información tiene como base dos estrategias de investigación para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información. La primera, consiste en la observación directa de la empresa a nivel interno, lo cual implica una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional, análisis de información de las unidades de negocio Comandato en Cuenca. La segunda estrategia, es la aplicación de una entrevista con Supervisor Regional Comandato unidad de Negocio Cuenca que permitió la construcción del pre diagnóstico general presentado anteriormente.

COMANDATO S.A.

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS



Cuenca, Enero del 2012

INTRODUCCION

El documento adjunto se presenta como una herramienta administrativa basada por competencias capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que laboran en Comandato.

Desde una nueva perspectiva la herramienta Gestión por Competencias es considerada como la única filosofía que une la dirección de recursos humanos con la estrategia, cuyas aportaciones sirven para establecer un valor a cada una de las funciones. La implementación de esta herramienta facilita la posibilidad de definir perfiles óptimos, desarrollo de equipos de trabajo humano competentes para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, identificar puestos organizacionales débiles para mejorar y/o fortalecer, administrar el desempeño de los recursos humanos en base a objetivos medibles, cuantificables y observables.

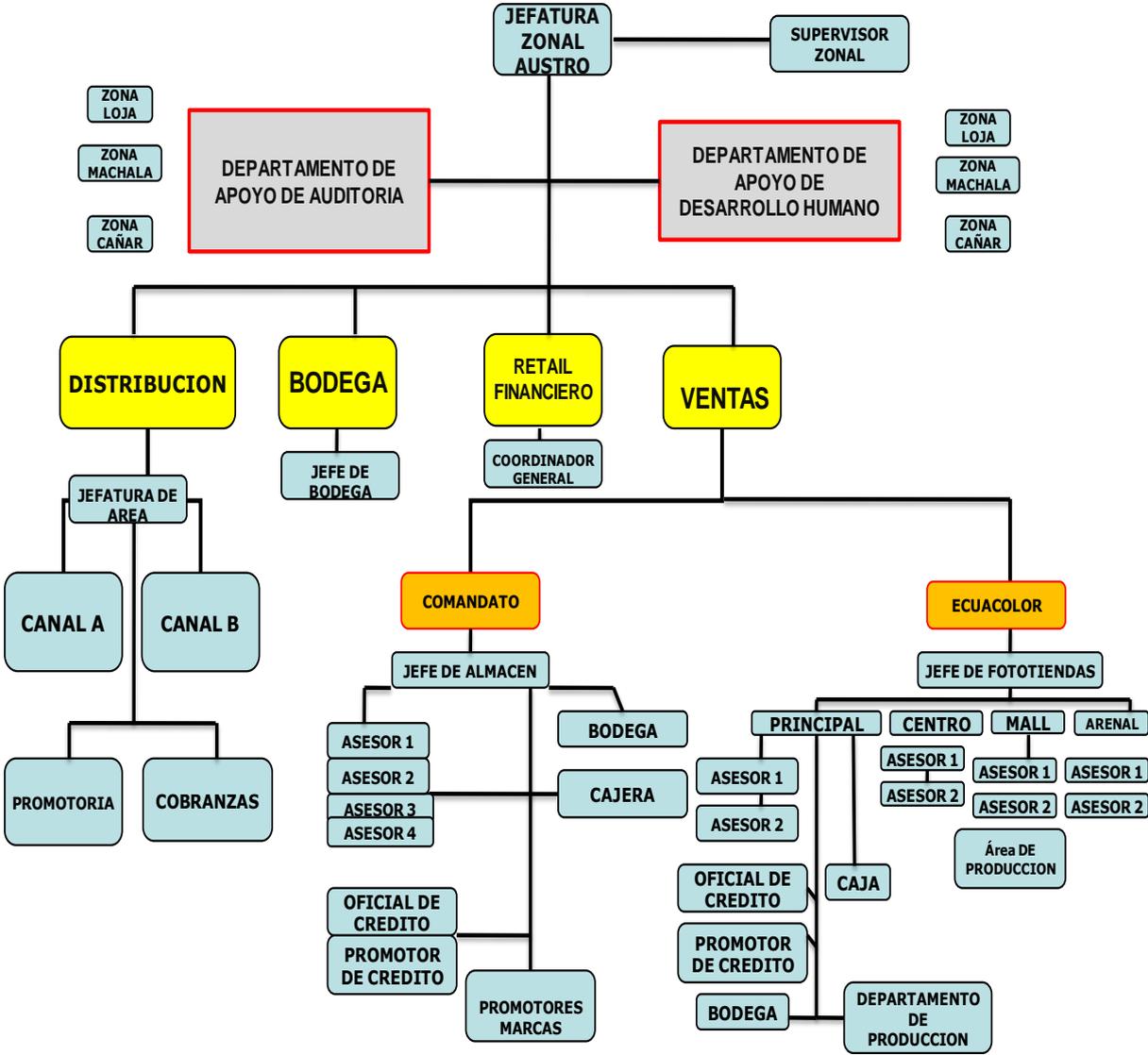
ALCANCE

Las responsabilidades descritas en este modelo de gestión de talento humano, son aplicables a los encargados del manejo de Recursos Humanos y a todo el personal que preste sus servicios en Comandato.

OBJETIVO

Facilitar a Comandato una guía práctica que describa de forma ordenada la implementación de los procedimientos relacionados con la administración de su Talento Humano mediante un enfoque por Competencias, asegurando un nuevo estilo de dirección en la organización.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO REQUERIDO



ESTRUCTURA DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO COMANDATO



FORMATO REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO GENERALIDADES

Es el documento normativo administrativo interno, que contendrá un conjunto de normas, que permite a la administración regular establecer un vínculo laboral entre relación Colaborador- Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que se promulguen disposiciones labores que exijan su modificación.

Es de vital importancia contar con este documento para la Gestión de un Modelo de Talento Humano por Competencias, cabe mencionar que Comandato no dispone de esta herramienta.

CONTENIDO

Generalidades

1. Objetivo

2. Finalidad

3. Base Legal

4. Alcance

5. Definiciones

Capítulo I. Admisión y Contratación del Personal

Capítulo II. Derechos y Obligaciones del Colaborador

Capítulo III. De la Jornada y Horario de Trabajo

Capítulo IV. De la Asistencia, Puntualidad y Permanencia

Capítulo V. Sistema de Remuneraciones

Capítulo VI De las Horas Extras

Capítulo VII. De Faltas y Sanciones

Capítulo VIII. Permisos, Licencias e Inasistencias

Capítulo IX. Premios y Estímulos

Capítulo X. De la Higiene y Seguridad

PROCESO DE APROBACION

Los empleadores presentarán a la Autoridad Administrativa de trabajo tres ejemplares, los que quedarán automáticamente aprobados a su sola presentación. La empresa está obligada a hacer entrega a los colaboradores de un ejemplar del reglamento interno, presentado a la Autoridad Administrativa de Trabajo, dentro de los 5 días naturales de realizado el mismo.

Los colaboradores o la organización sindical podrán impugnar el Reglamento Interno de Trabajo, si es que éste viola disposiciones legales o convencionales vigentes en el centro de labores, en la vía judicial.

OBJETIVOS

El reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los colaboradores.

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores.

BASE LEGAL

- Constitución Política del Ecuador 2010:
- Estatuto de la Compañía General de Comercio y Mandato
Ley de Jornada Laboral y Remuneraciones del Trabajador N°. 854 y su Reglamento el D.S. N°. 08-97 TR.
- Dirección Regional de Trabajo, de conformidad con el Art. 64 del Código de Trabajo

COMANDATO S.A.

VALORACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS



Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, la Compañía determinará cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo colaborador.

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

- **Panel de expertos**

Es un brainstorming de buenos conocedores del puesto mediante el cual se buscan las características personales de excelencia:

Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma optima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

- **Incidentes Críticos**

Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o Eventos conductuales. Los Eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS COMANDATO

Diccionario de Competencias Genéricas- Organizacionales

- **Conocimiento de Sí Mismo**

Definición: El conocimiento de sí mismo es la habilidad de identificar y comprender de forma precisa sus propias fortalezas y áreas de mejora, comprender las implicaciones que éstas conllevan en la eficiencia con que uno se desempeña en la organización y tenerlas en cuenta para optimizar el rendimiento.

Contexto:

Esta Competencia se desarrolla en organizaciones donde:

- Se da retroalimentación precisa y oportuna a los empleados acerca de su rendimiento y la forma en que se alcanzó.
- Se apoya a las personas cuando tienen la mente abierta respecto a sus áreas de mejora.
- Las personas reconocen los comportamientos apropiados en la organización y pueden exhibirlos donde y cuando sea apropiado.

El desarrollo de esta competencia se obstaculiza en organizaciones en las que el único enfoque es orientado a los resultados, independientemente de cómo se logren.

INDICADORES

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Identifica y comprende las fortalezas personales y las áreas de desarrollo</i>	<i>Reconoce cuando existe un área de mejora o cuando se puede aplicar una fortaleza, y actúa conforme a esto.</i>	<i>Posee un autoconocimiento amplio y profundo. Actúa constantemente para reforzar sus fortalezas y mejorar o compensar sus debilidades.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende mediante la retroalimentación en dónde residen sus fortalezas y sus necesidades de mejora • Sabe cómo los demás le perciben • Analiza cómo se alcanzaron los éxitos personales • Recibe la retroalimentación con agrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca oportunidades dentro del rol para utilizar fortalezas • Identifica recursos para apoyar sus áreas de mejora • Busca oportunidades para trabajar en áreas de desarrollo (dentro o fuera de su misión) • Busca formas de mejorar la influencia que tiene sobre los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los roles para hacer énfasis en las fortalezas • Maneja de forma proactiva su influencia sobre otras personas en otros niveles de la organización, a fin de maximizar el rendimiento

- **Curiosidad**

Definición: La curiosidad significa que las personas tienen amplio criterio para aprender más acerca del ambiente, las cosas y las personas del entorno, al formular preguntas inquisitivas o al realizar investigaciones idóneas para obtener un mejor entendimiento del contexto.

Contexto:

Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- Las personas se comunican libre y fácilmente y se les alienta a que hagan preguntas y cuestionen las cosas.
- Se promueve un progreso continuo en el desempeño.

Por el contrario, lo que obstaculiza este comportamiento podría incluir cualquier aspecto que:

- Desanime a las personas a investigar fuera de su propio campo de competencia.
- Desanime a las personas a formular preguntas por miedo a desagradar o causar molestias a los demás.
- Tiene la tendencia a promover que las personas actúen impulsivamente.

INDICADORES

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Realiza investigación simple</i>	<i>Ahonda más al usar diferentes enfoques</i>	<i>Explora el ambiente de forma amplia y constante</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Al investigar el problema o situación, más allá de las preguntas de rutina. • Realiza investigación formal a través de periódicos, revistas, sistemas computarizados Encuentra a los que están más cerca del problema e investiga más profundamente. • No se detiene con la primera respuesta; averigua por qué sucedió algo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensancha el círculo de investigación. • Realiza un esfuerzo específico para recabar información de varias fuentes de información (incluso las inusuales). • Formula una serie de preguntas inquisitivas para llegar al origen de un problema u oportunidad potencial, por debajo de lo que los temas superfluos presentaron. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está alerta a las oportunidades: se interesa en diferentes mercados, diferentes tecnologías,... • Desarrolla su propia red de personas a cargo de reunir información. • Posee sistemas o hábitos continuos personalmente establecidos para obtener información (p. ej.: buscar soluciones alternativas, explorar ciertas publicaciones).

- **Enfoque en resultados**

Definición: Es el fuerte deseo de superar objetivos ambiciosos de desempeño y estándares de calidad, producir resultados empresariales y encontrar continuamente mejoras sostenibles en los métodos y procesos.

Contexto:

Este comportamiento se desarrolla fácilmente en organizaciones que promueven:

- objetivos claramente definidos
- la toma de una cantidad determinada de riesgo,
- responsabilidad individual,
- retroalimentación y evaluación para estimular a la gente a que siga adelante
- y donde se vincula la recompensa con el desempeño.

Por el contrario, este comportamiento se ve obstaculizado por:

- la ausencia de estándares de desempeño,
- objetivos vagos o arbitrarios
- falta de credibilidad de la retroalimentación y evaluaciones del desempeño.

I

INDICADORES

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Está altamente motivado para alcanzar objetivos.</i>	<i>Procura mejorar su desempeño en una dirección dada. Fija de forma precisa un nivel exigente de resultado.</i>	<i>Procura maximizar el resultado a largo plazo.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Busca criterios confiables para evaluar su propio desempeño. • Persiste en superar obstáculos. • Demuestra preocupación constante en alcanzar resultados. • No vacila, ya sea por tiempo o por energía, en cumplir con los compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma cualquier oportunidad para hacer más que el objetivo fijado. • Trata de hacer las cosas de forma diferente, a fin de mejorar significativamente la eficiencia, la calidad, la productividad o la satisfacción del cliente. • Se fija objetivos precisos y desafiantes y encuentra los medios para alcanzarlos. • Evalúa la probabilidad de alcanzar objetivos ambiciosos y calcula el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea condiciones para el éxito, al facilitarse los medios para alcanzar este objetivo (p. ej.: comprometer recursos y/o tiempo). • Elige el objetivo que tendrá el impacto más alto en los resultados de su unidad o empresa. • Toma riesgos comerciales calculados con el tiempo para alcanzar metas

- **Iniciativa**

Definición: La iniciativa hace que las personas actúen en una forma proactiva, al actuar y no simplemente pensar acerca del futuro. Las personas con iniciativa no sólo reaccionan a situaciones, sino también anticipan oportunidades o problemas futuros y actúan con mucha anticipación ante los mismos.

Contexto:

Este factor encuentra un terreno favorable en organizaciones que se caracterizan por:

- Una cierta franqueza y fluidez en las comunicaciones
- Una cultura empresarial que favorece “acciones tomadas para el futuro”.

Lo que obstaculiza este comportamiento es:

- Una negación del “derecho a equivocarse”, junto con una cantidad de obstáculos colocados en el camino hacia la innovación (actitud conformista).
- Una fuerte jerarquía de mando, en la que las tareas son más importantes que los resultados
- Demasiada presión a corto plazo

INDICADORES

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Actúa con decisión</i>	<i>Es proactivo</i>	<i>Se anticipa al largo plazo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona rápidamente en una crisis u otra situación sensible al tiempo. • Toma medidas inmediatas para remediar un desplazamiento inesperado. • No espera “toda la información/todas las respuestas” antes de aprovechar una oportunidad. • Piensa por qué sucedió una crisis y actúa de forma apropiada para evitar que vuelva a suceder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre una acción específica, a fin de evitar un riesgo potencial o crear una oportunidad en un futuro cercano. • Anticipa problemas futuros y procura minimizarlos o evitar que ocurran. • Considera oportunidades a corto plazo para la empresa e inicia acciones para capitalizarse para ellas. • Considera las implicaciones de las acciones actuales o planificadas y toma las medidas apropiadas para optimizar su impacto en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piensa acerca de circunstancias empresariales a largo plazo y diseña planes detallados para alcanzarlas. • Prepara, adapta o reestructura la organización, a fin de responder lo mejor posible a cambios anticipados. • Se toma un tiempo para pensar en el futuro de su propio equipo o departamento y actúa según corresponda.

- **Cooperación Proactiva**

Definición: La cooperación proactiva implica trabajar conjuntamente con los demás, al demostrar compromiso para alcanzar los objetivos del grupo, al comprender las necesidades y metas de los demás y al adaptar las visiones y el comportamiento propio cuando sea apropiado. Puede involucrar el sacrificio de objetivos individuales con una nueva visión de alcanzar objetivos de grupo.

Contexto

Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- Las personas se comunican libre y fácilmente y se promueve la cooperación.
- Los objetivos están claramente definidos y alineados a la estrategia empresarial.
- Se define el interés mutuo y se fijan objetivos compartidos
- Se reconocen y recompensan el trabajo en equipo y los esfuerzo del grupo

Por el contrario, este comportamiento se ve obstaculizado donde:

- se promueve demasiado la competencia individual
- no se tratan los conflictos ni los problemas
- los objetivos individuales no están vinculados con otros objetivos

INDICADORES

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Contribuye de forma personal al trabajo efectivo en equipo</i>	<i>Mejora la efectividad integral del grupo, al estimular comportamientos de trabajo en equipo</i>	<i>Desarrolla activamente el trabajo en equipo con otros, más allá de las limitaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Define claramente el rol propio dentro del equipo • Demuestra confianza en las capacidades de los compañeros. • Se comunica honesta y francamente con los compañeros. • Acepta ayuda de los demás. • Reta a los demás de forma constructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye activamente con ideas, energía y deseo de tener éxito como equipo, con lo que mantiene la motivación de los demás de cara a la adversidad. • Ayuda a todos los miembros del equipo a entender sus roles y sus objetivos y ve cómo encajan éstos en los objetivos generales del grupo. • Atrae el conocimiento de los demás, con lo que capitaliza los recursos disponibles. • Reconoce y celebra los éxitos conjuntos, al promover el compromiso de los demás en el desempeño del equipo. • Resuelve conflictos dentro del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja las expectativas de sus contactos internos y externos, al mantenerles actualizados. • Desarrolla y apoya un entorno de apertura, donde el reto y el desacuerdo se ven de forma positiva. • Trabaja bien en una variedad de roles dentro de de diversos equipos. • Basa sus decisiones en lo que es correcto para la empresa.

- **Practicar lo que se predica**

Definición: Practicar lo que se predica significa actuar consistentemente con los Principios y Valores de Comandato y representarlos, al poner en práctica lo que se habla, aún cuando sea difícil hacerlo.

Contexto:

Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- El rol de los altos directivos representa el modelo del comportamiento deseado

Por el contrario, esta habilidad no se desarrollará en organizaciones que

- Les permiten excepciones a las reglas a contribuyentes claves
- No sancionan a los “infractores”

INDICADORES

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Respeto y aplica los valores de Comandato.</i>	<i>Se comporta de forma consistente con los valores y principios de la administración</i>	<i>Actúa sobre los valores, cuando es difícil hacerlo.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Trata con la gente en una manera honesta y directa • Demuestra transparencia (es decir, representa la información y los datos de forma precisa y completa). • No divulga información confidencial • Se enorgullece de ser digno de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso de los recursos e instalaciones de la compañía, dentro de los límites establecidos por las políticas o las prácticas empresariales. • Garantiza que las palabras y las acciones son consistentes (pone en práctica lo que habla). • Se comporta de tal manera que tiene un impacto positivo en la moral del equipo o de los colegas. • Asegura la consistencia entre el ascenso y los logros / comportamientos. • Define un buen ejemplo al servir personalmente de modelo para el comportamiento deseado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reta a los demás a poner sus palabras en práctica, independientemente de la jerarquía. • Admite públicamente que ha cometido un error. • No vacila en sancionar o despedir a un fuerte contribuyente que muestra prácticas fuera de la ética.

Diccionario de Competencias Técnicas Comandato

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO

Competencias Específicas: SUPERVISOR REGIONAL

Capacidad de análisis

Capacidad para comprender una situación identificando el orden y prioridad de sus partes implicadas.

Hace posible en la organización la identificación de la información relevante necesaria para la elaboración exitosa de planes estratégicos claves para el negocio.

1. Es capaz de identificar las causas y partes que involucran una situación. Establece relaciones de causa-efecto entre los hechos.
2. Recoge información y la organiza de manera sistemática y de acuerdo a su importancia y prioridad; realiza análisis comparativos constantes y contrasta información pertinente y relevante. En base a ello, se fija tareas o pequeños proyectos para los cuales define pasos y establece un orden lógico.
3. Identifica relaciones causales de mayor complejidad entre los hechos; es crítica y reflexiva frente a la realidad. Se anticipa a los hechos y planifica estrategias futuras para las cuales define plazos y metas realistas que aseguren su implementación exitosa. Da sustento técnico a sus planteamientos.
4. Se apoyan en técnicas y herramientas de análisis más complejas ganando objetividad y validez en su análisis. Participa en el diseño y revisión de proyectos dentro de la organización.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO

Competencias Específicas: SUPERVISOR REGIONAL

Conocimiento del negocio

Conocimientos sobre que puestos en la práctica permiten tomar decisiones e implementar acciones para asegurar los objetivos comerciales y de aprendizaje en la organización. Esta competencia permite llevar a cabo estrategias exitosas que aprovechan las capacidades propias creando ventajas competitivas respecto a los competidores.

1. Conoce y transmite a los colaboradores, la correcta información sobre los productos y procedimientos para el normal desenvolvimiento del negocio.
2. Se informa acerca de los productos de la competencia, sus características y logra establecer comparaciones en términos de ventajas – desventajas. Utiliza esta información en sus interacciones con sus colaboradores y clientes, y la usa para priorizar su trabajo pensando en el negocio.
3. Aporta con el diseño e implementación de nuevas estrategias comerciales que permitan crecer y diferenciar a la organización de sus competidores. Difunde el alcance comercial y social de la organización a través de las redes sociales en las que participa. Desarrolla Personas
4. Posee un amplio conocimiento sobre las diversas estrategias en ventas y se involucra directamente en la expansión del negocio. Comprende el negocio dentro de una estrategia mayor que abarca factores sociales y culturales

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO

Competencias Específicas: ANALISTA RRHH

Capacidad de análisis

Conocimientos y habilidades para gestionar técnicamente los aspectos del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo y motivación de los colaboradores, adecuándolos con éxito a las diferentes necesidades y características de su región.

1. Aplica los procedimientos establecidos por la organización para la gestión de talento humano.
2. Aplica con criterio los procedimientos según las necesidades de su personal y región, y comprueba en la práctica la eficacia de estos en la selección y capacitación de personal. Se preocupa por mantenerse actualizada en aspectos de recursos humanos; intercambia experiencias con sus colegas y se enriquece con los aportes.
3. Innova nuevos procedimientos, los sistematiza e implementa con éxito adecuándolos a su realidad. Monitorea el desempeño de sus colaboradores a través de indicadores cuantitativos (cartera, ventas, desperdicio) y cualitativos (trato con el cliente, motivación, etc.). Interviene en procesos más complejos como línea de carrera y movilidad.
4. Es valorado y reconocido en la organización por su capacidad para gestionar los RRHH. Sabe como las acciones de recursos humanos impactan en los indicadores clave del negocio

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO
Competencias Específicas: ANALISTA RRHH
Orientación de Servicio

Habilidad para transmitir la información de manera explícita y comprensible. Implica la habilidad para lograr persuadir a los demás y lograr su apoyo para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así como, la disposición para comunicarse e interactuar con los clientes internos, de manera amable y respetuosa.

1. Se preocupa por mantener informado al resto; brinda información detallada y precisa.
2. Se comunica de manera clara y explícita; y asegura la comprensión correcta de la información en su interlocutor. Escucha al otro y propicia el intercambio de ideas. Demuestra disposición para comunicarse e interactuar con los clientes internos, de manera amable y respetuosa.
3. Promueve el desarrollo; es receptiva y respetuosa al dirigirse a las demás. Está atenta a recoger sugerencias y datos que le brindan sus interlocutores los cuales aprovecha en beneficio del desarrollo de la organización.
4. Se comunica con confianza y seguridad; se ha ganado la credibilidad y el apoyo de los demás. Constituye un modelo para la comunicación e interrelación entre las áreas de la organización.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO
Competencias Específicas: PRODUCCION Y BODEGA
Optimización de Tiempos y Recursos

Es la capacidad para trabajar eficientemente enfocándose en superar los niveles estándar de desempeño. Habilidad para enfocarse con esfuerzo y energía, en el logro de los objetivos fijados para el éxito comercial de la organización.

1. Se esfuerza por cumplir con sus tareas en el tiempo y plazos previstos.
2. Introduce métodos nuevos y/o cambios en la forma de trabajar que simplifican los procesos y optimizan el tiempo. Emplea los recursos disponibles con criterio focalizando en mejorar la calidad de su trabajo. Compara y recoge de sus colegas otras prácticas para gestionar el trabajo y las adecuaciones a su realidad.
3. Se fija objetivos claros y realistas, y pone en práctica acciones orientadas a lograrlos. Define algunos indicadores para medir el impacto de su gestión; en base a ello, evalúa, corrige y planifica nuevos objetivos y procedimientos.
4. Le interesa sobremanera lograr mayor eficiencia en su trabajo. Es dinámica y creativa, se fija y lidera nuevos proyectos ambiciosos. Su modelo de gestión constituye un ejemplo para los demás

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO 2011
Competencias Específicas: PRODUCCION Y BODEGA
Compromiso/Identificación

Capacidad para asumir como propios la misión y los objetivos de la organización. Implica una actitud responsable, decidida y firme por contribuir con ideas y acciones reales al logro de las metas institucionales.

1. Conoce con claridad los lineamientos y objetivos de la organización, y actúa en base a ellos. Hace lo que espera de ella.
2. Trabaja con entusiasmo y responsabilidad. Puede tolerar y adecuarse a las necesidades y características del trabajo aun cuando este le signifique esfuerzo adicional. Demuestra iniciativa para superar los obstáculos e impulsa a sus colegas a persistir en el logro de los objetivos organizacionales.
3. Demuestra lealtad defendiendo de manera abierta los intereses de la organización. Apoya y respalda a sus superiores en la toma de decisiones e implementación de propuestas. Colabora con sus colegas en la realización de su trabajo y contribuye desde su experiencia, a su proceso de aprendizaje y logro de objetivos.
4. Manifiesta orgullo y satisfacción por permanecer a la organización, actúa recíprocamente con los valores y objetivos de la organización. Ha logrado que su trabajo sea una fuente de enriquecimiento personal.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO
Competencias Específicas: OFICIAL DE CREDITO
Conocimiento del negocio

Conocimiento acerca del negocio de micro finanzas y la organización; sus productos y características: así como, los procedimientos, requisitos y normativa que rige la organización en la colocación de la tarjeta de crédito Comandato. Esta competencia permite desplegar estrategias comerciales exitosas para realizar las respectivas colocaciones y evaluaciones de crédito

1. Conoce los productos y sus características: así como, los procedimientos y requisitos para el otorgamiento de créditos por medio de la entrega de tarjeta Comandato. Es capaz de transmitirlos de manera clara y correcta.
2. Conoce a profundidad sus productos como los de la competencia y establece comparaciones entre ellos en términos de ventajas-desventajas. Otorga especial tiempo y atención al levantamiento de información relevante para la verificación y evaluación de créditos.
3. Su amplio conocimiento del negocio así como su experiencia le permite fortalecer y consolidar la incorporación de métodos novedosos que agregan valor a captar nuevos clientes bajo la modalidad de ventas por la colocación de la tarjeta Comandato.
4. Su experiencia en el sector de las micro finanzas le permite participar del diseño e implementación de nuevos proyectos comerciales.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO
Competencias Específicas: OFICIAL DE CREDITO
Compromiso/Identificación

Capacidad para asumir como propios la misión y los objetivos de la organización. Implica una actitud responsable, decidida y firme por contribuir con ideas y acciones reales al logro de las metas institucionales.

1. Conoce con claridad los lineamientos y objetivos de la organización, y actúa en base a ellos. Hace lo que espera de ella.
2. Trabaja con entusiasmo y responsabilidad; Puede tolerar y adecuarse a las necesidades y características del trabajo aun cuando este le signifique esfuerzo adicional. Demuestra iniciativa para superar los obstáculos e impulsa a sus colegas a persistir en el logro de los objetivos organizacionales.
3. Demuestra lealtad defendiendo de manera abierta los intereses de la organización. Apoya y respalda a sus superiores en la toma de decisiones e implementación de propuestas. Colabora con sus colegas en la realización de su trabajo y contribuye desde su experiencia, a su proceso de aprendizaje y logro de objetivos.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO

Competencias Específicas: VENDEDORES

Orientación de servicio al Cliente

Implica el deseo o vocación por ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. Esta competencia refleja una actitud sensible frente a las necesidades o requerimientos de los demás. Implica capacidad de orientaciones concretas para atender las necesidades del otro.

1. Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades/solicitudes.
2. Demuestra una auténtica y responsable interés por los clientes; escucha y se preocupa por conocer con exactitud su punto de vista e identificar sus necesidades. Se esfuerza por atender con rapidez sus pedidos, es respetuosa y amable en su trato.
3. Busca permanentemente resolver las necesidades de los clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Es empática, tolerante y amable en todo momento, y esta siempre dispuesta a ayudar. Realiza intentos por agregar valor a su servicio ejecutando acciones por encima de las expectativas usuales.
4. Ha desarrollado una sólida relación de confianza y comunicación con los clientes. Monitorea su satisfacción de manera sistemática a través de seguimientos personalizados.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO

Competencias Específicas: VENDEDORES

Tolerancia a la presión

Capacidad para tolerar y responder a las exigencias del trabajo manteniendo un nivel adecuado de desempeño y control sobre la situación laboral. Esta competencia permite enfrentar y dar solución a las dificultades derivadas del trabajo, así como sobrellevar cargas fuertes de tareas y jornadas largas de trabajo.

1. Cumple con las exigencias de su trabajo. Atiende las dificultades a medida que se presentan
2. Frente a la premura y acumulación de tareas, es capaz de mantener un ritmo rápido y estable de trabajo manteniendo el foco en sus tareas y concentrándose en buscar la salida más rápida y eficiente. Puede atender más de una tarea a la vez con un mínimo de error en la ejecución de éstas.
3. Es capaz de anticiparse e identificar las dificultades en el trabajo, y responde organizando y priorizando rápidamente sus tareas. Al presentarse alguna dificultad se compromete de manera responsable y proactiva en dar solución a los problemas. Tolera jornadas largas de trabajo.
4. Puede prever y controlar las situaciones que generan estrés en sus labores diarias; y es capaz de lidiar con la presión derivada del trabajo asumiéndola con calma y ecuanimidad haciendo uso tanto de sus recursos personales como de las herramientas de que dispone, logrando ser eficiente.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO
Competencias Específicas: JEFE DE ALMACEN
Asistencia Administrativa General

Capacidad para realizar y cumplir con el trabajo de manera ordenada y minuciosa, y en el tiempo previsto. Implica habilidad para atender y detectar con rapidez los errores, fallas u omisiones en el manejo de la información. Esta competencia permite el cumplimiento de los procesos y requisitos indispensables que rigen la tarea administrativa.

1. Realiza su trabajo con orden logrando detectar y corregir algunos errores y/u omisiones en la información.
2. Su ritmo de trabajo es rápido y constante; identifica y corrige a tiempo errores propios o de terceros que puedan interferir o lentificar los procesos. Define pasos y tiempo para el realizado de sus tareas, en base a ello, identifica y recaba la información, documentación necesaria para garantizar el cumplimiento de los procedimientos
3. Trabaja de manera concentrada estableciendo prioridades a sus tareas. Se preocupa porque la información esté completa y libre de errores. Se apoya en algunos métodos propios de trabajo que le permiten minimizar errores frecuentes y optimizar el tiempo.
4. Ha diseñado e implementado dentro de la organización algunos métodos específicos que permiten prevenir errores optimizar el tiempo. Aporta con sugerencias para la mejora de los procesos administrativos.

MODELO DE COMPETENCIAS COMANDATO
Competencias Específicas: JEFE DE ALMACEN

Compromiso/Identificación

Capacidad para asumir como propios la misión y los objetivos de la organización. Implica una actitud responsable, decidida y firme por contribuir con ideas y acciones reales al logro de las metas institucionales.

1. Conoce con claridad los lineamientos y objetivos de la organización, y actúa en base a ellos. Hace lo que espera de ella.
2. Trabaja con entusiasmo y responsabilidad; Puede tolerar y adecuarse a las necesidades y características del trabajo aun cuando este le signifique esfuerzo adicional. Demuestra iniciativa para superar los obstáculos e impulsa a sus colegas a persistir en el logro de los objetivos organizacionales.
3. Demuestra lealtad defendiendo de manera abierta los intereses de la organización. Apoya y respalda a sus superiores en la toma de decisiones e implementación de propuestas. Colabora con sus colegas en la realización de su trabajo y contribuye desde su experiencia, a su proceso de aprendizaje y logro de objetivos.

ENTREVISTA CONDUCTUAL FOCALIZADA POR COMPETENCIAS

Puesto analizado: 		
Fecha:	Lugar:	Analista:
Oferente:		Cédula:
Competencia Nivel e Indicadores Conductuales		
Iniciativa: Es una persona decisiva en tiempos de crisis; actúa rápido cuando lo normal es esperar a que otros resuelvan el problema. Actúa para crear una oportunidad o evitar problemas mirando varios meses hacia el futuro.		
Hábleme de una situación donde se halla visto obligado a comunicarse con otras personas, o atender situaciones laborales, después de las horas hábiles de horario?		
¿Cuál era la situación?	_____ _____ _____	
¿Quién o quienes estaban involucrados?	_____ _____	
¿Qué quería hacer usted?	_____ _____ _____	
¿Qué fue lo que realizó concretamente?	_____ _____ _____	
¿Cuál fue el resultado?	_____ _____ _____	

Competencia presente:	- Si	- No	- Nivel:	- C	- B	- A
------------------------------	------	------	----------	-----	-----	-----

ENTREVISTA ESTRUCTURADA POR EVENTOS CONDUCTUALES

Descripción de la competencia	Preguntas para evaluar la competencia
<p>1. Iniciativa. Es decisivo en tiempos de crisis, actúa rápido cuando lo normal es esperar a que otros resuelvan el problema. Actúa para crear oportunidad o evitar problemas mirando varios meses hacia el futuro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dígame acerca de una situación en la que aprovechó activamente una oportunidad y transformó algo común en algo excepcional. 2. Describa algo que demuestre que puede responder a las situaciones a medida que ocurren sin necesidad de consultar con alguien. 3. Muchas personas tienen buenas ideas, pero pocas las ponen en práctica. Dígame cómo transformó una buena idea en un resultado productivo. 4. Describa una ocasión en que emprendió un proyecto especial adicional a sus responsabilidades normales.
<p>2. Orientación al logro. Alienta a sus compañeros a tomar riesgos calculados. Es persistente. Sostiene el esfuerzo a pesar de los obstáculos. Cuenta con un historial de logro de metas retadoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa una ocasión en que usted motivó a un individuo o grupo para realizar con éxito una tarea. 2. Hábleme de una situación en que usted tuvo que vencer con perseverancia varios obstáculos. 3. Mencione tres logros importantes, que significaron un reto en su vida. Y dígame que tuvo que hacer para llegar a ellos.
<p>3. Inteligencia Integradora: Aplica herramientas complejas; por ejemplo, análisis de causa – efecto, o modelos gráficos que dan cuenta de las relaciones entre diferentes factores componentes de un sistema. Simplifica la complejidad; integra ideas, temas y observaciones en un modelo consistente. Identifica un problema clave dentro de una situación muy compleja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente. ¿En que se apoyó para tomarla?, ¿Cómo hizo para enfocarla? 2. Detalle un problema que tuvo que enfrentar en su trabajo. ¿Cómo lo identificó?, ¿que hizo para abordarlo? 3. ¿Cómo identifica problemas potenciales? 4. ¿En las ocasiones en que ha tenido que enfrentar problemas, cómo y de donde obtiene información?
<p>4. Lectura organizacional y construcción de relaciones: Comprende la política organizacional. Conoce el balance de poder en tiempos de estabilidad como de transformación. Posee una red de contactos para facilitar el trabajo. Hace contactos sociales frecuentes con compañeros y clientes y desarrolla relaciones de amistad cercana, utilizando estas relaciones cercanas de amistad para fortalecer la estrategia de negocio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En su puesto de trabajo, ¿Qué decisiones podía Usted tomar y cuáles no?, por qué? 2. ¿Enfrento alguna vez una situación en la que Usted tomo una decisión que no le correspondía?, si así fue, que fue lo que concretamente sucedió? 3. Describa la red de amigos y contactos suyos y como los ha relacionado con su trabajo. ¿por qué?
<p>5. Impacto e Influencia: Emplea influencia indirecta; se apoya en expertos o terceras partes; construye coaliciones de apoyo a las ideas. Emplea estrategias de dirección de grupos para construir apoyos y consensos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa un evento (de preferencia externo a la empresa) donde Usted haya influido significativamente en la toma de una decisión. Describa exactamente lo que usted quería. 2. ¿Qué impacto tuvo esa decisión en usted y en la empresa? ¿Cuáles fueron los beneficios y riesgos? 3. ¿De quién o quienes recibió apoyo para obtener lo que deseaba?
<p>6. Seguridad en sí mismo: Establece con claridad y confianza sus puntos de vista frente a sus superiores. Busca responsabilidades adicionales. Voluntaria y gustosamente asume tareas extremadamente retadoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa un conflicto difícil reciente en el que Usted haya tenido que defender con mucho esfuerzo sus puntos de vista. 2. ¿Cuál fue el resultado del conflicto?, ¿que paso después del conflicto? 3. ¿Cómo fue la relación con sus jefes?, ¿por que fue así?

COMANDATO S.A.

Análisis Descripción y Valoración de Cargos por Competencias



Una vez realizado la valoración de las competencias aplicables en Comandato, se procede a la segunda etapa del proceso en la que se debe delinear los perfiles de puestos de trabajo en base a ello.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición de Puestos.
- Tareas y Actividades Principales.
- Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO: Caso Jefatura de Almacén



1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Regional	:	AUSTRO
Código del Puesto	:	0001
Fecha de emisión	:	02 de ENERO 2012
Nombre del puesto	:	Jefe de almacén

2.- MISION DEL PUESTO:

Asistir al Supervisor Regional en proyecciones y cumplimientos de presupuestos asignados al local, de igual forma preparar y archivar documentos de entrega y recepción, arqueos de caja diaria. Coordinar y supervisar las labores de la FFVV de los colaboradores de local.

3.- COORDINACION DEL PUESTO:

3.1.- Jefe inmediato:

Supervisor Regional

3.2.- Relaciones:

Internas:

* Se relaciona directa y estrechamente con las Areas Operativas y Administrativas Comandato a nivel nacional.

Externas:

* Se relaciona con proveedores y clientes en general.

3.3.- Supervisa a:

* Vendedores, Producción, Mensajería, Cajeros, Promotora, Oficial de Crédito

4.- CONTENIDO DEL PUESTO:

1. Organizar su trabajo semanal y mensual de acuerdo a su plan anual.
2. Organizar el archivo de la correspondencia y documentación.
3. Validar arqueos de caja general con sistema en general.
4. Minutas de Trabajo
5. Efectuar cotizaciones de compras.
6. Asistir a reuniones cuando se le convoque.
7. Atender al cliente externo prioridad.
8. Elaborar requisiciones de materiales de oficina, de acuerdo a las necesidades.
9. Velar por el orden y limpieza de local.
10. Realizar otras tareas afines y complementarias al puesto que le sean asignadas por el Supervisor Regional

5.- HERRAMIENTAS:

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza.

- a. "Actas".
- b. "Presupuestos".
- c. "Informes".
- d. "Correspondencia".
- e. "Manuales"
- f. "Otros".

Máquinas y Equipo utilizados.

- a. Computadora.
- b. Calculadora.
- c. Fax y Fotocopiadora.

Equipo de protección personal.

No requiere equipo de protección..

6.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

Naturaleza y complejidad del puesto.

El trabajo no es complejo, pero requiere de mucha atención por los temas corporativos, de proyección y gestión que debe manejar. Demanda poco esfuerzo físico. Es recomendable que tenga más de tres años de experiencia. Demanda un alto grado de confidencialidad y debe dominar el uso de sistemas computacionales.

Formación y experiencia.

Debe ser profesional en el área de Ventas Es recomendable que tenga experiencia en administración de personal y manejo de office. Es conveniente que el titular tenga más de tres años de experiencia en puestos similares. Se considera un período de inducción de uno a dos meses.

7.- RESPONSABILIDADES

Responsabilidad por el trabajo de otras personas.

Orienta y da instrucciones a otros colaboradores, al asignar o verificar las tareas que realizan. Debe supervisar la labor que realiza la FFVV del local asignado

Responsabilidad por trámites y procesos.

Responsabilidad por valores y equipos.

Es responsable de los activos que la organización le ha facilitado, para el desempeño de sus funciones. Es su obligación hacer el mejor uso de los mismos.

Responsabilidad por la relación de servicio al cliente.

Responsabilidad por la seguridad de terceras personas.

No es responsable por la seguridad de otros.

8. COMPETENCIAS

Habilidad para las relaciones Interpersonales	Nivel B
Servicio al Cliente	Nivel B
Compromiso Organizacional	Nivel C
Iniciativa	Nivel C
Capacidad de Organización	Nivel C
Inteligencia Emocional	Nivel C

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente.

El titular dedica el 100% del tiempo de su jornada, a tareas administrativas y servicio al cliente en un ambiente normal de oficina.

Riesgos.

No está expuesto a riesgos. .

10. CONDICIONES PERSONALES

Se recomienda que sea una persona estable, atenta, ordenada y con excelentes relaciones humanas. Se estima conveniente que sea mayor de 25 años por el nivel de responsabilidad y el alto grado de confidencialidad. El sexo y la estatura no son relevantes para el desempeño de sus funciones.

DESCRIPCION DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Perfil del puesto Jefe de Almacén - Requisitos generales

MISION DEL PUESTO

Asistir al Supervisor Regional en proyecciones y cumplimientos de presupuestos asignados al local, de igual forma preparar y archivar documentos de entrega y recepción, arqueos de caja diaria. Coordinar y supervisar las labores de la FFVV de los colaboradores de local.

ESTUDIOS

Debe ser un profesional en carreras como Ing. Administración de Empresas o Comercial. Debe ser profesional en el área de Ventas Es recomendable que tenga experiencia en administración de personal y manejo de office avanzado.

CARACTERISTICAS GENERALES

- **Edad** : Mayor de 25 años.
- **Sexo** : Indistinto
- **Estado civil** : Indistinto
- **Disposición** : Inmediata.
- **Con cursos de especialización o dominio en:**
 - * Liderazgo.
 - * Microsoft office
- **Condiciones físicas:**
 - * Excelente salud.
 - * Buena presentación.

EXPERIENCIA DE TRABAJO

- En cargos similares a nivel ejecutivo, mínima de 3 años.
- Preferible en puestos con personal a cargo

COMPETENCIAS REQUERIDAS

1- Habilidad para las Relaciones Interpersonales (Nivel B):

- Hace un esfuerzo constante por ayudar. Responde con flexibilidad a las necesidades o situación de los otros.

2-Calidad en el Servicio al Cliente (Nivel B):

- Actúa para mejorar el servicio: acomoda el servicio a las necesidades específicas del cliente o propone y ejecuta mejoras en los procesos de servicio. Asimismo, involucra a otros en acciones no rutinarias para mejorar el servicio al cliente.

3-Compromiso Organizacional (Nivel C):

- Comprende y apoya activamente la misión, visión y metas de la organización.
- Alinea sus propias actividades y prioridades para satisfacer necesidades organizacionales.

4- Iniciativa (Nivel C):

- Hace un esfuerzo mayor. Horas extra, noches o fines de semana son empleados en completar tareas sin que se le demande.
- Hace más de lo requerido, va más allá de la descripción del puesto, asume tareas extra o complementarias, asume y conduce nuevos proyectos.

5- Capacidad de Organización (Nivel C):

- Muestra una preocupación general por el orden y la claridad: busca clarificar roles, procedimientos y metas. Insiste en contar con datos exactos y operar por escrito.

6- Inteligencia Emocional (Nivel C):

- Reconoce patrones: observa discrepancias, tendencias o interrelaciones en datos y es capaz de establecer diferencias importantes entre la situación actual y lo que ha ocurrido en el pasado.

La función básica que define el Análisis y Descripción de puestos de trabajo es proporcionar el conocimiento real y actualizado de las distintas posiciones que configuran la estructura organizacional, de las actividades, objetivos y resultados que cada puesto debe entregar al conjunto de la organización.

Existen cuatro métodos tradicionales e importantes para valorar los puestos estos son:

- Gradación u ordenamiento de puestos.
- Clasificación de puestos.
- Método de puntos.
- Método de comparación de factores

En la actualidad el método que más se utiliza es el método por puntos. En este método cuantitativo se usan puntos y unidades monetarias para sumar los valores de cada factor en cada puesto es decir el valor del puesto es la suma de los factores.

Los factores para la valorización deben ser elegidos tomando en cuenta los grupos de los puestos determinados en la clasificación de los puestos. A continuación presento una valoración de puestos actualmente en Comandato mediante la metodología por puntos vs escala salarial.

VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA EMPRESA COMANDATO S.A

NOMINA	PUNTOS	CARGO	CLASIFICACION
Bolivar Carpio Lopez	\$ 1.250	JEFE ZONAL COMANDATO	A GERENCIA Y JEFATURA
Carla Bravo Ordoñez	\$ 790	JEFE ZONAL ECUACOLOR	A GERENCIA Y JEFATURA
Juan Zamora Cardoso	\$ 870	JEFE ZONAL DISTRIBUCION KODAK	A GERENCIA Y JEFATURA
Claudia Bravo Acurio	\$ 628	SUPERVISOR REGIONAL DE VENTAS	B JEFATURA
Tania Merchan Rodas	\$ 500	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	B ADMINISTRATIVA
Karina Ferrin	\$ 264	PROMOTORIA LINEA KODAK	C OPERATIVA
Rosa Zambrano Jurado	\$ 378	JEFE DE ALMACEN COMANDATO	B JEFATURA
Lucia Beltran Cuesta	\$ 350	JEFE DE ALMACEN ECUACOLOR	B JEFATURA
Ana Ramirez Perez	\$ 350	JEFE DE ALMACEN ECUACOLOR	B JEFATURA
Andrea Guaman Guaman	\$ 280	VENTAS ECUACOLOR	C OPERATIVA
Fernando Vallejo Gomez	\$ 280	VENTAS ECUACOLOR	C OPERATIVA
Xavier Gonzales Bravo	\$ 280	VENTAS ECUACOLOR	C OPERATIVA
Elizabeth Astudillo Coronel	\$ 280	VENTAS COMANDATO	C OPERATIVA
Carlos Solano Gonzales	\$ 280	VENTAS COMANDATO	C OPERATIVA
Pablo Figueroa	\$ 280	VENTAS COMANDATO	C OPERATIVA
Ramiro Miguitama Torres	\$ 280	VENTAS COMANDATO	C OPERATIVA
Maricela Tubay Blacio	\$ 280	VENTAS COMANDATO	C OPERATIVA
Armando Zamora	\$ 280	VENTAS COMANDATO	C OPERATIVA
Priscila Velez	\$ 264	AUXILIAR TARJETAS DE CREDITO COMANDATO	C OPERATIVA
Edgar Peralta Rocano	\$ 450	OFICIAL DE CREDITO ECUACOLOR	C OPERATIVA
Carlos Guillermo Plaza	\$ 450	OFICIAL DE CREDITO COMANDATO	C OPERATIVA
Jessica Landin Jimbo	\$ 345	AUXILIAR CONTABLE COMANDATO	C OPERATIVA
Alejandra Lopez Lopez	\$ 345	AUXILIAR CONTABLE ECUACOLOR	C OPERATIVA
Fabricio Prieto Prieto	\$ 280	COBRANZA	C OPERATIVA
Santiago Arbito Mendoza	\$ 280	COBRANZA	C OPERATIVA
Diego Marcatoma Plaza	\$ 280	COBRANZA	C OPERATIVA
Luis Bacuilima Morocho	\$ 264	MENSAJERIA	C OPERATIVA
Franco Rodas Barros	\$ 300	JEFE DE PRODUCCION ECUACOLOR	C OPERATIVA
Cesar Mora Tenesaca	\$ 275	OPERADOR DE MAQUINA	C OPERATIVA
Eddison Mendia Calle	\$ 264	OPERADOR DE MAQUINA	C OPERATIVA
Jose Tenempaguay	\$ 450	JEFE DE BODEGA REGIONAL	C OPERATIVA
Italo Muñoz	\$ 264	AUXILIAR DE BODEGA	C OPERATIVA
Ronnie Freire	\$ 264	CHOFER	C OPERATIVA
Fabricio Sarmiento	\$ 264	CHOFER	C OPERATIVA
Victoria Carpio	\$ 264	PROMOTORIA LINEA BLANCA	C OPERATIVA
Eulalia Brito	\$ 264	PROMOTORIA LINEA TECNOLOGIA	C OPERATIVA
TOTAL PUNTOS	\$ 13.467		
MASA SALARIAL COM. PAIS(Ultimo.m	\$ 304.600		
RESULTADO:	22.62		

COMANDATO S.A.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



La Gestión eficaz del Talento Humano de una Organización comienza con una correcta Selección del Personal que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo, siendo esta la tercera etapa del proceso.

- **Fases de un proceso de selección**

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles se debe atender a todas las fases del proceso:

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

- **Herramientas utilizadas para la selección por competencias.**

<p style="text-align: center;">ANUNCIOS</p>	<p>Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan</p>
<p style="text-align: center;">LA ENTREVISTA FOCALIZADA</p>	<p>Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto</p>
<p style="text-align: center;">TEST</p>	<p>-Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas: (Pensamiento Analítico) -Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias</p>
<p style="text-align: center;">SIMULACIONES, EJERCICIOS PRACTICOS Y ASSESMENT CENTER</p>	<p>Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role play, Ejercicios de simulación</p>

Una herramienta muy importante para toda organización es poder contar con políticas claras y bien definidas, así como procedimientos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación. A continuación detallo un formato soporte para el reclutamiento de selección y contratación de personal por competencias y los responsables en cada etapa definida.

**FORMULARIO DE PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO,
SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD /FUNCION
Analista de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección, que exista aprobación y contenido presupuestario para el mismo, ya sea para plazas nuevas, o bien para el reemplazo de las existentes. - Verificar con la jefatura solicitante del proceso, que el perfil del puesto deseado coincida con el perfil indicado en el Manual de Perfiles, en caso contrario hacer los ajustes respectivos. - Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicarán para el proceso, dando prioridad a las promociones internas. - Abrir el concurso internamente para los/as colaboradores/as que están interesados/as en ser considerados/as, o bien, para obtener referencias de posibles candidatos/as; si pre-selecciona candidatos/as debe continuar con la programación del horario de entrevistas y citar a los candidatos. - Revisar la Base de Datos como fuente de consulta; si pre-selecciona candidatos debe continuar con la programación del horario de entrevistas y citar a los candidatos. - Contactar las fuentes externas; si pre-selecciona candidatos debe continuar con la programación del horario de entrevistas y citar a los candidatos. - Solicitar como última opción autorización para publicar el anuncio en la prensa. - Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con la agencia de publicidad. - Clasificar y seleccionar los/as candidatos/as obtenidos/as por medio del anuncio en la prensa. - Citar y aplicar la entrevista inicial (preliminar). - Citar y aplicar entrevista con el jefe inmediato. Se le debe enviar anticipadamente las hojas de vida de los/as candidatos/as que entrevistará y adjuntar un formulario de Resumen de Entrevista. - Citar y aplicar Entrevista Conductual. - Verificar las referencias laborales y personales de los/as candidatos/as seleccionados/as, utilizando el formulario de Indagación de Referencias.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD /FUNCION
Analista de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar las pruebas Psicométricas en función del puesto requerido, a los/as candidatos/as que sean pre-seleccionados/as. - Revisar, analizar y archivar los resultados de las pruebas aplicadas. - Analizar conjuntamente con el jefe inmediato del puesto, los resúmenes de las entrevistas realizadas, de no seleccionar un/a candidato/a para contratar, se debe iniciar el proceso, en caso contrario se continúa con el siguiente punto. - Coordinar con el jefe inmediato del puesto, el espacio físico donde se ubicará el/la nuevo/a empleado/a, uniforme, herramientas y cualquier otro implemento que requiera para su desempeño y su Plan de Inducción. - Citar al/a candidato/ha seleccionado/a e informarle las condiciones de su contratación, así como definir la fecha de ingreso. Se le debe solicitar cualquier documento que haya quedado pendiente. - Confeccionar la Acción de Personal y adjuntarla al expediente del nuevo/a empleado/a, agregando además, el Currículum Vitae, fotografía, copia de la cédula de identidad, Evaluación de la Entrevista, Resumen de Entrevista, Verificación de Referencias, copias de los atestados del candidato. - Enviar una copia completa del expediente y la Acción de Ingreso original a Recursos Humanos.
Jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> - Archivar el expediente y devolver a rrhh una copia de la Acción de Ingreso con la autorización respectiva para que la adjunten al ingreso de planilla y la remitan al departamento de Contabilidad. - Informar del cierre del proceso a los/as restantes candidatos/as. - Coordinar con el jefe inmediato del/a nuevo/a colaborador/a su Plan de Inducción. - Recibir al/la nuevo/a colaborador/a y coordinar el inicio de su Plan de Inducción. - Coordinar con el jefe inmediato el seguimiento al/la colaborador/a nuevo/a durante los tres primeros meses, para evaluar su adaptación al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. - Realizar la evaluación del periodo de prueba e informar a Recursos Humanos si el/la colaborador/a continúa o no en la organización.

Formato para Direccionamiento de Proceso de Selección por Competencias

- **Requerimiento de la Vacante**

	REQUERIMIENTO DE LA VACANTE	FECHA	2012-01-02
<p>Estimado Jefe de R.R.H.H.</p> <p>Como es de su conocimiento, se encuentra vacante el puesto de Supervisor Regional de Ventas, por lo que solicito se proceda a la contratación de una persona para este puesto, a la brevedad posible.</p> <p>Atentamente:</p> <p>La Gerencia</p>			

- **Revisión de Manual de Funciones: Cargo Supervisor Regional**

Nivel de Educación Formal: Ingeniero Comercial, preferible con estudios de postgrado.

Formación: Conocimientos de Comercio Exterior

Experiencia: Mínimo tres años en puestos similares, indispensable.

Competencias:

- Liderazgo
- Innovación
- Negociación
- Trabajo en Equipo
- Alto Nivel de Relaciones Humanas
- Capacidad para trabaja bajo presión
- Coordinación y optimización de recursos.

Principales Responsabilidades y Deberes.

- ✓ Busca el acercamiento con nuevos clientes a nivel Regional.
- ✓ Fija los presupuestos de ventas sell in para la Regional y realiza evaluaciones periódicas para su cumplimiento.
- ✓ Define las políticas comerciales a aplicar dentro del área comercial local
- ✓ Elabora el mix de rotación de mercadería quincenal basado en los stocks por demandas locales.
- ✓ Retroalimenta al Equipo y potencia su Desarrollo

- **Reclutamiento**

Este proceso empieza como se menciono anteriormente seleccionando una fuente de reclutamiento que puede ser, la base de datos del personal, Universidades, Internet, Anuncios en la prensa, etc. En este caso como herramienta de reclutamiento se ha elegido el anuncio en la prensa.

 	<p style="text-align: center;">SE REQUIERE CONTRATAR</p> <p style="text-align: center;">Supervisor de Ventas Regional</p> <p>Serán sus funciones el cumplimiento del rolling mensual asignado, manejar la comercialización de las líneas de productos para que esta actividad satisfaga las necesidades del cliente; coordinar con otros departamentos de la Compañía para consolidar e incrementar las ventas y cumplir con los presupuestos establecidos. Gestionar el manejo y desarrollo de su equipo de ventas.</p> <p>Nos orientamos a un profesional con título de tercer nivel en las carreras de Ing. Comercial, Marketing o Afines con tres años en funciones similares en empresas comercializadoras de productos de línea blanca. Se requiere buen dominio del idioma inglés, Programas Utilitarios, Administración de personal, Actualización permanente de la situación competitiva del mercado local y conocimiento avanzado de herramientas informáticas.</p> <p>Otros requisitos: Liderazgo Situacional, Competitivo y Enfoque hacia resultados.</p> <p>Se integrará a una organización que valora el liderazgo, la orientación al cliente interno y externo, la innovación, el trabajo en equipo y la orientación a resultados.</p> <p>Las perspectivas de desarrollo son excelentes en el marco de una solida organización</p>
	<p>Interesados Presentar Documentación en Gran Colombia 9-84 y Luis Cordero; Telfs. (593) 7 2806395 (593) 72805135 097973859 o enviar hoja de vida a la dirección electrónica: www.talentohumanogrupocorp@ec.comandato.com Aplicar únicamente candidatos que se adapten al perfil solicitado</p>

• **Modelo de Entrevista por Competencias**

FOTO			
ACTUALIZADA			
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			
SOLICITUD DE EMPLEO			
1.DATOS GENERALES			
FECHA. ___ ___ ___ Día Mes Año	Apellidos:		Nombres:
Dirección Domiciliaria:		Teléfonos: Casa.----- Oficina.-----	Email:
Lugar de Nacimiento:	Fecha: Día Mes Año	Edad:	Estado civil:
Nº Cedula de Identidad:	Nº Libreta Militar:	Nº Carnet de afiliación al IESS:	Nº Pasaporte
¿Trabaja Ud. actualmente? SI NO	Aspiración Salarial:	Cargo que aspira obtener:	
Disponibilidad para comenzar a trabajar: SI NO			
Tipo de sangre:	Certificado de Antecedentes Penales	Fecha de Expedición:	
En caso de Emergencia notificar a:			
Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono
2.CONOCIMIENTOS ADICIONALES			
Computación:	Nivel de Conocimiento		
Inglés	Alto	Medio	Bajo
Especifique el programa que conoce y maneja:			
COMPETENCIAS, DESTREZAS Y HABILIDADES			
4. EXPERIENCIA LABORAL: Mencione los dos últimos empleos que ha desempeñado comenzando por el último, si Ud. no ha trabajado señale en la sección observaciones .			
Nombre de la Empresa:		Dirección y teléfono:	
Cargo Desempeñado:		Motivo de salida:	

OBSERVACIONES

CERTIFICACION:

YO.....Certifico que la Información anterior es completamente fidedigna.

FIRMA:

LUGAR Y FECHA:

- **Aplicación de test o pruebas psicológicas a los candidatos**

Los test o pruebas psicológicas son instrumentos muy importantes que forman parte del proceso de selección, estas pruebas proporcionan de información puntual y específica de cada uno de los candidatos que participan del proceso. En el caso propuesto, estamos analizando la selección de un Supervisor Regional para la Comandato, que para cuyo fin se pueden aplicar las siguientes pruebas.

- **Test de adaptación de Hugo Bell;** ayuda a definir la capacidad que tiene el candidato para ajustarse al medio, buscando el equilibrio entre sus necesidades y las limitaciones que este impone.
- **Test de personalidad 16PF 5;** ayuda analizar los principales rasgos de la personalidad de los candidatos, y otros criterios de comportamiento laboral

• **MODELO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS**

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			
VERIFICACION DE REFERENCIAS			
Nombre de la Empresa:		Dirección y Teléfono	
Nombre de la/el Candidata/o:		Posición o Título:	
Cargo que ocupó inicialmente:		Cargo que ocupó finalmente:	
Fecha de Ingreso:	Fecha de Salida:	Sueldo Inicial:	Sueldo Final:
Descripción de las relaciones con sus jefes o Supervisores:			

Tuvo Personal a su Cargo: NO SI ¿Cómo se desempeñó?			

Califique los siguientes aspectos: MALA BUENA MUY BUENA			
a) Compromiso y lealtad con las personas de su alrededor			
b) Responsabilidad			
c) Calidad de Trabajo			
d) Trabajo en Equipo			
e) Puntualidad			
¿Volvería a contratar a esta persona? SI NO ¿Por qué?			
¿Recomienda Ud. a esta persona para ser vinculado a nuestra Compañía?			
Fortalezas del Candidato		Debilidades del Candidato	

- **CREACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

De todo el proceso de selección la etapa de la entrevista es muy importante, es preciso crear y mantener un ambiente relajado para disminuir las tensiones que el candidato pueda tener al momento de la entrevista, esta es una de las razones por la que el entrevistador debe tener desarrollado en su más alto nivel términos como buena comunicación, relación, conexión, y entendimiento.

- ✓ **Preparación del entrevistador;** el entrevistador debe desarrollar preguntas específicas y claras que permitan definir la competitividad del candidato.
- ✓ **Creación de un ambiente de confianza;** en representación de la empresa el entrevistador debe proporcionar a sus visitantes una imagen agradable, amistosa y muy humana.
- ✓ **Intercambio de la información;** conversación entre el entrevistador y el candidato. Ciertos entrevistadores recomiendan iniciar el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas por realizar, esta es una buena estrategia para establecer una comunicación compartida permitiendo así al entrevistador comenzar la evaluación.
- ✓ **Terminación;** el entrevistador debe estar atento cuando está próximo a terminar su lista de preguntas y el tiempo planificado para la misma para dar por terminado la entrevista. La terminación debe ser cortés, con una señal clara que indique que la entrevista terminó. El entrevistador debe proporcionar información sobre la acción futura y como será contactado para saber los resultados.

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

NIVEL GERENCIAS Y JEFATURAS

➤ ORIENTACION AL CLIENTE

1. Como considera Ud. la relación con sus clientes externos e internos dentro de su actividad diaria ¿Con quiénes se relaciona frecuentemente?
2. Lejos de una relación concreta tanto con los clientes internos y externos, propóngame un ejemplo de cómo usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda Comandato.
3. ¿Cómo responde Ud. a las necesidades emitidas por los clientes internos y externos?
4. ¿Alguna vez tuvo que lidiar con un cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?

➤ INNOVACION

1. ¿Cuénteme acerca de alguna situación en la que Ud. haya sido innovador en algún aspecto? ¿Por qué cree eso? ¿Lo vieron así otros?
2. ¿Cuénteme algún caso que através de su Gestión se haya resuelto un viejo problema en su anterior empresa?
3. Cuando el mercado laboral fija reglas ¿Cuál es su actitud? Bríndeme ejemplos de la respuesta

➤ LIDERAZGO

1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
3. ¿Cómo hace para reunir a las personas que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren un trabajo conjunto en equipo?
4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quiénes las propusieron?

➤ **ORIENTACION A RESULTADOS**

1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar?
2. ¿Cuál fue su nivel de logros del último periodo de evaluación; piensa que llego o no a los objetivos propuestos?
3. ¿Si los accionistas o el gerente fijan nuevas metas que Ud. no comparte; cómo reaccionaría?

➤ **PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su anterior organización o división que Ud. controló?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que Ud. ha identificado para el crecimiento sostenido de su Organización anterior? ¿En que información se baso para hacerlo?
3. ¿Cuál era su participación en el Comité Estratégico de su anterior Organización? ¿Con que frecuencia se reunía este comité?

➤ **CONSTRUCCION DE RELACIONES DE NEGOCIOS**

1. Cuénteme sobre los clientes de su anterior Empresa ¿Cómo mantiene la relación con ellos?
2. ¿Cree que los productos/servicios ofertados por su Organización solucionan los problemas de sus clientes? Proporcione ejemplos
3. El enfoque de negocio que tiene su Empresa sobre los productos/servicios que ofrece ¿Tiene en cuenta las nuevas tendencias?

➤ **EMPOWERMENT**

1. ¿En que condiciones estaba su equipo antes que Ud. lo gerenciara? ¿Qué tipo de acciones implementó para mejorar el desempeño del equipo?
2. ¿Qué consignas transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transmite?
3. Descríbame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acorde a lineamientos acordados y haya tenido un impacto negativo en los resultados ¿Cómo Afrontaría Ud. la situación cual sería el Feed Back?

➤ **TRABAJO EN EQUIPO**

1. Relate situaciones en que sus colaboradores hayan lanzado propuestas o ideas nuevas ¿Qué hizo Ud.? ¿Se implementaron? ¿Cómo fue realizada esta implementación? ¿Los responsables de la idea fueron premiados o reconocidos?
2. ¿Qué tiempo Ud. asigna para escuchar a otros, recibir nuevas ideas o proyectos? ¿Cuando le plantean sugerencias, las escucha, o basándose en su experiencia las toma sin relevancia? Relátame alguna situación.
3. Bríndeme dos ejemplos de un nuevo proyecto y de un problema planteado por un integrante del equipo directivo y cuénteme que gestionó/dijo/opinó en cada caso.

➤ **LIDERAZGO AL CAMBIO**

1. ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró ese proceso de transición de forma eficaz?
2. ¿Cuáles han sido los cambios culturales que Ud. tuvo que liderar en su organización/división?
3. ¿Qué políticas ha impulsado para sostener la Visión de Negocio?
4. ¿Qué estrategias de comunicación o que acciones simbólicas ha utilizado para señalar a su equipo un cambio de rumbo y pensamiento empresarial?

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECIFICAS

NIVEL ADMINISTRATIVO

➤ **CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN**

1. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. Precise tiempos y pasos del mismo ¿Se cumplieron los plazos establecidos?
2. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso escaso, cómo lo planifica, cómo lo aprovisiona?

➤ **ALTA ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD**

1. Cuénteme sobre alguna nueva asignación de tarea a la que Ud. haya tenido que resolver de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?
2. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se maneja?
3. ¿Qué cambios tuvo que realizar en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los gestionó?

➤ **COMUNICACIÓN**

1. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.
2. Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que le sacaba de casillas. ¿Cómo lo manejó?
3. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla?

➤ **TRABAJO EN EQUIPO**

1. Relate situaciones en que sus colaboradores hayan lanzado propuestas o ideas nuevas ¿Qué hizo Ud.?
2. ¿Cuénteme como toma Ud. las ideas presentadas por otros?
3. ¿Cómo analiza los problemas de su equipo en reuniones de Gerencia o de Area?

➤ **APRENDIZAJE CONTINUO**

1. ¿Que tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad?
2. ¿Cuáles son sus sitios preferidos en Internet?
3. ¿Quién es responsable por su capacitación profesional?
4. ¿Cuénteme sobre algún curso, seminario, congreso en el que Ud. haya participado últimamente; compartió la información/materiales recibidos con otros integrantes del equipo?

➤ **INICIATIVA**

1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su área y como impactan sobre su desempeño ¿Qué hace desde su posición para resolverlos?
2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. ¿Ha realizado algún Plan de Carrera?

➤ **PENSAMIENTO ANALITICO**

1. ¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en anteriores ocasiones? ¿Cómo se lleva con su Jefe actual y como se llevaba con su jefe anterior?
2. ¿Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional?
3. ¿Relátame una situación problemática que Ud. haya resuelto ya sea personal o profesional? ¿Cuáles fueron las causas?

COMPETENCIAS GENERALES YESPECIFICAS

NIVEL OPERATIVO

✓ **INICIATIVA**

1. ¿Qué elementos tomo en consideración para elegir Comandato?
2. ¿Qué aspectos consideró para graduarse en la especialidad que lo hizo? ¿Piensa que realizó una correcta decisión?
3. ¿Qué lo motivó a tomar su primer empleo? ¿Que elementos lo llevaron a decidirse por participar en aquel proceso y descartar otros?

✓ **COORDINACION**

1. Mencione alguna situación en su trabajo o en la Universidad en que con frecuencia haya realizado movimientos coordinados con sus extremidades para manipular, ajustar, procesar de manera rápida alguna tarea operativa.

✓ **ORIENTACION DE SERVICIO**

1. Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial que le haya exigido un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo lo emprendió? ¿Cuáles fueron los resultados?
2. ¿Cómo se desarrolla un día laboral óptimo para Ud.?
3. ¿Cuál es su validación sobre atención optima de un cliente externo? ¿Conoce el efecto boca a boca?
4. ¿En que situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver?
5. ¿Actualmente en su trabajo existen estímulos que le impidan concentrarse?

PREGUNTAS GENERALES:

¿Cuál piensa Ud. que sería la principal razón para ser contratado para este cargo?

¿Qué espera Ud. de Comandato? ¿Qué le motiva trabajar con nosotros?

¿Cómo se define Ud. como persona y como trabajador?

¿Considera que se debería saber alguna otra información acerca de Ud.?

- **REGISTRO DE LA ENTREVISTA**

Es preciso apenas finalizada la entrevista registrar a tres de los candidatos más idóneos y calificar la apreciación que el entrevistador tiene al momento de la entrevista, a cada uno de los entrevistados se debe analizar los siguientes factores.

FACTORES	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
Aspecto Físico			
Fluidez Verbal			
Expresión Corporal			
Conocimientos			
Experiencia			
Orientación al Cliente			
Liderazgo			
Innovación			
Trabajo en Equipo			

COMANDATO S.A.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



- **EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

¿Por qué evaluar?

- Porque es un derecho del supervisado saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.
- Porque los responsables de la organización necesitan saber si se han cumplido las metas establecidas en ese mismo plazo, focalizándose en el desempeño más que en la persona

¿Para qué evaluar?

Para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos. Constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción de nivel.

Para aquello son muy útiles las Técnicas como:

- Entrevistas
- Observación

Soportes de relevamiento de la información

- Formulario de Evaluación por competencias

En lo que concierne al área del desempeño, en especial al de carácter gerencial/jefaturas, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.

Se puede decir que el sistema de evaluación de desempeño deseado, es aquel donde los objetivos cambian con frecuencia, los de desarrollo son más importantes que el desempeño pasado y la medida de los resultados y de las competencias no es fácil ni están bajo control constante.



SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
Formulario de Evaluación por competencias realizada por el Jefe inmediato		
Datos del evaluado:		
Nombre de la persona evaluada:		
Puesto:	SUPERVISOR REGIONAL	
Zona:	REGIONAL AUSTRO	
Antigüedad en el puesto:	6 años	
Periodo evaluado:	2012	
Datos del evaluador:		
Nombre de quien evalúa:		
Puesto:	JEFE ZONAL DE VENTAS	
Relación con el Evaluado:	Jefe inmediato	
Número de Encuesta:		
<p>Marque en la columna de "Calificación" para cada una de las opciones, dando un valor de "1" a "5" según usted considere pertinente.</p> <p>Tome en consideración que "1" indica su menor grado de satisfacción y "5" su mayor grado de satisfacción.</p>		
1.- Compromiso Organizacional		
No.	Concepto	Calificación
1	Actúa en pro de la organización aún fuera de la esfera laboral (p.ej. hace contactos que pueden beneficiar a la Organización aún durante sus vacaciones, días de descanso, etc)	4
2	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	4
3	Su actuar es consistente y congruente con los valores de la Organización.	4.5
4	Construye una red de apoyo de contactos personales que utiliza para fortalecer el trabajo de la Asociación Nacional.	4
5	Asume la responsabilidad por decisiones no acordes en pro de la Organización y el logro de los objetivos de la misma.	4
6	Manifiesta orgullo de pertenecer a la Organización y motiva el mismo sentimiento en todos/as los/las colaboradores/as.	3.5
7	Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.	4.5
Puntaje promedio de la competencia		4.1
2.- Orientación al logro		
No.	Concepto	Calificación
1	Se propone objetivos y metas altas (retadoras) para mejorar el trabajo de su área en particular y de la Asociación Nacional en general.	4
2	Analiza la brecha entre los resultados obtenidos y los deseados, realiza los ajustes necesarios.	4
3	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.	4
4	Identifica avances en los resultados y realimenta para alcanzar el logro esperado.	4
5	Se autoevalúa con base en resultados y se propone nuevas metas retadoras.	4
6	Asume riesgos, administrando y minimizando la incertidumbre.	4
7	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad del servicio que brinda a los programas y a los clientes externos.	4
Puntaje promedio de la competencia		4.0

3.- Capacidad Analítica		
No.	Concepto	Calificación
1	Detecta a tiempo problemas relacionados con su área y cualquier otra área de la Organización	4
2	Establece prioridades para las tareas en orden de importancia.	4
3	Analiza las relaciones entre diferentes partes de un problema o situación.	4.5
4	Trabaja con datos y hechos concretos y frecuentemente hace referencia a estos.	4
5	Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados.	4
6	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.	4
7	Identifica cadenas de acontecimientos, los hechos, las causas y consecuencias que llevaron a un problema y genera las soluciones para estos.	4
Puntaje promedio de la competencia		4.1
4.- Iniciativa		
No.	Concepto	Calificación
1	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.	3.5
2	Actúa preventivamente creando oportunidades y evitando problemas potenciales.	4
3	Tiene facilidad para encontrar soluciones a los problemas; es proactivo y creativo.	4
4	Se anticipa a situaciones inesperadas o de cambio, orientando y acompañando a los/las Colaboradores/as para que respondan oportunamente.	4
5	Hace propuestas novedosas y útiles para mejorar las condiciones de clima organizacional.	3.5
6	Propone ideas acordes a las normas y principios de la Organización.	4
7	Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta la información y el tiempo necesario.	4
Puntaje promedio de la competencia		3.9
5.- Trabajo en equipo		
No.	Concepto	Calificación
1	Es abierto a aceptar criterios y conocimientos de los/as miembros del equipo cuando estos/as los plantean.	4
2	Construye redes de comunicación fluida entre todos/as los miembros de la Organización a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.	4
3	Reconoce en los/as miembros de su equipo las habilidades y fortalece el desarrollo de las mismas.	3.5
4	Promueve la integración y participación de todos/as los miembros del equipo, solicitando insumos, información y realimentación.	4
5	Se enfoca en la tarea y permanentemente logra motivar al grupo en el logro de resultados concretos.	4
6	Valora genuinamente la opinión de los demás. Solicita ideas y opiniones para tomar decisiones y formular planes concretos.	4
7	No sólo realiza esfuerzos extraordinarios, sino que logra el compromiso de los otros/as miembros del equipo para que estos también los hagan.	4
Puntaje promedio de la competencia		3.9

6.- Inteligencia Emocional		
No.	Concepto	Calificación
1	Tiene habilidades para el manejo de grandes cúmulos de información estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad; contribuyendo con ello a la resolución de problemas en el menor tiempo posible.	4
2	Propone herramientas para que la información sea compartida por toda la organización, para que todos respeten los mismos parámetros y, así evitar la duplicación de tareas o la generación de informaciones contradictorias.	4
3	Demuestra facilidad para discriminar en sus tareas los datos importantes de los secundarios; estableciendo relaciones atinadas.	3.5
4	Es capaz de reunir la información suficiente para la elaboración de propuestas (presupuestos, proyectos) que dan absoluta claridad de la justificación del mismo.	4.5
5	Se preocupa por su capacitación y la de su equipo para la búsqueda y uso de herramientas novedosas que permitan un mejor y más rápido manejo de los datos, variables y toda aquella información que requiera de un análisis profundo.	4
6	Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.	3.5
7	Identifica un problema clave dentro de una situación muy compleja.	4
Puntaje promedio de la competencia		3.9
7.- Capacidad de Organización		
No.	Concepto	Calificación
1	Organiza su trabajo y lo hace con base en su planificación.	4.5
2	Es ordenado y establece con claridad roles, procedimientos y metas	4.5
3	Cumple y hace que se cumpla con los procedimientos establecidos y constantemente establece medidas para mantener el orden en el trabajo.	4
4	Verifica el trabajo de sus colaboradores/as y da seguimiento a los plazos de las actividades y sus resultados.	4
5	Desarrolla sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad de los resultados.	4
6	Establece prioridades, tácticas, decisiones y tiempos establecidos.	4
7	Documenta lo pactado sobre metas, objetivos, experiencias y/o resultados importantes.	4.5
Puntaje promedio de la competencia		4.2
Resumen de la evaluación realizada por el jefe inmediato		
No.	Competencia evaluada	Promedio
1	1.- Compromiso Organizacional	4.1
2	2.- Orientación al logro	4.0
3	3.- Inteligencia Analítica	4.1
4	4.- Iniciativa	3.9
5	5.- Habilidad para el trabajo en equipo	3.9
6	6.- Inteligencia Emocional	3.9
7	7.- Capacidad de Organización	4.2
Puntaje promedio de la evaluación del jefe inmediato		4.0

COMANDATO S.A.

SISTEMA DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

La capacitación por competencias dentro de la Compañía será el proceso de desarrollo de las competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para los colaboradores, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Esta garantiza con mayor nivel de certeza la pertinencia y la calidad de la formación porque se origina independiente y personalizada.

El proceso debe iniciar por la identificación de necesidades de capacitación que debe realizarse para fundamentar científica y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo. Luego se detalla el Plan programa de Capacitación acorde a la necesidad detectada.

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades se deben realizar en tres niveles que son:

1. Análisis de la Organización.
2. Análisis del Personal.
3. Análisis del Puesto de Trabajo.



FORMULARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

DATOS DEL SUPERVISOR:

1- Institución:	2. División o Departamento:
3- Apellidos y Nombres:	4- Cargo:
5- Frecuencia con que evalúa al colaborador:	F ____ R ____ E ____ N ____

DATOS DEL EMPLEADO

6- Apellido y Nombre		7- Cédula de Identidad:				
8- Cargo que desempeña:		9- Nivel del cargo: Jef. ____ Adm. ____ Ope. ____				
10- Fecha de Ingreso:		11- Antigüedad en el cargo actual:				
12- Nivel Educativo						
Finalizó	Título Obtenido y/o ha obtener					Estudiando
13- Su supervisor ha sido objeto de Evaluación de Eficiencia:		Sí			No	
Fecha de su última evaluación:	Resultado obtenido:	E.	Mb	B.	Reg.	Def.
14- Conocimiento sobre la Compañía						
Aspecto		S	Poco	N	Observaciones	
a) Estructura organizativa de la Compañía						
b) Misión, visión, metas y objetivos de la Compañía						
c) Normas y Procedimientos de la Compañía						
d) Reglamentos, Leyes, Convenios de la Compañía						
e) Objetivos y metas de su departamento						
15-Entrenamiento recibido desde su ingreso a la Compañía						

16 Principales funciones o tareas que realiza el empleado	Instructor y/o Institución	Período			
		Fecha		Duración	
17 Competencias		Nivel de Dominio			
		E	B	R	D
Orientación de Servicio al Cliente. Capacidad para prestar servicio al cliente en forma cortés y diligente	Nivel de Desempeño				
	E	B	R	D	NA
Establecimiento de Relaciones. Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización					
Trabajo en Equipo. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes					
Empowerment. Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización					
Pensamiento Analítico. Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica.					
Conocimiento y Experiencia. Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva					
Enfoque en Resultados/Motivación por el logro. Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas					

por la organización						
Delegar Responsabilidades. Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.						
Desarrollo de Personal. Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.						
18- Necesidades de Entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias						
19- Entrenamiento Sugerido						
	Prioridad			Horario		
	1 T	2 T	3 T	4T	HT	FT
20- Observaciones						

FORMULARIO POST EVALUATORIO 360°

¿Cuáles son las Fortalezas del Colaborador Evaluado?

¿Cuáles son las Oportunidades de Mejora que tiene el Evaluado?

POTENCIAL DE DESARROLLO PARA EL EVALUADO

Potencial que posee el evaluado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad; considere preparación, experiencia y características personales que considere importantes.

- No apto para asumir nuevas responsabilidades
- Le falta mayor experiencia para asumir mayores responsabilidades
- Es Apto para asumir mayores responsabilidades

COMPETENCIAS A MEJORAR

Elija 3 competencias críticas para el cargo que deben ser desarrolladas durante el próximo período de evaluación.

COMANDATO S.A.

SISTEMA DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL POR COMPETENCIAS



En esta sección se encontrara todo lo referente a la política de desarrollo de los colaboradores Comandato, el objetivo:

- Crear procesos y que identifiquen, atraigan, desarrollen y retengan talentos;
- Garantizar el alineamiento y estandarización de los procesos de Gestión de Carrera;
- Garantizar que los planes de carrera estén alineados con las estrategias de crecimiento del negocio.

La Evaluación de Desempeño (PE) busca gestionar el desempeño del colaborador alineado con los objetivos de negocio y generar una Cultura de Alto Desempeño.

El PE se enfoca en generar un vínculo entre la contribución individual y los objetivos de la Compañía, a través de la medición del desempeño del colaborador con base en el establecimiento de objetivos SMART, los cuales deben hacer la diferencia en el rol del colaborador y deben estar ajustados/alineados a los objetivos del Jefe Inmediato y del negocio.

El PE evalúa el "Qué" es decir, los objetivos del negocio, y el "Cómo" el colaborador alcanza esos objetivos con base en 4 competencias definidas corporativamente: Enfoque en Resultados, Iniciativa, Cooperación Proactiva y Practica lo que Predica es reflejado a través del formulario del PDG (Programa Guía de Desarrollo).

El proceso exige revisar por lo menos dos veces al año los avances frente al logro de los objetivos propuestos. Al final del año, todos los colaboradores recibirán un "Rating de Desempeño", lo que permitirá un vínculo entre desempeño, recompensa y reconocimiento. Para asegurar transparencia en el proceso el "Rating de Desempeño" de cada colaborador será calibrado por su respectivo Line Manager o Jefe Inmediato.

Para que el proceso de PE sea exitoso se requiere que:

- El Line Manager sea responsable por dar Coaching y retroalimentación constante al empleado, gestionando su máximo desempeño.
- Cada colaborador sea responsable de revisar y actualizar el PE, documentándolo en la herramienta en línea (en proceso de creación) con los objetivos establecidos.
- El colaborador y Line Manager se reúnan durante el año para discutir el desempeño y desarrollo del colaborador.

PROGRAMA DESARROLLAR PERSONAS COMANDATO

Develop People es una iniciativa de Comandato alineada a la estrategia corporativa que rigen en el orden estratégico de las Compañías Multinacionales, cuyo objetivo es maximizar el potencial de sus colaboradores a través del desarrollo continuo, asegurando así el éxito actual y futuro de Comandato.

Para ello, es necesario haber definido procesos, competencias y comportamientos descritos durante este presente proyecto.

La iniciativa Develop People promueve un modelo de desarrollo basado en el coaching y el aprendizaje continuo con base en las competencias de la matriz de liderazgo Comandato, intercalando las competencias específicas acordes a cada puesto de trabajo.

Este programa tiene como objetivo:

- Poner a Comandato en Movimiento.
- Entender lo que Comandato demanda de sus líderes.
- Mejorar y alinear las contribuciones individuales y grupales hacia la consecución de objetivos.
- Enfocarse en la retroalimentación y desarrollo de los Colaboradores.

CICLO DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO COMANDATO

- **Revisión de Objetivos final de año**

La revisión de final de año es una discusión formal y estructurada entre un colaborador y su line manager, se lleva a cabo entre diciembre y enero. Es necesario programar estas reuniones con tiempo para permitir que ambos, tanto line manager como colaborador, se preparen para la misma.

La revisión de final de año debe realizarse de forma abierta y franca. El colaborador debe completar su PDG. (Programa Guía de Desarrollo) y enviarlo al line manager antes de la discusión.

Se debe tomar en cuenta los siguientes elementos antes, durante y después de la revisión de final de año.

Antes

- Ambos, line manager y colaborador preparan la información y evidencia necesaria para la revisión.
- Establecen la fecha, hora y lugar para la reunión. Preferiblemente se debe establecer con dos semanas de anticipación y en un sitio desprovisto de interrupciones.

Durante

- Se deben garantizar acuerdos en:
 - El alcance de los objetivos y los planes de desarrollo
 - Fortalezas y áreas de mejora
 - Retroalimentación
 - Planes de carrera y desarrollo

Después

- El PDG debe ser modificado por el colaborador incluyendo los comentarios.
- El line manager debe aprobar en el PDG
- Line manager y colaborador deben estar de acuerdo con el contenido final del PDG.

- **Preparándose para la discusión:**

Durante la preparación para la discusión, el line manager debe, si lo considera apropiado, solicitar retroalimentación a sus colegas, clientes y otros que puedan realizar comentarios constructivos sobre el desempeño del colaborador. Igualmente para revisar en la discusión, el colaborador debe identificar ejemplos específicos que demuestren su progreso y sus comportamientos de forma consistente.

- **Competencias COMANDATO:**

Como se expuso previamente Comandato quiere hacer especial énfasis no solo en el desempeño (logro de objetivos) sino en las competencias (comportamientos), es decir, en el cómo los mismos son alcanzados, es por ello que ambos criterios son utilizados para determinar la naturaleza de contribución.

- **Retroalimentación:**

Continuando con la revisión de final de año, el line manager debe informar al colaborador su Naturaleza de Contribución para el periodo evaluado y son como sigue:

Descripción	Interpretación
NIVEL C	
Su rendimiento es significativamente menor que el esperado. - No se considera aceptable que se mantenga este nivel de rendimiento. - Se deben tomar decisiones para solucionar esta situación.	- En este nivel de contribución, se espera que el colaborador y el line manager lleven a cabo discusiones formales apoyadas en un plan de mejora de desempeño con expectativas y tiempos claramente definidos para remediar la situación. - Un colaborador con esta evaluación debe trabajar para asegurarse que su contribución en el rol actual marque una diferencia positiva en Comandato. De no ser así, deberán revisarse otras opciones que beneficien al colaborador y a la empresa.
NIVEL B	
- Comienza a cumplir con el rol, pero aún necesita desarrollarse en ciertos aspectos del puesto. - Está estableciendo credibilidad en el ambiente de trabajo. - Puede requerir supervisión y asistencia cercanas, junto con comentarios frecuentes. - Si éste constituye un nivel repetido de rendimiento en el mismo puesto, debe mejorar su desempeño o buscar otra posición.	Si el colaborador es nuevo en su rol, ésta es la evaluación que se esperaría de él. - Valoración de que el colaborador está construyendo sus capacidades y se encuentra en la etapa inicial de la curva de aprendizaje. Habla de apoyo y supervisión, en otras palabras, el line manager y la empresa están invirtiendo en el colaborador para construir y ampliar sus capacidades
NIVEL A	
- Cumple con el rol y establece credibilidad en el ambiente de trabajo. - El rendimiento coincide con las expectativas, éstas alcanzan los resultados esperados. - Fija prioridades, confía en sí mismo para el manejo de su puesto	El nivel Máster habla de alguien que verdaderamente está entregando resultados en su rol en términos de desempeño y comportamientos. En otras palabras, el colaborador que se encuentra en este nivel, alcanza a tocar las fronteras de su rol.

- **Plan de desarrollo y carrera:**

El plan de desarrollo y carrera debe involucrar la responsabilidad personal del colaborador en construir la experiencia, las habilidades y las competencias requeridas para alcanzar las metas. Comandato considerara el desarrollo como una responsabilidad compartida entre Recursos Humanos, line manager y colaborador. Los roles se detallan a continuación:

Recursos Humanos	Line Managers	Colaborador
<p>Brindar asesoría e información con relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oportunidades de desarrollo y aprendizaje. -Planes de desarrollo y carrera (P.J. Escaleras de desarrollo, publicación de vacantes, etc.) *Servir de coach a line managers y colaboradores con el fin de que tengan discusiones constructivas durante el año. 	<ul style="list-style-type: none"> * Junto con el colaborador, establecer oportunidades de desarrollo y dar clara dirección a sus expectativas. *Ser coach y preparar al colaborador para el éxito. *Proactivamente brindar retroalimentación constante y honesta, apoyándose en datos y hechos concretos. *Invertir tiempo para explorar y entender las necesidades de desarrollo y carrera del colaborador. 	<p>*Es responsabilidad del colaborador obtener lo que necesita para su desarrollo personal, y para el desarrollo de su carrera en Comandato. Él deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hablar con su line manager acerca de sus aspiraciones de carrera y desarrollo para generar acuerdos, y establecer planes de acción. 2. Apropiarse y conducir su desarrollo personal y planes de carrera, asegurándose de ser honesto en sus aspiraciones. 3. Buscar retroalimentación acerca de su desempeño y desarrollo para identificar fortalezas y necesidades de mejora 4. Identificar dónde se encuentran los recursos para apoyarse. 5. Conocerse a sí mismo, y tener claridad de hacia dónde quiere enfocar su carrera. 6. Buscar oportunidades de desarrollo consistentes con lo que se tiene planteado para sí mismo en la organización. 7. Tener un plan de desarrollo con seguimiento y acciones concretas.

5.1 CONCLUSIONES

- El Modelo de Gestión por competencias crece en importancia y aplicabilidad en las Empresas locales, nacionales y multinacionales, ocupando un papel cada vez más central en la formación y desarrollo de sus colaboradores. Sin embargo, en Comandato su incorporación es nula, en términos reales. Probablemente lo anterior se deba a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación, la que exige un acabado manejo profesional de la gestión de Talento Humano.
- El proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado.
- La herramienta Gestión por Competencias en la actualidad se ha convertido en un canal continuo de comunicación entre colaboradores y Compañía, mediante este canal la Compañía comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de apoyarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de los mismos.
- Además este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los colaboradores.
- Es importante hacer notar que la motivación es la base sobre la que se desarrolla la Gestión por Competencias, este método lleva a definir el motivo como interés recurrente para el logro de un objetivo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Debido a que el modelo de competencias es la base para identificación y desarrollo del talento, es importante revisar, y, si es necesario actualizar continuamente el mismo, para asegurar que el modelo, esté en línea con las definiciones estratégicas de la organización y se refleje adecuadamente en el perfil individual de las posiciones claves. Por otro lado, las evaluaciones de competencias tienen que ser periódicas y consistentes con los intereses de los colaboradores y los de la organización, para asegurar el compromiso con el desarrollo y la retención de talentos. Esto implica, tener responsabilidades bien delimitadas e incorporar el concepto de auto-desarrollo de las competencias como obligación primaria del colaborador y no de la Compañía, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.
- Realizar comités primarios a inicio de mes en Comandato, en la que no se traten solamente temas enfocados a proyección de ventas y asignaciones de rolling, sino que también se intercalen el fortalecimiento de la Guía de Desarrollo y Progreso del Colaborador.
- Para obtener mejores resultados en la aplicación de la propuesta de este modelo, se requiere que la Gerencia Nacional la adopte como una estrategia de Gestión de la Compañía.
- Implementar un sistema salarial a manera de bonos/gift cards de tal manera que se remunere y se compense de manera justa y adecuada al logro obtenido.
- Es importante que Comandato siga de alguna forma involucrando día a día a sus colaboradores en la misión, visión, valores institucionales y objetivos institucionales ya que en ellos se encuentra el éxito y la identidad de la misma. Es muy importante crear una cultura evaluativa en cada colaborador.

BIBLIOGRAFIA

INTERNET

- http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/ParadigmShift_CompetenciasII.pdf
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>
- <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- [www.marthaalles.com/dirección integral de capital humano](http://www.marthaalles.com/dirección%20integral%20de%20capital%20humano)
- [www.granicaeditor.com /derrhh](http://www.granicaeditor.com/derrhh)

LIBROS

- Helliegal, Don; Jackson, Susan; Slocum, John. ADMINISTRACIÓN UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS. México: Cengage Learning. 2009.
- Joseph A. Petrick – Diana S. Furr, Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos – Gestión 2000.com
- Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias – 2da edición Buenos Aires 2006
- Martha Alles, Casos - Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias – 2da edición Buenos Aires 2006
- S. Pereda, Francisca Berrocal – Gestión de Recursos Humanos por competencias – Editorial centro de Estudios Ramón Arces, S.A Colección de Psicología

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- www.emagister.com/aprendizaje-competencias-es_18htm.2010
- www.emagister.com/aprendizaje-assessmentcenter
- [www.praxis.com.pe/calidad de gestión](http://www.praxis.com.pe/calidad%20de%20gestión)

PUBLICACIONES:

- Rueda Restrepo, Nelson de Jesús. COMPETENCIAS COMPLEJAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Artículo para obtener el doctorado en Ciencias de la Educación.
- MORALES ARACENA, ORIA.GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS. Santo Domingo, República Dominicana. Marzo 2009
- Arévalo Sánchez, Luisa Mariel. LA ADMINISTRACION Y LAS COMPETENCIAS LABORALES. Artículo elaborado para el curso de Administración por Competencias de la Maestría de Administración de R. Humanos USAC Abril 2009.

ANEXO 1:

Manual del instrumento Clima Organizacional Comandato

El presente documento contiene la guía de aplicación del test psicológico de Motivación y Satisfacción Laboral, test que pretende evaluar la relación existente entre ambas variables dentro de un ambiente de trabajo convencional, con los resultados obtenidos con esta herramienta, una empresa puede hacer modificaciones en áreas específicas para estimular la motivación e interés del empleado en su trabajo, contribuyendo en cierta medida al mejoramiento del desempeño laboral.

Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre No: Nunca o Nada Poco: Término medio

Nombre: _____ Edad: _____

Cargo dentro de la empresa: _____ Sexo: _____

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si

No

Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si

No

Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si

No

Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si

No

Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si

No

Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si

No

Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si

No

Poco

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si

No

Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si

No

Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si

No

Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si

No

Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si

No

Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si

No

Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si

No

Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si

No

Poco

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si

No

Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si

No

Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si

No

Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si

No

Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

**ANEXO 2: RESULTADOS DE DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL
COMANDATO**

**CARACTERISTICAS DEL PERSONAL FOTOTIENDA ECUACOLOR CUENCA
PRINCIPAL**

EMPLEADO	EDAD	ESTADO CIVIL	GENERO	ANTIGÜEDAD	HABILIDADES	CARGO
Ana Ramírez	36	Casada	f	10 años	intelectual	Jefa de Fototienda
Rosa Zambrano	26	Casada	f	6 años	intelectual	Cajera
Andrea Guaman	25	Divorciada	f	3 años	intelectual	Ventas
Cesar Mora	42	Casado	m	12 años	física e intelectual	Vendedor
Alberto Baculima	26	Casado	m	3 años	física e intelectual	Mensajero
Franco Rodas	36	Soltero	m	10 años	física e intelectual	Producción

DIAGNOSTICO EN FUNCION A LAS VARIABLES DEPENDIENTES

EMPLEADO	PRODUCTIVIDAD	SATISFACCION LABORAL	ROTACION	AUSENTISMO
Ana Ramírez	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTO
Rosa Zambrano	MEDIA	MEDIA	BAJA	MEDIO
Andrea Guaman	ALTA	MEDIA	ALTA	BAJO
Cesar Mora	BAJA	BAJA	BAJA	BAJO
Alberto Baculima	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIO
Franco Rodas	BAJA	MEDIA	BAJA	BAJO

VALORACION:

#Pregunta	Positivo	Intermedio	Negativo
Puntuación	5	3	1
2, 5, 16, 23	NO	POCO	SI
El resto de preguntas	SI	POCO	NO

INDICADORES POR VARIABLES APLICADAS AL TEST

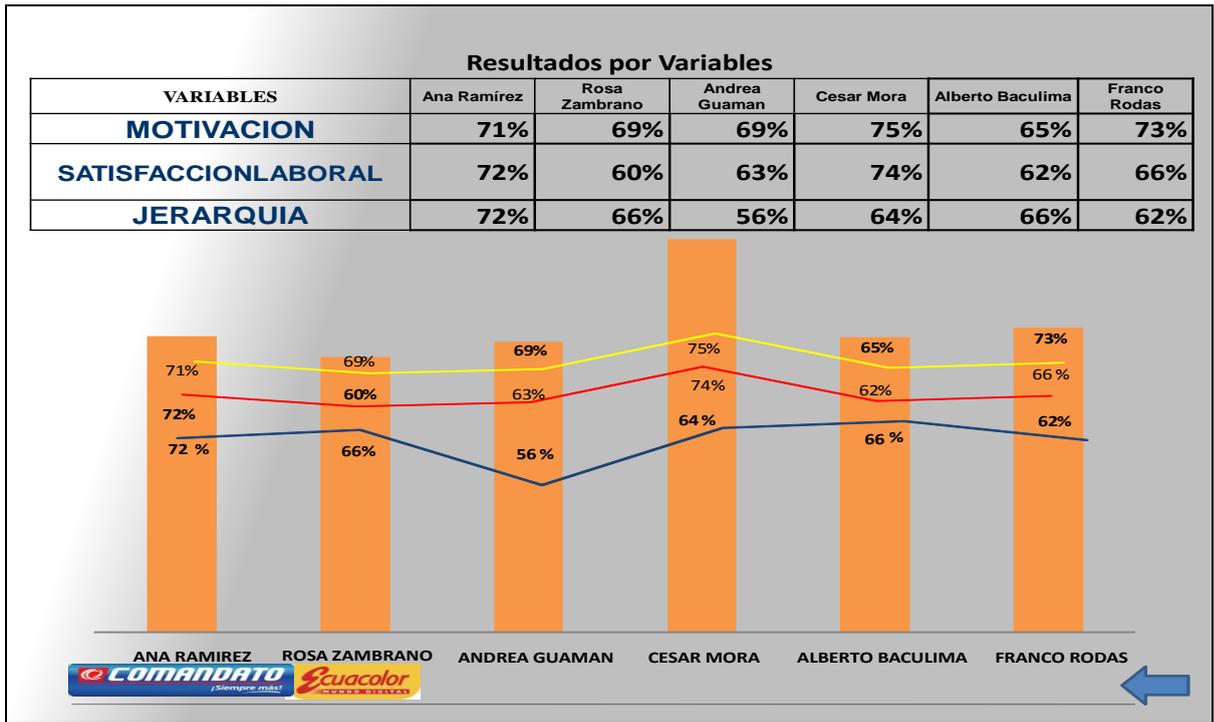
Indicadores de Motivación	
Tipo de Resultado	%
Muy Motivado	80-100
Medianamente Motivado	45-80
Poco Motivado	0-45
Indicadores de Satisfacción (if x2)	
Tipo de Resultado	%
Alta Satisfacción Laboral	80-100
Medianamente Satisfecho Laboralmente	45-80
Baja Satisfacción Laboral	0-45
Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía (if x3)	
Alto sentido de Posición y Jerarquía	80-100
Sentido de Posición y Jerarquía medio	45-80
Bajo sentido de Posición y Jerarquía	0-45

EVALUACION GENERAL COLABORADOR POR RESPUESTA

PREGUNTA	ANA RAMIREZ	ROSA ZAMBRANO	ANDREA GUAMAN	CESAR MORA	ALBERTO BACULIMA	FRANCO RODAS
VARIABLE MOTIVACION						
1	3	3	1	3	5	5
2	5	1	5	1	1	5
3	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	3	3	3
5	3	3	1	1	1	5
6	1	1	3	5	5	3
7	3	3	1	1	1	3
8	5	5	3	3	5	5
9	3	1	3	3	3	1
10	3	3	3	3	3	1
11	3	3	5	3	1	5
12	5	3	3	3	3	5
13	5	5	5	3	3	3
14	3	5	5	1	3	3
15	5	5	5	3	3	5
16	3	5	3	3	5	1
17	1	3	3	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5
TOTAL	71	69	69	59	65	73

PREGUNTA	ANA RAMIREZ	ROSA ZAMBRANO	ANDREA GUAMAN	CESAR MORA	ALBERTO BACULIMA	FRANCO RODAS
VARIABLE SATISFACCION						
20	5	5	5	5	5	5
21	1	1	5	3	3	3
22	5	3	5	3	3	5
23	1	1	3	1	3	5
24	3	1	3	1	1	5
25	5	5	5	5	5	5
26	1	1	1	3	5	5
27	5	3	5	3	3	5
28	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	3	5
TOTAL	36	30	42	34	36	48
ind: x2	72	60	84	68	72	96

PREGUNTA	ANA RAMIREZ	ROSA ZAMBRANO	ANDREA GUAMAN	CESAR MORA	ALBERTO BACULIMA	FRANCO RODAS
VARIABLE JERARQUIA						
30	5	1	3	5	3	5
31	5	5	3	3	5	5
32	3	3	3	3	1	3
33	5	5	5	3	1	5
34	3	3	3	3	1	3
35	3	5	5	1	1	5
TOTAL	24	22	22	18	12	26
ind: x3	72	66	66	54	36	78



ANEXO 3

PROUETA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PUESTO COMANDATO UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA

