

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
BASADO EN COMPETENCIAS. CASO: EMPRESA  
COCEBET S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO (A)  
EMPRESARIAL**

**CHALCO TAPIA DANIELA FERNANDA**

[cht\\_danifer@yahoo.es](mailto:cht_danifer@yahoo.es)

**Director: Ing. Sarrade Dueñas Fausto Ernesto MSc.**

[fausto.sarrade@epn.edu.ec](mailto:fausto.sarrade@epn.edu.ec)

**2014**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Chalco Tapia Daniela Fernanda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Chalco Tapia Daniela Fernanda**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Chalco Tapia Daniela Fernanda, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Sarrade Dueñas Fausto Ernesto  
MSc.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi gratitud al Ing. Sarrade Dueñas Fausto Ernesto MSc. por el apoyo brindado para el desarrollo del presente proyecto de titulación, quien despejó mis dudas y fundamentalmente ha sido una guía.

Agradezco el presente proyecto a mis maestros y profesores por haber inculcado en mí valores y los conocimientos necesarios para forjar mi perfil profesional.

Un especial agradecimiento a mis padres por haber sido el pilar fundamental en mi formación, por inculcar en mí valores que me han formado como una persona honesta y perseverante en el alcance de mis objetivos.

Daniela Chalco

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi familia por estar siempre apoyándome incondicionalmente en la consecución de mis objetivos, especialmente a mis padres quienes me enseñaron que el que persevera alcanza el éxito, quienes supieron ser una guía en mi vida, enseñándome el valor de ser una excelente persona y a luchar por conseguir lo que uno se propone en la vida.

A mi hija y a su padre por ser la fuente de inspiración para seguir adelante y luchar por seguir superándome, para ser un ejemplo a seguir para mi hija y brindarle un mejor futuro. A ellos quienes día a día me acompañan y me motivan a forjarme como una profesional.

Daniela Chalco

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i	
LISTA DE TABLAS .....	ii	
LISTA DE ANEXOS .....	iv	
RESUMEN .....	v	
ABSTRACT .....	vi	
1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.....	1
1.2	ANTECEDENTES DE COCEBET S.A.....	2
1.3	COCEBET S.A. ....	3
1.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	3
1.3.2	PROPUESTA DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.3.3	PROPUESTA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA .....	5
1.3.4	PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	5
1.3.5	PROPUESTA DE LA CULTURA EMPRESARIAL .....	6
1.3.6	PRODUCTOS OFERTADOS .....	6
1.3.7	PROVEEDORES Y CLIENTES .....	7
1.3.8	COMPETIDORES .....	7
1.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	8
1.5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	8
1.5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	8
1.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2.	MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.	DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS .....	10
2.1.1.	INCORPORAR A LAS PERSONAS:.....	11
2.1.1.1.	Reclutamiento de personal:.....	11

2.1.1.1.1. Principales técnicas de reclutamiento externo .....	12
2.1.1.1.2. Evaluación de los resultados de reclutamiento .....	13
2.1.1.2. Selección de personal.....	13
2.1.1.2.1. Técnicas de Selección .....	14
2.1.1.2.2. El proceso de selección de personal.....	15
2.1.2. COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS .....	15
2.1.2.1. Orientación de las personas: .....	15
2.1.2.2. Modelado del trabajo .....	16
2.1.2.2.1. Descripción y análisis de puestos .....	16
2.1.2.2.2. Descripción de puestos .....	17
2.1.2.2.3. Análisis de puestos.....	17
2.1.2.2.4. Métodos de análisis de puestos .....	18
2.1.2.3. Evaluación del desempeño.....	18
2.1.2.3.1. Métodos para la evaluación de desempeño.....	19
2.1.3. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS .....	24
2.1.3.1. Remuneración .....	24
2.1.3.2. Programas de incentivos .....	25
2.1.3.3. Prestaciones y servicios: .....	26
2.1.3.3.1. Beneficios sociales o prestaciones legales:.....	27
2.1.4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	28
2.1.4.1. Capacitación.....	29
2.1.4.2. Desarrollo de las personas y las organizaciones .....	30
2.1.5. RETENER A LAS PERSONAS.....	31
2.1.5.1. Relaciones con los empleados.....	31
2.1.5.2. Seguridad y Salud Ocupacional .....	31
2.1.6. SUPERVISAR A LAS PERSONAS .....	32
2.1.6.1. Base de datos y sistemas de información de recursos humanos .....	32
2.2. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: .....	32
2.2.1. DEFINICIONES DE COMPETENCIAS:.....	33
2.2.2. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA: .....	34
2.3. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS: .....	36
2.4. PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	38

2.5.	ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	39
2.6.	ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS QUE SE PODRÍA USAR EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LOS MODELOS EXISTENTES: .....	43
2.6.1.	MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	43
2.6.1.1.	El modelo funcionalista .....	43
2.6.1.2.	El modelo conductista.....	43
2.6.1.3.	El modelo constructivista.....	44
2.6.2.	METODOLOGÍAS A UTILIZAR EN EL DISEÑO DEL MODELO POR COMPETENCIAS .....	44
2.6.2.1.	Metodología DACUM .....	44
2.6.2.2.	Metodología AMOD .....	45
2.6.2.3.	Metodología SCID .....	46
2.7.	BENEFICIOS QUE SE OBTIENE CON LA APLICACIÓN DEL MODELO.	47
3.	METODOLOGÍA .....	48
3.1.	ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN. ....	48
3.1.1.	ANTECEDENTES .....	48
3.1.2.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS EN COCEBET S.A. ....	48
3.1.2.1.	Planificación de recursos humanos .....	48
3.1.3.	PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	49
3.1.3.1.	Admisión de personas: reclutamiento, selección y contratación. ....	49
3.1.3.2.	Aplicación de personas: Descripción de cargos y evaluación del desempeño. ...	50
3.2.	ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS NUCLEARES DE LA ORGANIZACIÓN .....	51
3.3.	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA COCEBET S.A.....	55
3.3.1.	PASO PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:.....	56
3.3.1.1.	Definir las competencias nucleares de la organización .....	56
3.3.1.2.	Análisis y descripción de cargos .....	57
3.3.1.3.	Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas	60
3.3.1.4.	Descripción de los perfiles por competencias específicas .....	62



3.3.1.5.	Descripción de cargos por competencias .....	72
3.3.1.6.	Validar el modelo de competencias .....	74
3.3.2.	APLICAR EL MODELO EN LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS .....	74
3.3.2.1.	Atracción, selección e incorporación .....	75
3.3.2.2.	Evaluación del desempeño .....	81
3.3.2.3.	Capacitación y entrenamiento .....	85
3.3.2.4.	Desarrollo y Planes de Sucesión .....	87
3.3.2.5.	Remuneración y beneficios .....	89
3.3.2.6.	Despidos y Renuncias .....	90
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
4.1.	CONCLUSIONES .....	92
4.2.	RECOMENDACIONES .....	94
	REFERENCIAS .....	96
	ANEXOS .....	99
	ANEXO A – Diccionario de Competencias Generales y Específicas .....	100
	ANEXO B - Plan de capacitación para COCEBET S.A. ....	114
	ANEXO C - Cronograma de actividades para la aplicación de los formularios para el levantamiento de información del análisis y descripción de cargos. ....	117
	ANEXO D - Establecimiento de actividades esenciales del puesto .....	118
	ANEXO E -Descripción de cargos por competencias.....	127
	ANEXO F - Requisitos obligatorios previos a la admisión del empleo .....	157
	ANEXO G - Solicitud de empleo COCEBET S.A.....	159

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama Organizacional COCEBET S.A.....	4
Figura 2 - Portafolio de Productos de COCEBET S.A. ....	6
Figura 3 - Artículos importados de COCEBET S.A. ....	6
Figura 4 - Proveedores de COCEBET S.A. ....	7
Figura 5 - Clientes de COCEBET S.A. ....	7
Figura 6 - Competidores de COCEBET S.A. ....	7
Figura 7 - El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH .....	11
Figura 8 - Reclutamiento interno y reclutamiento externo. ....	12
Figura 9 - Pirámide selectiva del reclutamiento .....	13
Figura 10 - El proceso de selección como una secuencia de etapas.....	15
Figura 11 - Relación ente las competencias de la evaluación de desempeño y la evaluación de 360° .....	21
Figura 12 - Diagrama del proceso de evaluación de 360° .....	22
Figura 13 - Evaluación por competencias .....	24
Figura 14 - Los estratos del desarrollo de las personas .....	28
Figura 15 - Proceso de capacitación .....	29
Figura 16 - Aspectos que incluyen las competencias .....	35
Figura 17 - Diccionario de competencias .....	41
Figura 18 Ejemplo de competencia .....	42
Figura 19 - Definición de las competencias nucleares de COCEBET S.A. ....	52
Figura 20 - Competencias nucleares de COCEBET S.A.....	55
Figura 21 - Modelo de anuncio de captación de talento humanos para COCEBET S.A. ..	76
Figura 21 - Cronograma de actividades para el levantamiento de información de cargos .....	117
Figura 22 - Solicitud de Empleo de COCEBET S.A.....	161

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Técnicas de Selección .....	14
Tabla 2 - Métodos de análisis de puestos .....	18
Tabla 3- Métodos tradicionales de evaluación de desempeño .....	19
Tabla 4 - Matriz de evaluación de la declaración de la misión .....	51
Tabla 5 - Borrador de competencias.....	53
Tabla 6 - Identificación de competencias nucleares de COCEBET S.A.....	54
Tabla 7 - Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto.....	58
Tabla 8 - Formato para la descripción y análisis del puesto.....	59
Tabla 9 - Formato de actividades esenciales del puesto.....	60
Tabla 10 - Graduación de los factores .....	61
Tabla 11 - Competencias específicas de COCEBET S.A. ....	63
Tabla 12 - Formato para perfil de competencias de cargos.....	64
Tabla 13 - Perfil de competencias del cargo Gerente General .....	65
Tabla 14 - Perfil de competencias del cargo Asistente de Gerencia .....	65
Tabla 15 - Perfil de competencias del cargo Gerente Administrativo.....	66
Tabla 16 - Perfil de competencias del cargo Jefe Financiero .....	66
Tabla 17 - Perfil de competencias del cargo Jefe de Ventas Prepago y Pospago.....	67
Tabla 18 - Perfil de competencias del cargo Jefe de Operaciones .....	67
Tabla 19 - Perfil de competencias del cargo Asistente de Operaciones.....	68
Tabla 20 - Perfil de competencias del cargo Asistente Contable .....	68
Tabla 21 - Perfil de competencias del cargo Supervisor de Ventas .....	69
Tabla 22 - Perfil de competencias del cargo Vendedor.....	69
Tabla 23 - Perfil de competencias del cargo Cajera .....	70
Tabla 24 - Perfil de competencias del cargo Bodeguero .....	70
Tabla 25 - Perfil de competencias del cargo Recepcionista.....	71
Tabla 26 - Perfil de competencias del cargo Mensajero.....	71
Tabla 27 - Perfil de competencias del cargo Conserje .....	72
Tabla 28 - Formato de descripción de cargos por competencias.....	73
Tabla 29 - Guía para la entrevista.....	77

Tabla 30 - Guía para la entrevista por competencias.....	78
Tabla 31 - Registro de entrevistas por competencias .....	79
Tabla 32 - Comparación de resultados entre candidatos .....	80
Tabla 33 - Formularios para la evaluación del desempeño .....	82
Tabla 34 - Valoración de evaluación por desempeño.....	84
Tabla 35 - Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento .....	86
Tabla 36 - Propuesta de capacitación en competencias.....	87
Tabla 37 - Propuesta de plan de sucesión para COCEBET S.A. ....	88
Tabla 38 - Propuesta de beneficios por competencias.....	90
Tabla 39 - Registro de desvinculación .....	91
Tabla 40 - Plan de capacitación panel de COCEBET S.A. ....	115

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Diccionario de Competencias Generales y Específicas.....	100
ANEXO B - Plan de capacitación para COCEBET S.A. ....	114
ANEXO C - Cronograma de actividades para la aplicación de los formularios para el levantamiento de información del análisis y descripción de cargos.....	117
ANEXO D - Establecimiento de actividades esenciales del puesto .....	118
ANEXO E -Descripción de cargos por competencias.....	127
ANEXO F - Requisitos obligatorios previos a la admisión del empleo.....	157
ANEXO G - Solicitud de empleo COCEBET S.A.....	159

## RESUMEN

Los directivos de COCEBET S.A. han determinado la necesidad de mejorar en el manejo del talento humano, dada esta problemática, la empresa ha tomado conciencia de que para tener una mejora como organización deben hacer hincapié en incorporar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias. Con el afán de motivar al personal a desarrollar sus competencias al máximo, se diseña el modelo que es fácil de entender y que se puede ajustar a las distintas necesidades de la organización. Por lo tanto el presente proyecto de titulación tiene por objetivo lograr que cada empleado se desempeñe en su lugar de trabajo acorde a sus habilidades y competencias personales, además como estrategia busca en un futuro ser más competitivo en la industria de las Telecomunicaciones. La metodología DACUM fue utilizada para realizar los perfiles de los puestos basados en el diccionario de competencias que servirán para la implementación del modelo. Esta propuesta desea ayudar a que el personal se sienta identificado con su trabajo y con la organización, generando que desempeñen de mejor manera sus actividades y les permita desarrollar en su totalidad sus competencias. En los resultados que arroja este proyecto de titulación se presentan los problemas y el potencial para mejorar las competencias que posee el personal respecto a su cargo; también se encuentran los pasos que se debe seguir para poder implementar de manera correcta el modelo propuesto y los formatos para aplicarlos en cada subsistema.

Palabras clave: Gestión del talento humano. Competencias.

## **ABSTRACT**

The executives of COCEBET S.A. have determined the need to improve in the managing of the human talent, given this problematic, the company has been aware of the fact that to have an improvement as organization, they must emphasize in incorporates a model of human talent management based in competencies. With the desire to motivate to the staff to developing his competencies to the maximum, the designed model is easy to understand and can adjust to the different needs of the organization. Therefore the present project of degree has as objective the accomplish that every employee perform in his workplace according to their skills and competences, also as a future strategy searches be more competitive in the telecommunications industry. The DACUM methodology was used to realize the profiles based on the dictionary of competencies that will serve for the implementation of the model. This proposal wants to help that staff feel identified with their work and the organization, generating better performing on their activities and enable them to develop in its entirety their competencies. In the results given by the project of degree are present the problems and the potential to improve the competencies that have the staff regarding with their job, also are the steps to be followed in order to correctly implement the proposed model and the formats for apply in each subsystem.

Keywords: Management of human talent. Competencies.

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS**

Con el pasar de los años, se están produciendo cambios permanentes que afectan al ser humano por lo tanto se ve indispensable el analizar las habilidades, destrezas que cada individuo debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo. Además expertos como Rábago (2010) y Alles (2005) consideran que el entorno en el que se desenvuelve es muy importante para su desarrollo, se debe tomar en cuenta su cultura, estilo de vida, ámbito familiar, social y religiosos, debe existir un equilibrio entre estos factores para que un individuo pueda desempeñarse correctamente en sus tareas.

Según Rábago (2010), En la actualidad las organizaciones requieren contar con un personal idóneo que desarrolle al máximo sus habilidades y competencias de manera eficiente, la organización puede plantearla como una estrategia que le permita generar una ventaja competitiva en el mercado. Todos los gerentes de recursos humanos son capaces de entender a sus colaboradores e interpretar sus necesidades, por ello el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización.

Jaques (citado en Alles, 2006) dice:

Ninguna de las personas es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales si son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo (p.55).



Según Alles (2005), Al hablar de competencias se toma en cuenta el cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de la personalidad del individuo, dichos cambios dependen de la voluntad de hacerlo o no, las personas pueden trabajar sobre ello para obtener un grado de mejora. A consecuencia de este antecedente la organización debe motivar al personal a que genere cambios en el carácter por su voluntad que beneficien a la organización. Debe existir una relación directa entre el comportamiento individual con el comportamiento organizacional.

Por todo lo anteriormente señalado se ve la importancia de realizar un análisis del tipo de habilidades y competencias que posee cada empleado de la organización para con ello poder designarles tareas acordes a las competencias del cargo.

## **1.2 ANTECEDENTES DE COCEBET S.A.**

COMUNICACIONES CELULARES DEL ECUADOR COCEBET S.A., nace el 21 de mayo el 2008 como un distribuidor autorizado de Movistar, fue fundada por sus socios el Sr. Francisco Javier Benítez Luna como Presidente y el Sr. Carlos Alberto Toapanta quien fue designado como Gerente General, es una sociedad anónima que inicia sus actividades el 20 de junio del 2008 en el Distrito Metropolitano de Quito en instalaciones arrendadas en la Av. 10 de agosto N20-53 edificio Andrade con solo tres empleados que desempeñaban diversas funciones, en dichas instalaciones laboran durante dos años y seis meses en los mismos que prestaban servicios de cabinas.

Movistar observó que COCEBET S.A. generaba un buen nivel de ventas en el mercado y decide para mayo del 2009 otorgarles una isla ubicada en el Centro Comercial El Jardín y un mes más tarde les otorga otra isla ubicada en el Centro Comercial Quicentro Norte. Dichas islas funcionaron hasta septiembre del 2009 debido a problemas internos que se generaron ya que COCEBET S.A. no contaba con las bases necesarias para llevar a cabo un control de los dos puntos

de venta y a consecuencia de esto no se logró mantener el nivel de ventas que Movistar ponía como meta. Para mayo del 2011 por ergonomía decide cambiarse de instalaciones hacia un nuevo local ubicado en la Av. América y Murgueon a consecuencia del incremento de su personal y de su nivel de ventas.

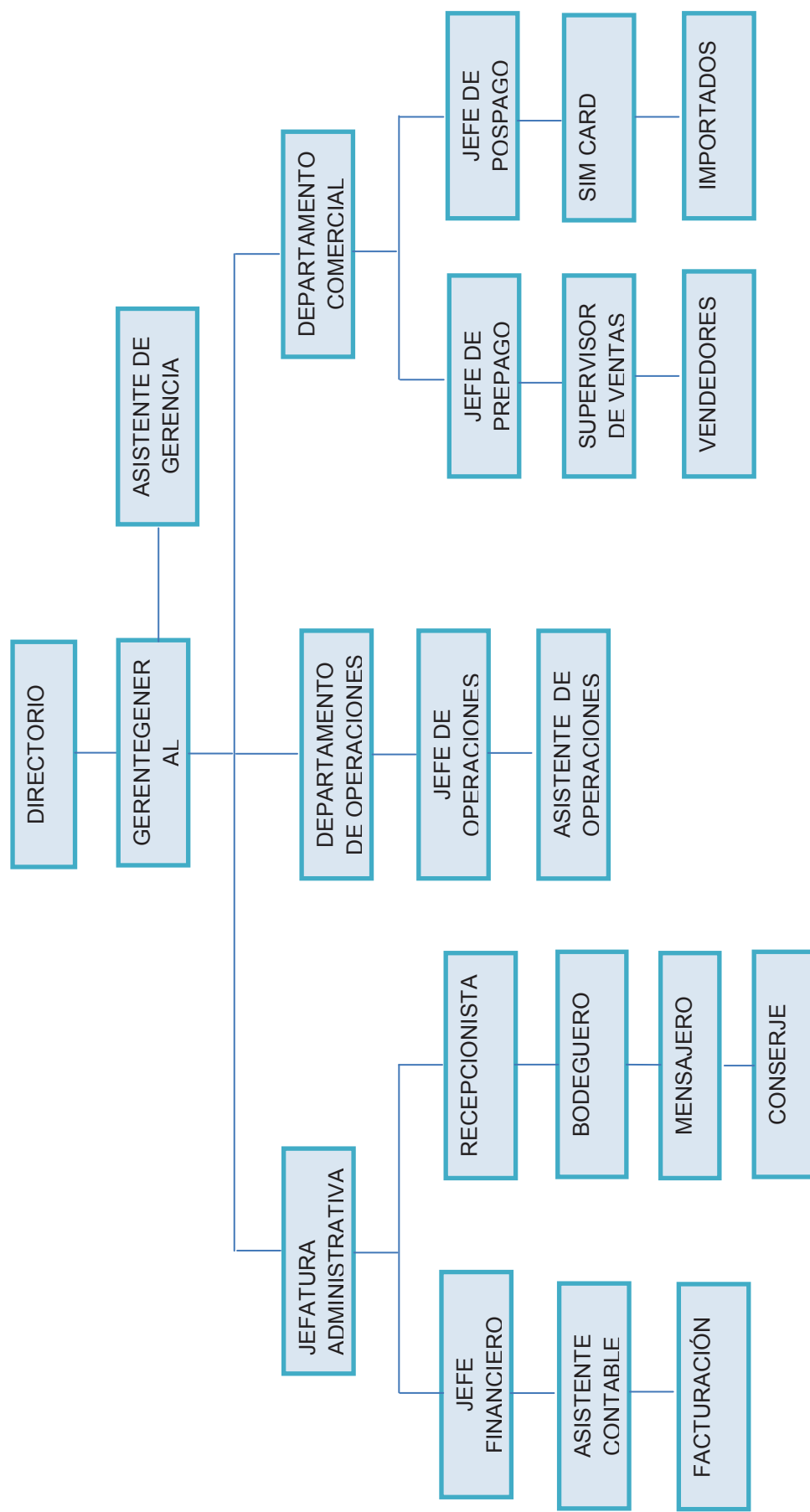
Actualmente COCEBET S.A., es un distribuidor autorizado de Movistar que importa, comercializa y distribuye todo el portafolio de telefónica Movistar y equipos tecnológicos de comunicación como celulares, ipad, tablets, módems, netbook, etc. Cubre el mercado de la Telefonía Móvil, en ella está incluido todo lo que respecta a voz y datos, importan equipos móviles para distribuirlos a nivel nacional y presta servicio de Contac Center.

Las regulaciones en las importaciones de equipos tecnológicos impuestas por el gobierno que consiste en que: El Comité de Comercio Exterior (Comex), a través de resolución 67 del 11 de junio de 2012, estableció la prohibición de la importación de teléfonos celulares, a través de Correos del Ecuador, courier o personas que lleguen a Ecuador por las salas de arribo internacional de pasajeros, pasos fronterizos, o puertos marítimos. Según la resolución, las empresas importadoras también se verán restringidas a cumplir una cuota anual de nacionalización de teléfonos por unidades y por un valor. Por lo que a COCEBET S.A. le restringe las importaciones de equipos celulares con lo que se produce una disminución en sus ventas (Dirección Nacional de Mejora Continua y Tecnología de la Información, 2012).

### **1.3 COCEBET S.A.**

#### **1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa COCEBET S.A. cuenta con 59 empleados dentro de la organización, de los cuales 7 son administrativos, 32 de ventas, 4 del financiero, 9 contac center y 7 son operativos.



**Figura 1 - Organigrama Organizacional COCEBET S.A.**

Fuente: Entrevista Gerente General COCEBET S.A.

Elaborado por: Autora

### **1.3.2 PROPUESTA DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana que importa, comercializa y distribuye todo el portafolio de telefónica Movistar y equipos tecnológicos de comunicación. Nuestra razón de ser son nuestros clientes, nos anticipamos a sus prioridades, nos aseguramos de superar sus expectativas a través de los productos que comercializamos.

### **1.3.3 PROPUESTA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

Liderar en la industria ecuatoriana de telecomunicaciones, ofrecer y proporcionar a nuestros clientes toda clase de soluciones integrales en telecomunicaciones, garantizar solidez, responsabilidad social y eficacia, capacitar a nuestro personal de acuerdo a las innovaciones tecnológicas que se presenten y lograr el mayor bienestar de nuestros colaboradores.

### **1.3.4 PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- Ser para el 2014 el Distribuidor Autorizado de Telefónica-Movistar dominante de soluciones integrales de telecomunicaciones en el mercado móvil, fortaleciendo nuestra marca y al cliente.
- Aplicar la tecnología para responder oportunamente las necesidades y requerimientos del mercado.
- Crear y mantener ventajas competitivas basadas en la calidad de nuestros recursos humanos y servicios.

### 1.3.5 PROPUESTA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Hacer bien y a tiempo nuestro trabajo para obtener un impacto positivo en toda la empresa, incentivando al resto de la organización a hacer sus tareas, siendo un ejemplo para nuestros compañeros.

### 1.3.6 PRODUCTOS OFERTADOS

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MOVISTAR	
1.- Pospago voz	5.- Prepago Listo Pack
2.- Pospago datos	6.- Prepago internet movil
3.- Pospago voz + datos	7.- Prepago chips line only
4.- Pospago HSPA plus	

**Figura 2-** Portafolio de Productos de COCEBET S.A.

Fuente: (Toapanta, 2013 )

ARTÍCULOS IMPORTADOS	
1.- Celulares	4.- Modems
2.- Ipad	5.- Netbook
3.- Tablets	6.- Otros artículos que el cliente solicite

**Figura 3-** Artículos importados de COCEBET S.A.

Fuente: (Toapanta, 2013 )

### 1.3.7 PROVEEDORES Y CLIENTES

PROVEEDORES	
Telefónica Movistar	CELL TECH Communication
MB Communication	DUO CELL
SUN SET Communication	CRISHNALL WIRELESS Communication

**Figura 4** - Proveedores de COCEBET S.A.

Fuente: (Toapanta, 2013 )

CLIENTES	
CELLPHONET	LAGO Movil
AB CELL Telefonía Movil	MEGA CELL
Benitez Francisco	CELL ONE
Rivadeneira Vladimir	HIGHT Ecuador

**Figura 5**- Clientes de COCEBET S.A.

Fuente: (Toapanta, 2013 )

### 1.3.8 COMPETIDORES

COMPETIDORES
Su principal competidor es la empresa Telefónica Claro la misma que cuenta con mayor cobertura a nivel nacional en el mercado de telecomunicaciones.
Seguido de CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) que ofrece telefonía móvil.
Al saber que COCEBET S.A. es un distribuidor autorizado por la empresa Telefónica Movistar se determina que otro de sus competidores son los otros distribuidores autorizados por Movistar.

**Figura 6** - Competidores de COCEBET S.A.

Fuente: (Toapanta, 2013 )

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

Desde su creación hasta el día de hoy no existe un manejo adecuado del recurso humano en la organización, la administración del recurso humano se la hace de forma empírica y además no existe una persona específica que controle de forma íntegra al recurso humano, dichas funciones están distribuidas entre la administración y el departamento financiero.

En la actualidad los directivos de la organización ven la necesidad de que se realice un análisis de las habilidades y competencias de sus colaboradores para con ello poder tomar decisiones que en el futuro contribuyan a mejorar la posición de la organización en el mercado de las telecomunicaciones. Gracias a este antecedente se ve la necesidad de realizar la investigación dentro de la organización.

Con el presente proyecto se propone diseñar un modelo de gestión de talento humano que a futuro garantice el nivel de competitividad de la organización, mediante el desarrollo de los subsistemas del talento humano y de las competencias de quienes laboran dentro de la organización, buscando una mejor satisfacción de los clientes internos, que son los empleados, mediante el desarrollo de las competencias, habilidades, experiencia y sus conocimientos.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de Gestión del talento humano basado en competencias para la organización, con el propósito de que cada empleado se desempeñe en su lugar de trabajo acorde a sus habilidades y competencias personales.

### 1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Analizar las prácticas actuales de los subsistemas de recursos humanos.
- ❖ Evaluar la metodología aplicada dentro de los subsistemas de recursos humanos.
- ❖ Identificar y evaluar las competencias claves para la empresa, mediante la observación de un conjunto de comportamientos manifiestos relacionados con el desempeño.
- ❖ Definir y analizar las competencias específicas requeridas para cada puesto.
- ❖ Diseñar un modelo de gestión de talento humano que a futuro garantice el nivel de competitividad de la empresa.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

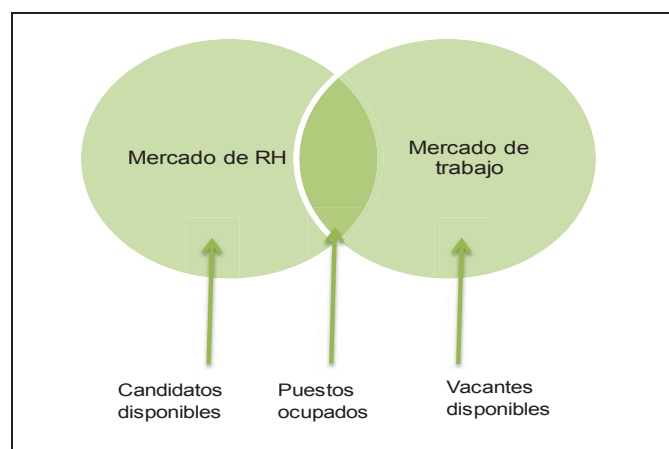
Chiavenato (2009), propone los siguientes subsistemas:

- ❖ Incorporar a las personas:
  - Reclutamiento del personal
  - Selección del personal
- ❖ Colocar a las personas
  - Orientación de la personal
  - Modelado del trabajo
  - Evaluación del desempeño
- ❖ Recompensar a las personas
  - Remuneración
  - Programas de incentivos
  - Prestaciones y servicios
- ❖ Desarrollar a las personas
  - Capacitación
  - Desarrollo de las personas y las organizaciones
- ❖ Retener a las personas
  - Relaciones con los empleados
  - Salud y Seguridad Ocupacional
- ❖ Supervisar a las personas
  - Base de datos y sistemas de información de recursos humanos.

### 2.1.1. INCORPORAR A LAS PERSONAS:

El reclutamiento y la selección de personal tiene un mismo objetivo: consecución de recursos humanos para la organización.

#### 2.1.1.1. Reclutamiento de personal:

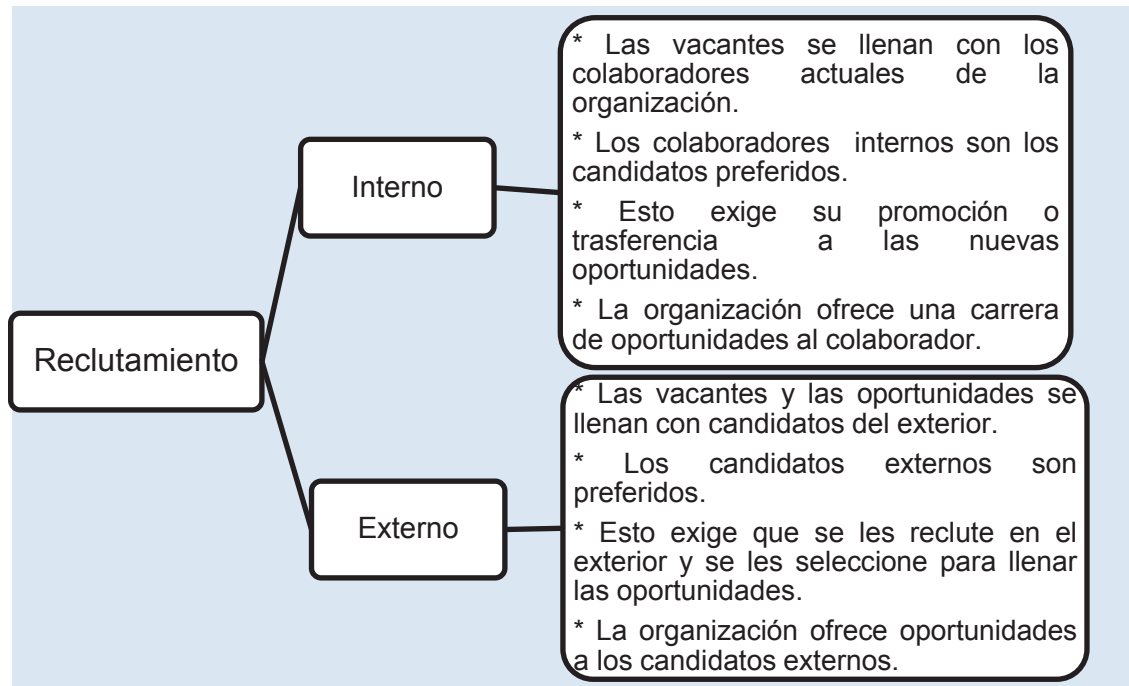


**Figura 7-** El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH

Fuente: (Chiavenato, 2009)

“El reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo” (Nebot, 1999).

Chiavenato (2009) observó que “El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.”



**Figura8** -Reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

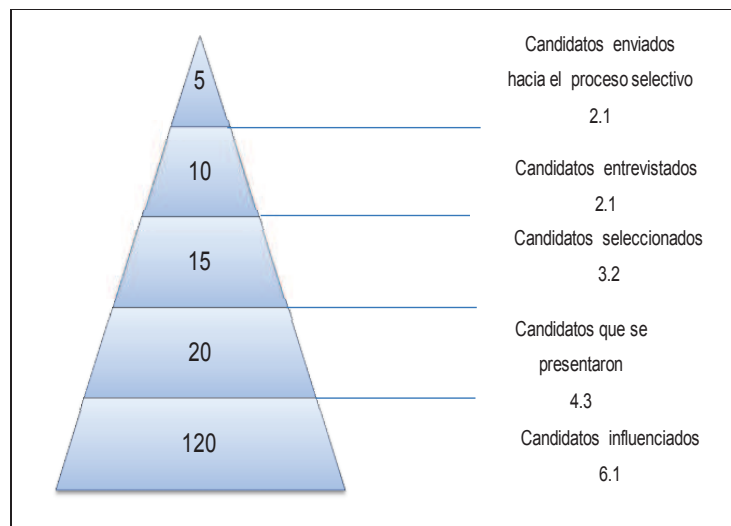
#### 2.1.1.1.1. Principales técnicas de reclutamiento externo

Chiavenato (2009) determina las siguientes técnicas de reclutamiento externo:

- ❖ Anuncios en periódicos, televisión, radio, revistas, etc.: para publicar el anuncio la empresa debe seleccionar el medio más idóneo, es decir debe ver qué medio de comunicación tiene mayor acogida en el país.
- ❖ A través de la Internet e incluso puede apoyarse en las redes sociales.
- ❖ La bolsa de trabajo.
- ❖ Socio empleo.
- ❖ Multitabajos
- ❖ Agencias privadas de colocación.
- ❖ Colocación de carteles o anuncios en lugares visibles.
- ❖ Contracción con escuelas universidades y asociaciones estudiantiles.

### 2.1.1.1.2. Evaluación de los resultados de reclutamiento

Según Dessler (2001), la pirámide selectiva del reclutamiento es una herramienta que ayuda en el proceso de reclutamiento que se interpreta de la siguiente manera: 1 de 6 candidatos influenciados por la oferta de trabajo será citado para una entrevista, 3 de 4 se presentan, 2 de 3 son seleccionados, 1 de 2 son entrevistados y finalmente 1 de 2 son candidatos enviados hacia el proceso selectivo. Una vez entendido como funciona la pirámide, la organización debería hacer uso de ella, con el objetivo de estimar el posible número de candidatos que participaran en el proceso de reclutamiento y serán escogidos para entrar en el proceso de selección.



**Figura 9** -Pirámide selectiva del reclutamiento

Fuente: (Dessler, 2001)

### 2.1.1.2. Selección de personal

Ivancevich (1995) afirma que “La selección es un proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dada las condiciones actuales del mercado”.

Nebot (1999) observo que “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”.

#### 2.1.1.2.1. Técnicas de Selección

Estas técnicas pretenden evaluar las aptitudes y actitudes requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo y tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto, así como la conducta y comportamiento que éste tendrá si se produce su incorporación a la empresa (Montes & Gonzáles, 2006) (p.88).

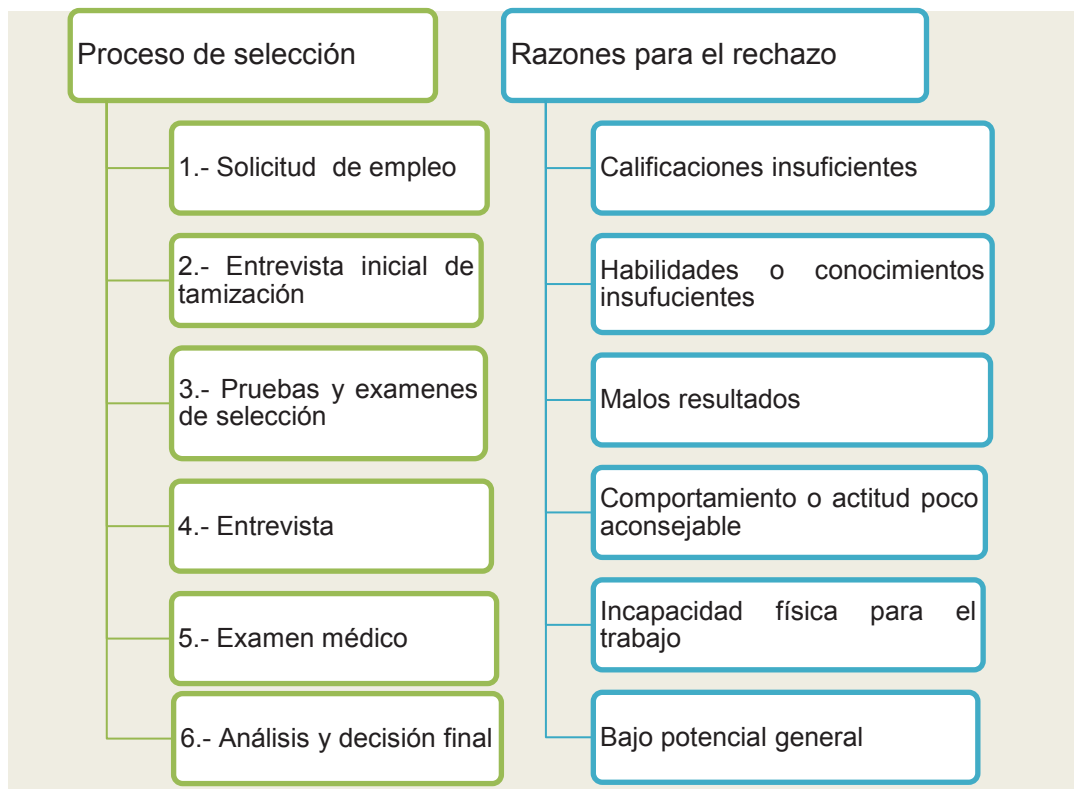
**Tabla 1-** Técnicas de Selección

<b>Técnica</b>	<b>Característica</b>
Entrevista de selección	Se utiliza para obtener información en forma verbal, a través de un conjunto de preguntas que realiza el entrevistador, la entrevista al personal puede ser realizada de forma individual o en grupo.
Pruebas de conocimiento o capacidad	Estas pruebas pueden ser generales o específicas; las pruebas de conocimiento generales se evalúan nociones de cultura general y en las específicas se evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir.
Las pruebas psicológicas	Hacen referencia a las aptitudes de las personas y estas pruebas pueden ser pruebas de aptitudes generales o específicas.
Las Pruebas de personalidad	Constituyen una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado.
Las técnicas de simulación	Son técnicas de dinámica de grupo en la que se construye un escenario en el cual deben actuar los miembros del grupo de una forma tan parecida a la realidad.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

### 2.1.1.2.2. El proceso de selección de personal

La selección de personal es una consecución de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos.



**Figura 10-** El proceso de selección como una secuencia de etapas

Fuente: (Chiavenato, 2009)

## 2.1.2. COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

### 2.1.2.1. Orientación de las personas:

“Cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización”(Jacques, 1951 ).

Según Chiavenato (2009), el objeto de la orientación es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos; es decir se busca encaminar en el rumbo para que sepan en qué situación se encuentran y hacia donde deben encaminar sus actividades y esfuerzos una vez que forman parte de la organización.

Schein (citado en Chiavenato, 2009) afirma que los componentes de la cultura organizacional son:

1. Los artefactos constituyen el primer nivel de la cultura, son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. (Estructuras y procesos organizacionales visibles).
2. Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren para las personas y que definen las razones que explican porque hacen lo que hacen. (Filosofía, estrategias y objetivos).
3. Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.

#### **2.1.2.2. Modelado del trabajo**

##### **2.1.2.2.1. Descripción y análisis de puestos**

Según Chiavenato (2009), hay que entender que la descripción de puestos y el análisis de puestos están ligados entre sí pero son diferentes, la descripción del puesto se ocupa del contenido del cargo y por otro lado el análisis de puestos busca determinar todos los requisitos que exige el cargo y conjuntamente se buscan poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Definiciones importantes:

Especificaciones de puestos.-“Se refiere a un listado de los requerimientos humanos del puesto, como son educación, capacidad, experiencia, personalidad, habilidades, destrezas, etc.”(Chiavenato, 2009).

Cargo o Puesto: “Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona”(Fernández, 1995).

Fernández (1995) afirma que una tarea es:

Una operación o conjunto de operaciones que requieren para su ejecución esfuerzos físicos y/o mentales encaminados a la consecución de un fin específico en el trabajo. Es cada una de las fases lógicas que componen el que hacer de un trabajador (p.72).

#### **2.1.2.2.2. Descripción de puestos**

Dessler (1997), señala:

La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de como lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, las habilidades y las capacidades que se necesita para el desempeño satisfactorio en el puesto(p.221).

#### **2.1.2.2.3. Análisis de puestos**

Fernández (1995) afirma que “el análisis de puestos de trabajo se definen como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables”.



#### 2.1.2.2.4. Métodos de análisis de puestos

**Tabla 2 - Métodos de análisis de puestos**

<b>Método</b>	<b>Características</b>
Cuestionario	López (2002) señala que “consiste en un impreso en el que se realizan preguntas relativas a los diferentes aspectos del análisis, a partir de cuyos datos se elabora la descripción del puesto”.
Lista de verificación	López (2002) manifiesta que “el empleado debe marcar en una lista de enunciados aquellas tareas que realiza. Para preparar esa relación hacen falta amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados adecuados”.
Entrevistas individuales	López (2002), señala: Se seleccionan ocupantes “representativos” de un puesto, con los que se mantienen entrevistas extensas. Después se refunden los resultados de varias entrevistas, a modo de muestreo, y se confrontan con los jefes inmediatos de los entrevistados. La técnica requiere mucho tiempo pero se obtienen cuadros muy completos (p.109).
Entrevistas de grupo	“Son similares a las individuales, pero se realizan simultáneamente a varios empleados”. (López, 2002 ).
Observación	Chiavenato (2009) observo que “el metodo de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos”.

Fuente:(López, 2002 )

#### 2.1.2.3. Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objetivo de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo”(Certo, 1994).

Según Chiavenato (2009), por lo tanto la evaluación del desempeño mide el grado de eficiencia que cada persona aporta con el desempeño de sus actividades diarias que contribuyen en la consecución de los objetivos en la organización, es decir sus deberes y derechos como capital humano.

Chiavenato (2009) menciona que la evaluación del desempeño comprende tres pasos principales:

- ❖ Definir el puesto
- ❖ Evaluar el desempeño
- ❖ Ofrecer retroalimentación

#### 2.1.2.3.1. Métodos para la evaluación de desempeño

**Tabla 3-** Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Método	Características
Escalas gráficas	“Es el enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño donde cada empleado es calificado con base en una escala de características”(Bohlander & Snell, 2005).
Elección forzada	“Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento” (Chiavenato, 2009).
La investigación de campo	Chiavenato (2009), afirma que: Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores (p.254).
Incidentes Críticos	Chiavenato (2009), afirma que: El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador (p.256).
Lista de verificación	“Es la lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalué las características principales de un trabajador”(Chiavenato, 2009).

Fuente: (Chiavenato, 2009)

## Métodos modernos

- ❖ Evaluación participativa por Objetivos (EPPO) es “la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora”(Chiavenato, 2009).

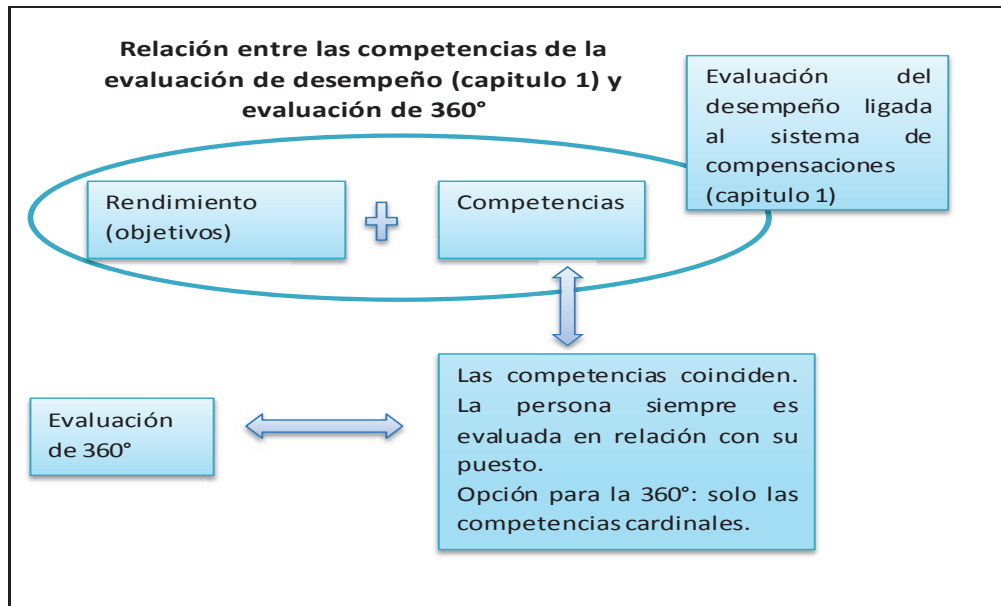
Chiavenato (2009) menciona que se sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formulan en conjunto.
3. La aceptación del gerente respecto a la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
4. El desempeño
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.

- ❖ Evaluación 360°:

Alles (2002), señala que:

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra (p.142).

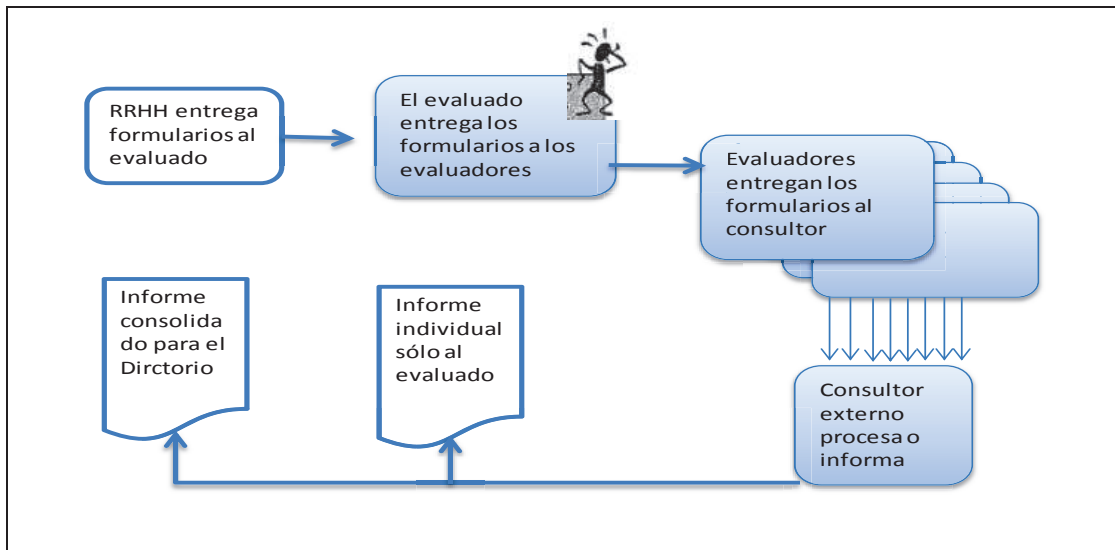


**Figura 11-** Relación ente las competencias de la evaluación de desempeño y la evaluación de 360°

Fuente: (Alles, 2002)

Alles (2002) señala que el proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- Definir las competencias generales de la organización y específicas al cargo.
- Elaborar el cuestionario para la evaluación 360°
- Elección de las personas que van a intervenir en el proceso de evaluación
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
- Levantamiento y procesamiento de los datos.
- Comunicación a los interesados de los resultados d el a evaluación.
- Entregar un informe solo al evaluado.



**Figura 12-** Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Fuente: (Alles, 2002)

Chiavenato (2009) propone los siguientes pasos para la evaluación de 360°:

- Recursos humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores.
- Recursos humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en la mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

## ❖ Evaluación por Competencias

Alles (2002) manifiesta que “para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo”.

Alles (2002) observó que “las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si requiere tener éxito en su trabajo”.

Alles (2005) presenta al análisis del desempeño según el siguiente esquema:

A: Excelente

B: Muy bueno

C: Normal ( se entiende como normal al desempeño esperado para la posición)

D: Necesidad de desarrollo

E: Necesidad de mejora urgente

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Alles (2002) menciona las siguiente escala numérica de los grados:

<b>A:</b> 100%	<b>B:</b> 75%	<b>C:</b> 50%	<b>D:</b> 25%
<b>E:</b> No desarrollada: 0%			

Alles (2002) observó que “sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la Evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomiendan para cada colaborador evaluado”.

COMPETENCIA	NIVEL				
	A	B	C	D	E
Competencias cardinales					
Integridad					
Liderazgo					
Empowerment					
Iniciativa					
Competencias específicas					
Orientación al cliente					
Orientación a los resultados					
Trabajo en equipo					
Desarrollo de las personas					
Modalidad de contacto					
Adaptabilidad al cambio					

**Figura 13-** Evaluación por competencias

Fuente: (Alles, 2002)

### 2.1.3. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

#### 2.1.3.1. Remuneración

“La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización”(Ivancevich, 1995).

Chiavenato (2009) afirma que existen tres componentes de la remuneración total:

- ❖ La remuneración básica.- Es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o salario por hora.
- ❖ Incentivos salariales.- Son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño como por ejemplo bonos, comisiones por nivel de ventas, etc.
- ❖ Las prestaciones.- Son servicios que ofrece la organización para proteger la salud de sus trabajadores como por ejemplo seguro de vida, seguro de salud, etc.

Las recompensas organizacionales pueden ser:

Según Chiavenato (2009), las recompensas financieras pueden ser directas e indirectas, las recompensas financieras directas están compuestas por el salario directo, bonos, premios y comisiones. Por otro lado tenemos las recompensas no financieras que comprenden descansos, días feriados, gratificaciones, prebendas, horas extras, aguinaldos, extras y las derivaciones financieras de las personas concedidas.

Según Chiavenato (2009), las recompensas no financieras son aquellas que contribuyen al desarrollo como persona dentro de la organización, están compuestas por oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo.

Estatuto de los Trabajadores, art. 26.1 (citado en Crespo, López, Peña, & Carreño, 2003) afirma que:

Se considera “salario” la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, a los periodos de descanso computable como de trabajo (p.363).

“El salario nominal representa el monto de dinero que establece en el contrato individual para el puesto ocupado”(Chiavenato, 2009).

“El salario real representa la fuente de ingreso de cada persona para poder adquirir bienes y servicios que satisfagan sus necesidades”(Chiavenato, 2009).

#### **2.1.3.2. Programas de incentivos**

Según Chiavenato (2009), es indispensable y necesario incentivar continuamente al factor humano para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que han formulado para el futuro. El recibir una remuneración fija no basta para satisfacer



las expectativas de superación de las personas y motivarlas, ya que funciona como un factor higiénico. Además es importante incluir un sistema de sanciones que contribuya a disciplinar a los miembros para conseguir el logro de las metas y de los objetivos organizacionales.

Clark y Wilson (citado en Chiavenato, 2009) plantean:

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre este y la organización.
3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización.

McGregor (1971) menciona que la mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:

1. Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa.
2. Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco a 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio.
3. Las recompensas por un desempeño claramente excepcional.
4. Las recompensas debido a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades y que se puedan cuantificar con objetividad.

### **2.1.3.3. Prestaciones y servicios:**

Las prestaciones representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los

seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, transporte, entre otros (Ivancevich, 1995) (p.408).

#### 2.1.3.3.1. Beneficios sociales o prestaciones legales:

“Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo” (Codigo de trabajo del Ecuador, 2013).

Según elCodigo de trabajo del Ecuador (2013), señala algunos de los beneficios sociales:

1. Afiliación a la Seguridad Social.- El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.
2. Pago por Horas extras & Suplementarias.
3. Pago de la Décimotercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.
4. Pago de la Décimocuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.
5. Pago del Fondo de reserva.- El trabajador tiene derecho a percibir los fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.
6. Pago de Vacaciones anuales.- El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
7. Pago de la Jubilación patronal.- Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
8. Licencia por Paternidad.- El trabajador ( padre de familia) tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad.
9. Licencia por Maternidad.- La mujer trabajadora tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad.

10. Pago del Subsidio por Maternidad.
11. Pago de utilidades.

Chiavenato (2009) menciona que las remuneraciones extramonetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios como se mencionarán algunos de ellos:

1. Atención médico-hospitalaria
2. Comedor
3. Atención odontológica
4. Seguridad social y asesoría
5. Club o agrupación gremial
6. Transporte de ida y vuelta al trabajo
7. Horario laboral flexible
8. Entre otros.

#### 2.1.4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Chiavenato (2009) afirma que el desarrollo de las personas significa: “sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.”



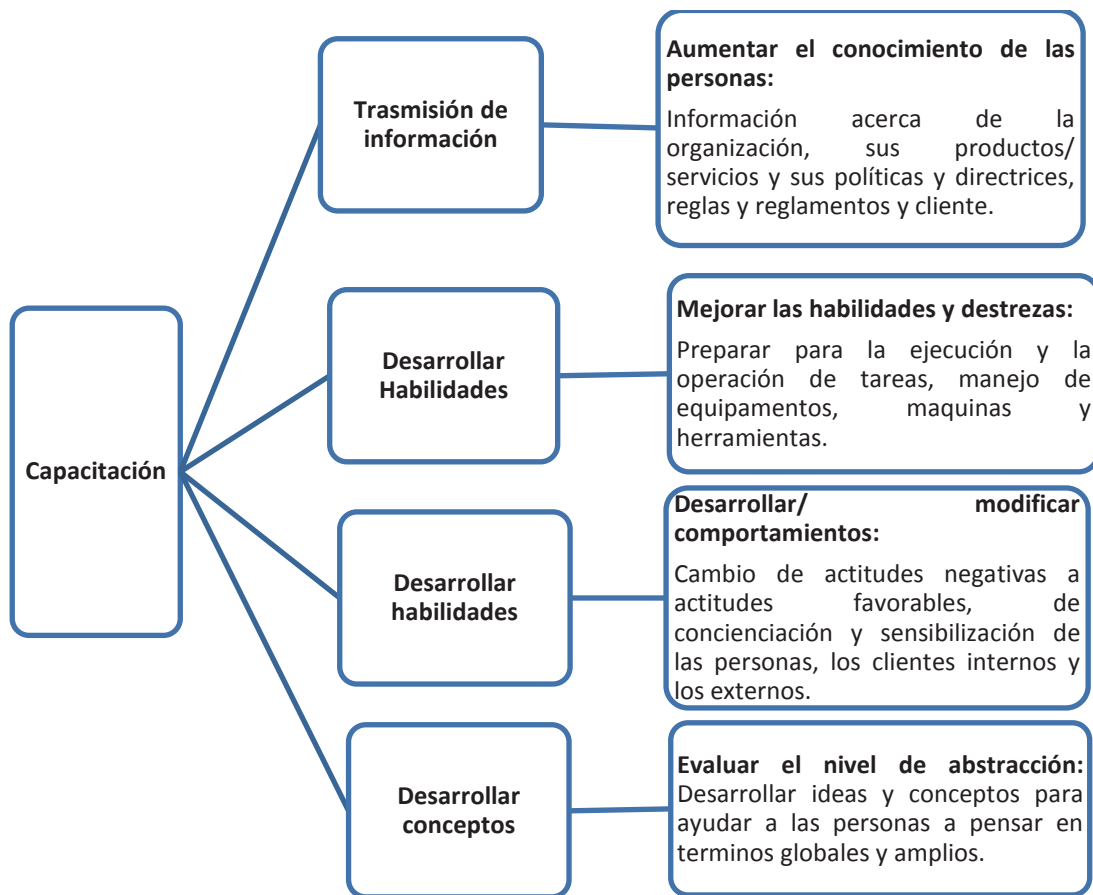
**Figura 14-** Los estratos del desarrollo de las personas

Fuente: (Chiavenato, 2009)

### 2.1.4.1. Capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. “ (Seliceo, 2006).

Etapas del proceso de capacitación:



**Figura 15-** Proceso de capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Por lo tanto Seliceo (2006), manifiesta que:

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que

habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos (p.26).

#### **2.1.4.2. Desarrollo de las personas y las organizaciones**

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e información sobre las habilidades motoras o ejecutoras (Cenzo & Robbins, 1996) (p. 245).

Nonaka & Takeuchi (1997) afirman que el capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como:

- ❖ Tecnología
- ❖ Información
- ❖ Habilidades desarrolladas por los colaboradores
- ❖ Solución de problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

Chiavenato(2009), plantea que:

El aprendizaje organizacional constituye la voz de mando en las organizaciones exitosas que quieren producir el cambio. El proceso de cambio incluye la descongelación, el cambio y la recongelación de las nuevas pautas. El cambio impone nuevas prácticas y nuevas soluciones y exigen el desarrollo de las personas (p.435).

### **2.1.5. RETENER A LAS PERSONAS**

Según Chiavenato (2009), la retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo de asegura la calidad de vida dentro de la organización.

#### **2.1.5.1. Relaciones con los empleados**

Milkovich & Boudreau(1994),menciona:

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretender lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de las políticas organizacionales (p.707).

Chiavenato (2009) afirma que “las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización”.

#### **2.1.5.2. Seguridad y Salud Ocupacional**

Las organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) mediante el control de sus riesgos para la SST, acorde con su política y objetivos de SST. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar las buenas prácticas de SST, y de un aumento de la preocupación expresada por las partes interesadas en materia de SST(OHSAS 18002:2008, 2009).

OHSAS 18002:2008, (2009) define a la SST en el numeral 3,12 como:

Las condiciones y factores que afectan, o podrían afectar a la salud y la seguridad de los empleados o de otros trabajadores (incluyendo a los trabajadores temporales y personal contratado), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo (p.5).

#### **2.1.6. SUPERVISAR A LAS PERSONAS**

##### **2.1.6.1. Base de datos y sistemas de información de recursos humanos**

Drucker (citado en Chiavenato, 2009) concibe a los sistemas de información de recursos humanos como: “Un sistema de información de recursos humanos sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos de los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados.”

## **2.2. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS:**

Hoy en día las empresas deben considerar al recurso humano como uno de los pilares fundamentales para su desarrollo, ya que el personal que se siente identificado con su trabajo y con la organización desempeña de mejor manera sus actividades, que le permiten desarrollar en su totalidad las competencias y generar una ventaja competitiva para la empresa.

Según Rábago (2010), para explicar el uso de la gestión por competencias se debe tomar en cuenta el estudio de las competencias ya que ahondan más en los rasgos distintivos de cada comportamiento y en el resultado que producen, y no tanto en su origen. Pese a la íntima ligazón entre competencias y

comportamiento, la pretensión aquí no puede ser facilitar una explicación detallada ni mucho menos universalmente válida de los mecanismos que rigen nuestra conducta.

“Mediante la experiencia de Rábago se ha determinado que la utilización de las competencias aumenta la objetividad de trato, ayudan a inculcar y facilitar una cultura de desarrollo en la organización, hace énfasis en la importancia en la dirección de personas”(Rábago, 2010).

Según Alles (2005), la gestión por competencias es un tema estratégico en el que los directivos y las personas que tienen la visión de hacia dónde va la organización deben participar en la construcción de las características que deben tener las personas para que puedan contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

### **2.2.1. DEFINICIONES DE COMPETENCIAS:**

- ❖ Colardyn(citado enAlles, 2009)afirma que: “las competencias se pueden definir como el conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente.”
- ❖ Prego (citado en Gonzáles, 2006 ) afirma que las competencias son:  
Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica (p.40).
- ❖ Chiavenato (2009) define que “una competencia es un repositorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos,



habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.”

- ❖ Spencer y Spencer (citados en Preciado, 2006) define a una competencia como: “Una característica subyacente de un individuo, que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.
- ❖ Norma Internacional ISO 9000 (2005) afirma que una competencia es una “Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades”.
- ❖ Alles (2005) define que “el termino competencias hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.
- ❖ Boyatzis (citado en Alles, 2005) menciona que una competencia es “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utiliza para el trabajo”.
- ❖ Kochanski (citado en Gonzáles, 2006 ) afirma que: “las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

### **2.2.2. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA:**

Boyatzis (citado en Rábago, 2010) menciona que una competencia es “las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una acción en un puesto de trabajo”.

Boyatzis (citado en Rábago, 2010) menciona que tales características subyacentes son de diferente naturaleza e incluyen cinco tipos de componentes:

1. Rasgos: características físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción. Fundamentalmente son rasgos físicos y de personalidad.
2. Autoconcepto: las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción.
3. Motivos: deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras.
4. Conocimientos: formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga.
5. Destrezas: habilidades para realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales.



**Figura 16-** Aspectos que incluyen las competencias

Fuente: (Rábago, 2010)

Alles ( 2008) determina que para identificar las competencias de una persona en el perfil de puestos se requiere de los siguientes componentes:

- ❖ SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

- ❖ SABER HACER: Las habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- ❖ SABER SER: Normas actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- ❖ SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

### **2.3. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

Spencer y Spencer (citado en Alles, 2005) afirma que son cinco los principales tipos de competencias:

- ❖ Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- ❖ Características: son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información en particular.
- ❖ Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ❖ Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ❖ Habilidad.- La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Chiavenato(2009) manifiesta que las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

1. Competencias esenciales de la organización (corecompetencias): Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
2. Competencias funcionales: Son las competencias que cada departamento debe construir y poseer para dar soporte a las competencias esenciales de la organización.

3. Competencias administrativas: Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. Competencias individuales: Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización.

Alles (2005), afirma que:

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas competencias que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adaptado (p.92).

Hamel y Prahalad (citado en Palomo, 2008 ) afirma que las competencias nucleares son “aquellas competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de la tecnología”.

Hamel y Prahalad (citado en Palomo, 2008 ) manifiesta que las competencias nucleares deben cumplir con las siguientes condiciones:

- ❖ Que su valor sea convenientemente percibido por los clientes.
- ❖ Que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores.
- ❖ Que sean extensibles y aplicables a varias líneas de productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Alles (2005) afirma que “las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos”.

Alles (2005) manifiesta que las competencias según los niveles ejecutivos “este tipo de competencias hace referencia al poder de la actitud como una herramienta diferenciadora, en este grupo se encuentran personas con experiencia e historial laboral”.

Según Alles (2005), las competencias que conforman este grupo son divididas en cuatro niveles, Nivel A: significa que está el nivel mayor (Excelente), B que está en un nivel aceptable (Muy bueno), C se encuentra en un nivel mínimo pero que

es aceptable (Bueno) y D que está en el nivel mínimo e incluso en ocasiones no se desarrolla la competencias es decir (insatisfactorio).

Según Alles (2005), en las competencias de niveles intermedios se orientan a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y otros niveles intermedios, como analistas y otras posiciones especializadas. Este grupo de competencias también aplica para aquellas personas que tienen experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad, por ejemplo los analistas o los jefes de equipo.

Según Alles (2005), las competencias iniciales están dirigidas para jóvenes profesionales que no cuentan con experiencia laboral.

## **2.4. PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

A continuación se detalla cada uno de los pasos a elaborar para la implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias:

Según Alles (2005) plantea los siguientes pasos:

- ❖ Definir las competencias nucleares de la organización
- ❖ Análisis y descripción de cargos
- ❖ Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas
- ❖ Descripción de perfiles por competencias específicas
- ❖ Descripción de cargos por competencias
- ❖ Validar el modelo por competencias
- ❖ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:
  - Captación, Selección e Inducción
  - Desarrollo de planes de sucesión

- Capacitación y entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneración y beneficios
- Despidos y Renuncias

## **2.5. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

Según Alles (2009), se conceptualiza al diccionario de competencias como un marco de referencia para calificar las conductas que llevan a desempeños superiores y asociarlas con las competencias que una organización desea poseer. En otras palabras, el Diccionario de Competencias Organizacional es cómo una organización define lo que es una competencia para su ámbito y cómo reconoce su grado de desarrollo.

Rábago (2010), señala:

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan (p.27).

Rábago (2010), señala:

La definición de las competencias y el grado de consolidación requerido en cada posición debe venir directamente derivado de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía, que se conjugan fundamentalmente a través de tres diferentes metodologías de elaboración de diccionario:

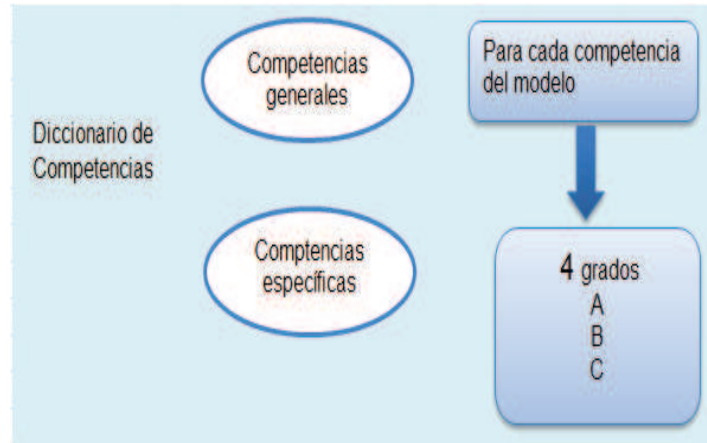
1. El panel de expertos: En esta técnica participan un grupo de profesionales altamente conocedores de la empresa y de las funciones y posiciones profesionales de la misma, identificando y definiendo aquellas conductas más relacionadas con el éxito.

2. Las entrevistas con ocupantes: En esta técnica participan profesionales de la compañía y consultores normalmente externos que desarrollan aproximaciones inductivas sobre la base de incidentes críticos (experiencias reales) que permitan inferir las competencias que realmente son utilizadas y convenientes en cada puesto.
3. La adaptación de mapas: Se trata de una técnica menos rigurosa metodológicamente pero práctica, efectiva y habitual si se pretende rapidez o contención de costes. Consiste en adaptar a la propia realidad (por paneles internos de directivos, departamentos de Recursos Humanos y/o con la ayuda de consultores experimentados) competencias procedentes de diccionarios públicos estandarizados (p.28).

Se sugiere, como metodología, obtener el Diccionario de Competencias del panel de expertos y de las entrevistas. Se promueve que el Diccionario de Competencias sea el producto del consenso de varios funcionarios y no del criterio de una sola persona. De esta manera se evita el riesgo de la subjetividad.

Por lo tanto las competencias deben contemplar las siguientes características: a) ser adecuadas al tipo de organización, a la situación actual y alineada con los valores del plan estratégico de la organización. b) deben ser suficientes para lograr detallar todas las competencias que se requieren para alcanzar altos desempeños en todos los cargos, y c) ser descritas en términos claros, que permitan su fácil identificación y evaluación.

Alles (2009) afirma que “el diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación”.



**Figura 17-** Dcionario de competencias

Fuente:(Alles, 2009)

Alles (2005), manifiesta que:

Hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario y sus definiciones surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente. En este diccionario usted encontrara distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de valores, las que por lo general se llaman corecompetences o competencias generales y las competencias específicas (p.60).

A continuación se presenta un ejemplo de competencia, con su definición y apertura en cuatro grados.



<b>Desarrollo del equipo</b>	
Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender. La repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	
<b>A</b>	Capacidad para desarrollar su equipo, así como los recursos humanos de la organización en general, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión en general y a los negocios en particular. Habilidad para comprender cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
<b>B</b>	Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de los negocios.
<b>C</b>	Capacidad para comprender el concepto y valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
<b>D</b>	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

**Figura 18** Ejemplo de competencia

Fuente: (Alles, 2009)

Según Alles (2009), se promueve que el diccionario de competencias sea el producto del consenso de varios funcionarios y no del criterio de una sola persona. De esta manera se evita el riesgo de la subjetividad. Hemos dividido nuestro diccionario en tres niveles, que corresponden a ejecutivos, niveles intermedios e iniciales y pueden ser modificados cuando la empresa lo considere necesario para su mejor gestión.

ANEXO A-Diccionario de Competencias

## **2.6. ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS QUE SE PODRÍA USAR EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LOS MODELOS EXISTENTES:**

### **2.6.1. MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

#### **2.6.1.1. El modelo funcionalista**

Es un método deductivo, parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador”(Benavides, 2001).

Según Benavides(2001), parte de un sector y llega hasta las funciones individualizadas. Las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales de la persona, por lo que sus funciones deben tener relación con el entorno y con las otras funciones para conseguir el logro de los resultados deseados.

#### **2.6.1.2. El modelo conductista**

Alles (2000), afirma:

Es un método deductivo y que este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familia de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias, predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores, en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante. Parte del propósito de la calificación o puesto, funciones o procesos, hasta las funciones individualizadas (p.60).

### **2.6.1.3. El modelo constructivista**

Según INTECAP (citado en Garcia, 2012) afirma que es un método inductivo que realiza un análisis de funciones basadas en el concepto de empleo tipo, inherente a situaciones individuales. Corresponde a un conjunto de atribuciones o de bloques de actividad coherentes, desde el punto de vista del individuo y desde el de la organización productiva. Es el modelo más complejo y más difícil de implementar.

## **2.6.2. METODOLOGÍAS A UTILIZAR EN EL DISEÑO DEL MODELO POR COMPETENCIAS**

### **2.6.2.1. Metodología DACUM**

Díaz (citado en Freire, 2008) afirma:

Desarrollo de un currículum en sus siglas en inglés (DACUM). Se caracteriza por establecer una conexión orgánica, entre la norma de competencia expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Esto lleva a diferenciar de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas, por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición, la construcción del currículum, la capacitación- formación basada en ello y la evaluación- certificación. Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y/o de complejidad de la función en cuestión. DACUM es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el empleo en la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos (p.33).

Freire (2008), plantea las desventajas:

- ❖ No se elabora normas de desempeño ni estrategias de formación y evaluación.
- ❖ Los conocimientos y actitudes se muestran en una lista de requerimientos, con escasas referencias concretas al trabajo.
- ❖ Es un instrumento difícil de convertir en un instrumento de aprendizaje.

Freire (2008), plantea las características:

- ❖ Se realiza análisis ocupacional en forma rápida y con costos bajos.
- ❖ El análisis está a cargo de grupos de trabajadores, supervisores entre 5 y 12, con experiencia en la ocupación que se investiga, quienes trabajan con un facilitador que conoce la metodología.
- ❖ El resultado del trabajo de los grupos se traslada a una carta DACUM o mapa DACUM, en la que constan: la descripción del puesto, y las competencias.
- ❖ Realiza una descripción exhaustiva de las funciones y tareas que se vincula con la construcción de un programa de formación.

#### **2.6.2.2. Metodología AMOD**

Freire(2008) manifiesta que:

Caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. Esta matriz AMOD sirve como base para la organización del currículo, por lo tanto el proceso para ordenar las subcompetencias toma como referencia las siguientes preguntas:

1. Con que se empieza la formación?
2. Con que continua?
3. Con que termina la formación? (p.34).

“Al igual que DACUM, AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos”(Mertens, 1998).

Freire(2008) plantea las desventajas:

- ❖ No especifica el estándar de desempeño ni los conocimientos subyacentes o las actitudes, por lo que no es compatible con el análisis funcional.
- ❖ Puede generar conflictos en la relación laboral, si no hay acuerdo en las calificaciones.

### **2.6.2.3. Metodología SCID**

Conocer (citado en Freire, 2008) manifiesta que:

Su significado, desarrollo sistemático de un currículo institucional, es un análisis detallado de las tareas, realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevante, para las necesidades de los trabajadores. Esta metodología posibilita la elaboración de guías didácticas centradas en el auto aprendizaje del alumno (p.34 y p.35).

Freire(2008) plantea las desventajas:

- ❖ Es un proceso que resulta bastante largo.
- ❖ Como se repite conocimientos y habilidades en diferentes tareas, requiere de un esfuerzo integrado para elaborar el programa.

Según Freire(2008), el enfoque metodológico con el que conviene empezar dependerá de la trayectoria de innovación de la empresa, de sus necesidades, así como de su estructura idiosincrasia. Por estos motivos, antes de tomar la decisión, se debe hacer un diagnóstico de las necesidades de la empresa y plantear a la dirección las diferentes opiniones metodológicas que existen con sus respectivos pros y contras.

## **2.7. BENEFICIOS QUE SE OBTIENE CON LA APLICACIÓN DEL MODELO.**

- ❖ Fernández (citado en Freire, 2008) manifiesta que “orienta el cambio organizacional y lo direcciona hacia la consecución de los objetivos operativos, alineando los comportamientos personales con las estrategias de la organización”.
- ❖ Freire(2008) afirma que “facilita el diseño de un puesto de trabajo, los requerimientos de flexibilidad y productividad están relacionados al frente de las competencias, que mejor se adaptan al puesto, en diseño, permitiendo cambios más rápidos”.
- ❖ Fernandez (citado en Freire, 2008)

El modelo de competencias, facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base (p.43).

- ❖ Graminga (citada en Gonzáles, 2006 ) manifiesta que:

Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo (p.36).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.**

##### **3.1.1. ANTECEDENTES**

El diagnóstico que se realizará de la empresa nos indicará las actividades que realiza la empresa para poder administrar su recurso humano a consecuencia de que no cuenta con un departamento de recursos humanos. En la actualidad los directivos están preocupados por esta área ya que no cuentan con un manual de funciones ni con procesos que den soporte a la administración del recurso humano.

##### **3.1.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS EN COCEBET S.A.**

###### **3.1.2.1. Planificación de recursos humanos**

COCEBET S.A. no cuenta con una planificación del recurso humano ya que el jefe cada área es el encargado de determinar si requiere incorporar a un nuevo elemento al grupo de trabajo, se da el aviso al administrador y posteriormente se solicita la autorización a la gerencia para publicar el anuncio en el periódico.

### 3.1.3. PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

#### 3.1.3.1. Admisión de personas: reclutamiento, selección y contratación.

- ❖ Reclutamiento.- Para ello la organización una vez determinado la necesidad de personal elabora un anuncio de tamaño 1x3cm el cual es publicado en el periódico el comercio previa la autorización del gerente general.
  
- ❖ Selección.- En esta etapa la empresa procede a realizar las siguientes actividades:
  - ✓ El candidato procede a llenar la solicitud de empleo.
  - ✓ Presenta la hoja de vida
  - ✓ La persona encargada de las distintas áreas realiza la entrevista ya que en caso de ser para el área de ventas el jefe de ventas es quien realiza la entrevista y para el resto de áreas lo hace el administrador.
  - ✓ El entrevistador pregunta al candidato sobre su aspiración salarial
  - ✓ Una vez analizado los anteriores pasos hace la selección.
  
- ❖ Contratación. En esta etapa una vez seleccionado al candidato se procede a:
  - ✓ Entregar un listado de requisitos que debe presentar el nuevo miembro de la organización.
  - ✓ Firman el contrato las partes involucradas
  - ✓ Se realiza una inducción
  - ✓ Se evalúa la inducción para determinar el nivel de captación por parte del nuevo trabajador.



### 3.1.3.2. Aplicación de personas: Descripción de cargos y evaluación del desempeño.

En COCEBET S.A. no existe la descripción de cargos dentro de un subsistema de recursos humanos.

La empresa se divide en personal administrativo y personal operativo.

#### ❖ Descripción de cargos

Los niveles jerárquicos para el personal administrativo son los siguientes:

- ✓ Gerente general
- ✓ Asistente de Gerencia
- ✓ Gerente Administrativo
- ✓ Jefe financiero
- ✓ Cobranzas (Caja)
- ✓ Bodega
- ✓ Asistente Contable
- ✓ Recepcionista
- ✓ Mensajero
- ✓ Conserje

Personal operativo:

- ✓ Jefe de Ventas Prepago y Pospago
- ✓ Jefe operativo
- ✓ Asistente operativo
- ✓ Supervisor de Ventas
- ✓ Ventas

#### ❖ Evaluación del desempeño

La empresa no realiza evaluaciones del desempeño, lo único que imponen son las metas de ventas que deben cumplir los vendedores.

### 3.2. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS NUCLEARES DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder iniciar con el diseño del modelo se realizó una capacitación al panel de expertos que participaran en el diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias de COCEBET S.A., esta explicado en el ANEXO B-Plan de capacitación.

Para identificar las competencias cardinales de COCEBET S.A., se determinó cuáles de todas las competencias existentes permiten el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

En la definición de las competencias nucleares primero debemos hacer un análisis del contenido actual de la misión de COCEBET S.A., como en este caso no se cuenta con una misión documentado se procedió a realizar una propuesta. Para el análisis se utiliza una matriz de evaluación de la declaración de la misión.

**Tabla 4-** Matriz de evaluación de la declaración de la misión

Empresa	Componentes de la declaración de la misión		
	Clientes	Productos o Servicios	Mercados
COCEBET S.A.	Si	Si	Si
	Tecnología	Interés en la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Filosofía
	Si	Si	Si
	Concepto propio	Preocupación por la imagen pública	Interés en los empleados
	Si	Si	Si

Fuente: (Fred, 2003)

Una vez realizado el análisis de la misión, los directivos concluyeron que el enunciado cumple con los parámetros necesarios para la organización y no requiere ninguna modificación, dando paso a la determinación de las competencias nucleares, según lo que plantea (Alles, 2009).



**Figura 19-** Definición de las competencias nucleares de COCEBET S.A.


Fuente: (Alles, 2009)

Para la determinación de las competencias nucleares o generales se realizaron las siguientes actividades:

- ❖ Con la ayuda del ANEXO A – Diccionario de competencias, se elaboró un documento borrador en el que se seleccionó 12 de las competencias expuestas, de las cuales los directivos seleccionaron las más relevantes y que mejor se adapten a las necesidades de la organización.
- ❖ Reunión con los Ejecutivos de la organización: Debe existir el compromiso de los directivos de la organización, ya que son ellos quienes conocen que competencias requieren las distintas áreas para el óptimo desarrollo de sus actividades, toman las decisiones y las aprueban.

Para el primer borrador de competencias que se realizó se seleccionaron las competencias que mejor se adaptan a los requerimientos y necesidades de la empresa.

**Tabla 5-** Borrador de competencias

 <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS RECOMENDADAS</b>	<b>APROBACIÓN</b>
1	Integridad	X
2	Compromiso	X
3	Ética	X
4	Orientación al cliente	X
5	Orientación a resultados	X
6	Calidad del trabajo	X
7	Adaptabilidad al cambio	X
8	Innovación	X
9	Flexibilidad	X
10	Empowerment	X
11	Desarrollo de las personas	X
12	Autocontrol	X
<b>Elaborado por:</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha:</b>

Fuente: Modelo adaptado de (Alles, 2005)

Para poder continuar con el proceso de definición de las competencias generales es necesario designar niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos de la organización para identificar a las competencias que más se ajusten a la misión y visión de COCEBET S.A. Dichos niveles se utilizaran para la evaluación de las competencias específicas.

Se designa una ponderación a las competencias nucleares o generales y específicas que más se ajustan a la misión y visión de COCEBET S.A. se llegó a un acuerdo de adaptar los niveles que propone (Alles, 2005) que son los siguientes:

Nivel A: significa que esta el nivel alto de cumplimiento de la competencia (Excelente).

Nivel B: Que está en un nivel aceptable (Muy bueno).

Nivel C: Se encuentra en un nivel mínimo pero que es aceptable (Bueno).

Nivel D: Que está en el nivel mínimo e incluso en ocasiones no se desarrolla las competencias es decir (insatisfactorio).

Una vez evaluada cada competencia que fue propuesta en el borrador de competencias y ponderadas de acuerdo a la escala de valoración se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 6** - Identificación de competencias nucleares de COCEBET S.A.

 <b>VALORACIÓN DE COMPETENCIAS</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Compromiso			X	
Ética		X		
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Innovación		X		
Flexibilidad			X	
Empowerment		X		
Desarrollo de las personas			X	
Autocontrol		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado de (Alles, 2005)

Los directivos de COCEBET S.A. han definido las competencias nucleares de la organización a aquellas que han cumplido con los requerimientos de la misión y visión de la organización que arrojaron un resultado que se encuentra en el nivel A

(Excelente), por lo que todos los miembros de la organización deben cumplir con dichas competencias.



**Figura 20-** Competencias nucleares de COCEBET S.A.

Fuente: Modelo adaptado de (Alles, 2005)

### **3.3. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA COCEBET S.A.**

Una vez analizada la situación actual de COCEBET S.A. se determina que los subsistemas de recursos humanos no se encuentran estructurados de manera formal e incluso algunos de ellos no han sido desarrollados en la práctica de la gestión del Talento Humano.

Es por ello que en esta parte del proyecto diseñaremos el modelo con sus respectivos pasos los mismo que servirán de guía para ser implementado en la empresa COCEBET S.A., en vista de que la empresa no consta con procesos documentados se utilizara la metodología DACUM, para el levantamiento de competencias organizacionales.

### **3.3.1. PASO PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:**

- ❖ Definir las competencias nucleares de la organización
- ❖ Análisis y descripción de cargos
- ❖ Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas
- ❖ Descripción de perfiles por competencias específicas
- ❖ Descripción de cargos por competencias
- ❖ Validar el modelo por competencias
- ❖ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:
  - Atracción, Selección e Incorporación
  - Evaluación de desempeño
  - Capacitación y entrenamiento
  - Desarrollo y planes de sucesión
  - Remuneraciones y beneficios
  - Despidos y Renuncias

#### **3.3.1.1. Definir las competencias nucleares de la organización**

Este paso ya se desarrolló en el numeral 3.2 y las competencias nucleares que se seleccionaron son las siguientes:

- ❖ Integridad
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Calidad del trabajo
- ❖ Adaptabilidad al cambio


### **3.3.1.2. Análisis y descripción de cargos**

Para el levantamiento de información de los puestos se realizó un cronograma de actividades que está en el ANEXO C- Cronograma de actividades, el cual fue aprobado por el Gerente General, quien se encargó de comunicar a sus colaboradores de la actividad que se realizara, los días y las horas en las que se aplicara el formulario a cada uno de ellos, en vista de que los vendedores no pasan en la empresa se solicitó un día específico para poder realizar la aplicación de los formularios a los supervisores de ventas y a seis de los vendedores más antiguos y experimentados que cuente con un excelente desempeño.

Para poder identificar las tareas de los cargos que se desempeñan en la empresa, se diseñó un cuestionario mediante el cual recopilaremos la información necesaria que nos servirá para determinar cuáles son las actividades que desempeñan los ocupantes de los distintos cargos, información que se utilizará para el siguiente paso que es determinar las actividades esenciales del cargo.



**Tabla 7-** Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto

 <b>CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
Nombre:	Título del puesto:
Departamento:	Superior inmediato:
<b>1. Resumen de obligaciones:</b> escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace:	
<b>2. Calificaciones profesionales:</b> haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo:	
<b>3. Equipamientos:</b> haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que usted opera como parte de su trabajo:	
<b>4. Responsabilidades:</b> haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes:	
<b>5. Contactos:</b> haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y responsabilidades que implica esos contactos internos o externos:	
<b>6. Supervisión ejercida:</b> ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisión a las personas? Si ( ) No ( ) Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa:	
<b>7. Supervisión recibida:</b> ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior?	
( ) Frecuente	( ) A veces
( ) Rara vez	( ) Nunca
<b>8. Decisiones:</b> explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto:	
<b>9. Condiciones de trabajo:</b> describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables:	
<b>10. Requisitos exigidos por el puesto:</b> indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:	
Escolaridad:	
Experiencia:	
Conocimientos específicos:	
Habilidades:	
<b>11. Información adicional:</b> describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores:	
Firma:	Fecha:

Una vez que se hayan aplicados los formularios se realiza un análisis de la información obtenida que permitirá identificar que puestos de trabajo necesitan ser modificados o cuáles deben ser implementados. Una vez revisados y analizados los resultados, es posible identificar las actividades que se desarrollan en cada cargo de la empresa. Por lo que se realizará una reunión con el Gerente General, el Administrador y los Jefes Ventas con el fin de receptar las sugerencias que les permita mejorar el análisis de descripción de cargos.

Para poder aplicar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias, se debe determinar las actividades esenciales de los puestos y con ello definir las competencias del puesto por lo que se propone el siguiente formato para el nuevo análisis y descripción de cargos. El formato fue revisado y aprobado por el Gerente General, el Administrador y los Jefes de Ventas de Prepago y Pospago.

**Tabla 8** - Formato para la descripción y análisis del puesto


 <b>NÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIÓN O CARGO:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Reporta a:	
Supervisa a:	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
PERFIL MINIMO REQUERIDO	
Educación Mínima:	
Capacitación:	
COMPETENCIAS GENERALES:	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
EXPERIENCIA MÍNIMA:	
OTROS:	

Fuente: (Alles, 2005)

### 3.3.1.3. Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas

En esta parte se procede al diseño de un formulario para el registro de las actividades esenciales del puesto.

**Tabla 9-** Formato de actividades esenciales del puesto

		Fecha:			Cargo:
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	


Fuente: (Adaptado-MBA Juan Lascano)

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

Tabla 10- Graduación de los factores

		GRADUACIÓN DE FACTORES	
Grado	Frecuencia (F)	Consecuencias por omisión de la actividad (CO)	Complejidad de la actividad (CM)
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima Complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.

Fuente: (MBA. Juan Lascano)

Fórmula:

$$F+CO*CM=TOTAL$$

Existen varias actividades que se desarrollan en cada cargo, por lo que se expusieron las actividades más frecuentes en base a los resultados de la tabulación y aplicación de la fórmula. Para este paso se utilizó el formato de la

tabla 6, se pueden evidenciar en el ANEXO D - Establecimiento de actividades esenciales del puesto.


#### **3.3.1.4. Descripción de los perfiles por competencias específicas**

Una vez determinadas las competencias organizacionales, obligatoriamente estas competencias deben ser ingresadas en el perfil de competencias ya que son competencias que deben cumplirse en un puesto de trabajo.

Con la guía del diccionario de competencias, se levanta un documento borrador para la selección de las competencias específicas que enlista las características individuales y cualidades requeridas en un trabajador para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa.

Las competencias planteadas son revisadas, analizadas y seleccionadas por el Gerente General y el Administrador en el área administrativa, del área financiera con el Jefe Financiero y del área de ventas conjuntamente con los Jefes de Ventas y el Supervisor de Ventas.

**Tabla 11-** Competencias específicas de COCEBET S.A.


 <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS RECOMENDADAS</b>	<b>APROBACIÓN</b>
1	Desarrollo de su equipo	X
2	Iniciativa	X
3	Liderazgo	X
4	Pensamiento Estratégico	X
5	Empowerment	X
6	Relaciones Públicas	X
7	Responsabilidad	X
8	Comunicación	X
9	Dinamismo – Energía	X
10	Tolerancia a la presión	X
11	Trabajo en equipo	X
12	Capacidad de planificación y de organización	X
13	Pensamiento analítico	X
14	Conocimientos de la industria y del mercado	X
15	Negociación	X
16	Credibilidad Técnica	X
17	Búsqueda de información	X
18	Productividad	X
19	Profundidad en el conocimiento de los productos	X
20	Resolución de problemas comerciales	X
21	Flexibilidad	X
22	Colaboración	X

Fuente: Modelo adaptado de (Alles, 2005)

Una vez que los directivos de COCEBET S.A. aprueban las competencias específicas, elaboramos el formato de valoración de competencias para los cargos, lo que nos servirá de guía para la descripción de cargos por competencias; para la valoración se utilizara la misma valoración que se aplicó en la definición de las competencias nucleares, es decir A, B, C o D, y de cada

puesto de trabajo se medirá el impacto que cada competencia tiene para el correcto desempeño del empleado.

**Tabla 12** - Formato para perfil de competencias de cargos


 <b>PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
<b>Competencias específicas</b>				
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

La valoración está realizada por el Gerente General, el Administrador y los Jefes de Ventas quienes conocen más de cerca las actitudes y comportamientos que requiere cada cargo.


Por lo tanto de esta manera queda definidas las competencias nucleares y específicas para los cargos existentes en COCEBET S.A., las mismas que serán revisadas y aprobadas por el Gerente General, el Administrador, los Jefes Ventas y el Jefe Financiero.

**Tabla 13-** Perfil de competencias del cargo Gerente General

 <b>Perfil de competencias para el cargo: Gerente General</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente				
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Desarrollo de su equipo	X			
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Empowerment		X		
Relaciones Públicas	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)


**Tabla 14-** Perfil de competencias del cargo Asistente de Gerencia

 <b>Competencias para el cargo: Asistente de Gerencia</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Responsabilidad	X			
Comunicación	X			
Dinamismo – Energía	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)



Tabla 15- Perfil de competencias del cargo Gerente Administrativo

 <b>de competencias para el cargo: Gerente Administrativo</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa		X		
Pensamiento analítico	X			
Conocimientos de la industria y del mercado			X	
Trabajo en equipo	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 16 -Perfil de competencias del cargo Jefe Financiero

 <b>de competencias para el cargo: Jefe Financiero</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Tolerancia a la presión		X		
Capacidad de planificación y de organización		X		
Iniciativa	X			
Pensamiento analítico	X			
Conocimientos de la industria y del mercado		X		
Comunicación		X		
Trabajo en equipo	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

**Tabla 17-** Perfil de competencias del cargo Jefe de Ventas Prepago y Pospago

 <b>Competencias para el cargo: Jefe de Ventas Prepago y Pospago</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio	X			
<b>Competencias específicas</b>				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización		X		
Negociación	X			
Pensamiento analítico		X		
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Credibilidad Técnica	X			
Trabajo en equipo	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha:</b>		


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

**Tabla 18 -**Perfil de competencias del cargo Jefe de Operaciones

 <b>Perfil de competencias para el cargo: Jefe de Operaciones</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Liderazgo		X		
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa		X		
Pensamiento analítico			X	
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Credibilidad Técnica	X			
Trabajo en equipo	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha:</b>		


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

**Tabla 19-** Perfil de competencias del cargo Asistente de Operaciones

 <b>Competencias para el cargo:Asistente de Operaciones</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Búsqueda de información		X		
Productividad		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión		X		
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Credibilidad Técnica	X			
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

**Tabla 20-** Perfil de competencias del cargo Asistente Contable

 <b>Competencias para el cargo:Asistente Contable</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
<b>Competencias específicas</b>				
Habilidad analítica	X			
Productividad		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Comunicación	X			
Búsqueda de información		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

**Tabla 21** -Perfil de competencias del cargo Supervisor de Ventas

 <b>de competencias para el cargo:Supervisor de Ventas</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio	X			
<b>Competencias específicas</b>				
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Comunicación		X		
Negociación	X			
Resolución de problemas comerciales	X			
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

**Tabla 22-** Perfil de competencias del cargo Vendedor

 <b>Perfil de competencias para el cargo:Vendedor</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Comunicación		X		
Negociación	X			
Resolución de problemas comerciales		X		
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 23 -Perfil de competencias del cargo Cajera

 <b>Perfil de competencias para el cargo:Cajera</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Colaboración	X			
Comunicación		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 24- Perfil de competencias del cargo Bodeguero

 <b>Perfil de competencias para el cargo:Bodeguero</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Responsabilidad	X			
Comunicación	X			
Productividad		X		
Flexibilidad	X			
Búsqueda de información		X		
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 25- Perfil de competencias del cargo Recepcionista

 <b>Perfil de competencias para el cargo: Recepcionista</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente				
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Comunicación	X			
Iniciativa	X			
Trabajo en equipo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Relaciones Públicas	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 26- Perfil de competencias del cargo Mensajero

 <b>Perfil de competencias para el cargo: Mensajero</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Colaboración	X			
Comunicación		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 27- Perfil de competencias del cargo Conserje

 <b>Perfil de competencias para el cargo: Conserje</b>				
<b>Competencias generales</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Colaboración	X			
Comunicación		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>	


Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

### 3.3.1.5. Descripción de cargos por competencias

Para lograr que el modelo de gestión del talento humano basado por competencias alcance los objetivos propuestos, se ve indispensable realizar una descripción completa de los cargos por competencias. Por lo tanto mediante la recopilación y unificación de toda la información obtenida en los pasos anteriores, se procederá a unificarlas en un solo formato.

Se diseña el nuevo formato, el mismo que será revisado y aprobado por los directivos de COCEBET S.A. Ese formato es diseñado con el fin de conocer exactamente las cualidades que deben cumplir los empleados ante un puesto con lo que se conseguirá adquirir y mantener perfiles exitosos que mejoren la productividad de la empresa en el mercado de telecomunicaciones. Se adjunta el ANEXO E – Descripción de cargos por competencias, en el cual se describen todos los cargos de la empresa.

Tabla 28 - Formato de descripción de cargos por competencias

	<b>O POR COMPETENCIAS DE</b>
<b>FUNCIÓN O CARGO:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	
<b>SUPERVISA A :</b>	
<b>ACTIVIDADES DEL PUESTO:</b>	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	
<b>CAPACITACIÓN:</b>	
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b>	
	Alto    Medio    Bajo
Microsoft Office	
Internet	
Josenet	
Idiomas:	
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	
<b>EXPERIENCIA :</b>	
<b>OTROS:</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	
Nombre:	
Firma:	Fecha:

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)



### **3.3.1.6. Validar el modelo de competencias**

Una vez terminado con el diseño de los perfiles de competencias se realizó una reunión con los directivos de la organización, para presentar los formatos que contiene el modelo de gestión por competencias que se propone en el presente proyecto.

La gerencia manifestó su conformidad con el modelo propuesto por lo que COCEBET S.A. aspira implementar este modelo en el presente año, ya que el modelo es entendible y se adapta a las necesidades de la organización, en vista de la flexibilidad del modelo manifestaron que en vista de los constantes cambios que se presentan en el mercado de telecomunicaciones este modelo será objeto a cambios que se adapten a las necesidades presentes de la organización.

COCEBET S.A. persigue con la ayuda de la aplicación de este modelo cumplir con su misión y visión convirtiéndose en un distribuidor autorizado de la Telefónica Movistar líder en la industria de las telecomunicaciones.

### **3.3.2. APLICAR EL MODELO EN LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

La aplicación del modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias le proporcionará a COCEBET S.A. técnicas y procedimientos que le permitan desarrollar los siguientes subsistemas:

Como se planteó en el capítulo 2 en el marco teórico del proyecto pudimos observar que el modelo de gestión por competencias se puede aplicar en los siguientes subsistemas de recursos humanos:

- ❖ Atracción, Selección e Incorporación
- ❖ Evaluación de desempeño

- ❖ Capacitación y entrenamiento
- ❖ Desarrollo y planes de sucesión
- ❖ Remuneraciones y beneficios
- ❖ Despidos y Renuncias

### **3.3.2.1. Atracción, selección e incorporación**

Para el desarrollo este subsistema es necesario contar con información clara de las necesidades y competencias que requiere cada cargo de COCEBET S.A. para poder determinar esta información se elaboraron lo perfiles de cargos.

Una vez detectada la necesidad de personal el administrador deberá realizar la solicitud correspondiente y presentar al Gerente General quien la aprobara y autorizara que se publique.

Una vez aprobada la solicitud de personal se plantean los siguientes medios de reclutamiento:

Captación mediante el periódico más reconocido del país:El anuncio publicitario deberá contener información precisa y resumida acerca de la empresa, puesto a cubrir, requisitos, competencias y los beneficios.

Captación mediante páginas web: Se puede publicar en las páginas web como multitrabajos, socio empleo, entre otras que oferten personal.



Importante empresa de telecomunicaciones del Ecuador desea incorporar a su equipo de trabajo profesionales para el área de ventas.

Buscamos personas con experiencia de al menos 6 meses en el cargo. Título de Bachiller en cualquier especialidad.

Ofrecemos: Sueldos, comisiones, beneficios de ley, movilizaciones.

Competencias que debe poseer:

- ❖ Integridad
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Calidad de Trabajo
- ❖ Adaptabilidad al cambio

Interesados entregar hoja de vida con foto en la Av. Murguen OE3-154 y América.


**Figura 21-** Modelo de anuncio de captación de talento humanos para COCEBET S.A.

Fuente: Autora

Determinadas las posibles fuentes de captación de personal para COCEBET S.A., como primer paso se revisarán las hojas de vida receptadas, comparándolas con el perfil del puesto y las competencias requeridas para con ello seleccionar los currículums que más se ajuste a los requerimientos del puesto y realizar las entrevistas.

Para realizar la selección del candidato idóneo, se procederá a realizar la entrevista al aspirante del puesto con el jefe inmediato del puesto, con el objetivo de identificar los intereses que aspira el candidato, la personalidad, conductas y competencias que posee.

Tabla 29 - Guía para la entrevista


 <b>GUÍA PARA LA ENTREVISTA</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>NOMBRE:</b> <b>PUESTO:</b>
TEMAS A TRATAR	COMENTARIOS
<b>ESTUDIOS</b> (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, porque estudio esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios realizados. Idiomas.	
<b>HISTORIAL LABORAL</b> Empresa, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivos del cambio. Trayectoria (ascendente- estable- descendente). Antigüedad en el empleo actual. Relaciones con sus superiores y subordinados.	
<b>EXPERIENCIA PARA EL PUESTO</b> Que experiencia aporta para el puesto requerido.	
<b>MOTIVACIÓN PARA EL PUESTO</b> Qué tipo de motivación: económica, profesional, de superación, etc.	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/ pares / subordinados).	
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b> Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal. (Solicitar el relato de experiencias).	
<b>APARIENCIA EXTERIOR</b> Aspectos físicos y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Una vez hecho el paso anterior el siguiente paso será la entrevista por competencias, la cual tiene por objeto establecer de forma definitiva las competencias que el entrevistado debe cumplir respecto a las competencias requeridas para el cargo.

Previo a la entrevista se debe revisar las hojas de vida de los postulantes seleccionados posterior a la primera entrevista. La entrevista se debe realizar mediante un dialogo que contenga preguntas adecuadas y fáciles de entender, para lo cual se utilizará la siguiente guía para una entrevista por competencias.

**Tabla 30-** Guía para la entrevista por competencias

 <b>GUÍA PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>		
N°	COMPETENCIAS DOMINANTES DEL CARGO	PREGUNTAS POR COMPETENCIAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Tabla 31 - Registro de entrevistas por competencias


 <b>REGISTRO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS</b>				
Fecha				
Entrevistado	Edad			
Título	Idiomas	Posición requerida		
Número de empleados				
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
Funcional	Sectores a cargo			
Dibujo del organigrama				
Principales funciones				
<b>PLAN DE CARRERA</b>	Personal	En la organización		
En	Años			
<b>EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (Tipo de empresa, funciones, número de años)</b>				
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
<b>EDUCACIÓN</b>				
Secundaria	Universidad	Posgrados		
Conocimientos especiales				
Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Indicar: alto/ medio/ bajo				
Lugar de residencia	Disponibilidad para viajar			
Movilidad propia	Estado Civil		Cantidad de hijos	
<b>COMENTARIOS FINALES</b>				
Presentación general			Expresión Verbal	
<b>COMPETENCIAS EVIDENCIADAS</b>				
	Requeridas por el perfil		Grado	No evidencia
A: (Excelente)	B: (Muy bueno)		C: (Bueno)	D: (insatisfactorio)

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Para terminar con el proceso de selección se debe realizar un listado de los candidatos postulados mediante la elaboración de un documento en el cual se recopilará la información de los participantes y se comparará los resultados para

determinar cuál de ellos cuenta con las capacidades necesarias que requiere el puesto.

**Tabla 32-** Comparación de resultados entre candidatos

 <b>COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS</b>				
<b>CAMPOS EVALUADOS</b>	<b>CANDIDATO A</b>	<b>CANDIDATO B</b>	<b>CANDIDATO C</b>	<b>CANDIDATO D</b>
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Competencias requeridas				
Características personales requeridas				
Otros factores importantes para el cargo				

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Para finalizar la contratación se procede a: Si el candidato es seleccionado se le entrega el ANEXO F - Lista de requisitos obligatorios previos a la admisión del empleo, en caso de que el candidato No sea seleccionado se le informa de la decisión y se archiva su currículum para tener una base de datos del personal. Se le comunica también de los trámites que debe realizar de acuerdo a las políticas establecidas por COCEBET S.A.

Una vez firmado el contrato de trabajo se procede a la inducción organizacional, el colaborador debe conocer de forma general la misión y visión de la empresa, esta información será entregada por la persona encargada de la coordinación de Talento Humano.

El jefe inmediato será el encargado de comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y acuerdos internos, así como sensibilizar al candidato sobre la importancia que tiene las actividades que va a realizar para que la empresa alcance sus objetivos.

### 3.3.2.2. Evaluación del desempeño

Con la ayuda de la evaluación del desempeño COCEBET S.A. logrará identificar a los empleados que necesitan mejorar sus competencias en determinadas áreas así como nos servirá de apoyo para poder determinar los asensos que merecen los empleados dentro de la empresa. Cabe recalcar que esta evaluación no tiene por objetivo despedir al personal.

Como primer paso para implementar la Evaluación del Desempeño por competencias en COCEBET S.A. debemos dar a conocer a todos los colaboradores que conforman la empresa para que sea entendido y aceptado, de tal manera que la evaluación arroje resultados reales.

Una vez aprobado por la Gerencia General se procederá a diseñar los formularios de evaluación del desempeño por competencias en base a las competencias generales y las competencias específicas.


Para la evaluación de desempeño por competencias dividiremos a los miembros de la empresa en dos grupos:

- ❖ Personal administrativo
- ❖ Personal Operativo

El siguiente formulario que se presenta está diseñado para los gerentes departamentales administrativos y de ventas.



Tabla 33- Formularios para la evaluación del desempeño

 <b>POR COMPETENCIAS PARA GERENTES DEPARTAMENTALES</b>				
Nombre:		Fecha:		
Departamento:				
Denominación del puesto:				
Reporta a:				
IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS				
Competencias Generales	Son aquellas competencias relevantes que todo el personal de una organización debe poseer y desarrollar. Están relacionadas con la misión y visión.			
Competencias Específicas	Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos			
CRITERIO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
Nivel	Grado	Características		
A (Excelente)	100%	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.		
B (Muy Bueno)	75%	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.		
C (Bueno)	50%	Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.		
D (Insatisfactorio)	25%	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.		
COMPETENCIAS GENERALES 40%	A (Excelente)	B (Muy Bueno)	C (Bueno)	D (Insatisfactorio)
<b>Integridad:</b> Hace referencia a obras con rectitud y probidad.				
<b>Orientación al cliente:</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.				
<b>Orientación a resultados:</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.				
<b>Calidad del trabajo:</b> Excelencia en el trabajo a realizar.				
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.				
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>TOTAL</b>				
Revisado por:		Fecha:		Página 1

<b>DEPARTAMENTALES</b>				
<b>COMPETENCIAS GENERALES 60%</b>	<b>A (Excelente)</b>	<b>B (Muy Bueno)</b>	<b>C (Bueno)</b>	<b>D (Insatisfactorio)</b>
<b>Desarrollo de su equipo:</b> Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.				
<b>Liderazgo:</b> Es la habilidad necesarias para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada , inspirado de acción y anticipado escenarios de desarrollo a la acción de ese grupo.				
<b>Pensamiento Estratégico:</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.				
<b>Empowerment:</b> Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales proporcionan dirección y define responsabilidades.				
<b>Relaciones Públicas:</b> Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas				
<b>Trabajo en equipo:</b> Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás.				
<b>Iniciativa:</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro.				
<b>Negociación:</b> Habilidad para crear un ambiente propio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.				
<b>Orientación al cliente interno y externo :</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o ene e futuro.				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos:</b> Es la capacidad de conocer a fondo el /los producto/ s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.				
<b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos.				
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>TOTAL</b>				
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>		<b>Página 2</b>	

**Tabla 34 -Valoración de evaluación por desempeño**

 <b>VALORACIÓN DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO</b>			
<p><b>Indicaciones para la evaluación:</b></p> <p>Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los ítems y dividir para el número de competencias evaluadas.</p> <p>La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia.</p>			
EVALUACIÓN INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
COMPETENCIAS GENERALES		40%	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		60%	
		100%	
EVALUACIÓN GRUPAL			
Excelente	(3,5 - 4,0)		
Muy Bueno	(2,5 - 3,0)		
Bueno	(1,5 - 2,0)		
Insatisfactorio	(menos de 1)		
<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

En cuanto se haya terminado el formulario se entrega a cada uno de los gerentes o jefes, en función del cargo.

Las evaluaciones pueden darse de las siguientes maneras:

1. Reunirse el empleado con el jefe inmediato y llenar el documento de evaluación.

2. Entregar el formulario al empleado para que se autoevalúe y luego analizarlo.
3. El evaluador califica según su criterio del desempeño del empleado y luego analiza los resultados en presencia del trabajador.

En cuanto se termine de llenar los formularios se analizarán los resultados y se elaborará un informe final para que sea entregado a la gerencia.

Se recomienda a la gerencia que otorgue un reconocimiento por el nivel alcanzado al personal que tuvo resultados excelentes en la evaluación, mediante este reconocimiento se motivará al personal a seguir superándose en su cargo.


La regularidad con la que se evaluó al personal de COCEBET S.A. se establecerá en las políticas de la empresa y puede ser modificado según el criterio del Gerente General, sin embargo se recomienda hacerlo a los tres meses posteriores al ingreso, fecha en la cual culmina el período a prueba establecido en el contrato de trabajo, posteriormente cada año.

### **3.3.2.3. Capacitación y entrenamiento**

Chiavenato(2009) afirma que “La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas que alcancen los objetivos de la organización”.

Por lo tanto COCEBET S.A. para poder implementar un programa de capacitación requiere tener bien definidas las competencias de su personal, información que obtendrá una vez realizada la evaluación por competencias y a partir de los resultados que arroje la evaluación decidir qué tipo de entrenamiento se puede aplicar.

**Tabla 35-** Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento

 <b>FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>	
NOMBRE: DEPARTAMENTO: FECHA:	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Nota: Identificación de las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo.	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS O COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA
<b>Observaciones:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Para COCEBET S.A, se recomienda diseñar planes de capacitación dentro de los tres primeros meses del año, posterior a la ejecución de las evaluaciones al personal y su análisis.

Existen diferentes tipos de capacitación y entrenamiento, en este caso se emplearán los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.

Como son los siguientes métodos:

**Autodesarrollo:** Esta metodología permite tanto el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para lo cual se empleará principalmente lecturas dirigidas cuyos temas se determinaran de acuerdo al área al que se enfoque el cargo.

**Coaching:** Este método permite el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias. Es un proceso de aprendizaje específico y deberá ser aplicado por un tiempo determinado en el cual la persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias ayude a mejorar en ese tema en particular a los colaboradores.

En cuanto terminemos el análisis de la mejor propuesta de capacitación de acuerdo al cargo y actividades a desempeñar, ésta se resume en la siguiente tabla para su respectivo análisis y aprobación.

**Tabla 36** -Propuesta de capacitación en competencias

		PROPUESTA DE CAPACITACIONES EN COMPETENCIAS			
CARGO	CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS A MEJORAR		MÉTODO PROPUESTO	PLAZOS
		PRIORIDAD			
		INMEDIATO	MEDIATO		
FECHA:			ELABORADO POR:		

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)


Cabe recalcar la importancia que tiene el llevar un registro del entrenamiento y capacitación que se les ha brindado a los funcionarios para con ello poder determinar el avance que conlleva este tipo de actividades en el desarrollo de las competencias de los funcionarios y el impacto que tiene este desarrollo en la empresa.

#### 3.3.2.4. Desarrollo y Planes de Sucesión

Para ejecución de planes de desarrollo, en COCEBET S.A. se recomienda emplear el método de asignación de comisiones lo que le permite al nuevo colaborador participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende a observar a otros e investiga problemas específicos de la organización, esto le ayudara a desarrollar las competencias requeridas en el puesto y a desarrollarse en su carrera profesional.

Los planes de sucesión deben combinar requerimientos de conocimientos y habilidades específicas en base a las competencias específicas del cargo. En vista de que COCEBET S.A. es una empresa mediana que no tiene experiencia en el manejo de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, se propone un posible plan de sucesión según niveles jerárquicos, perfiles y requisitos que serán considerados a los empleados a suceder.

**Tabla 37-** Propuesta de plan de sucesión para COCEBET S.A.

 <b>PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN</b>			
NIVEL JERÁRQUICO	PERFILES/ CARGOS	PLAN DE SUCESIÓN	REQUISITOS PARA LA SUCESIÓN
NIVEL 1	Gerente General	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil
NIVEL 2	Administrador	Gerente General	Perfil de Gerente General
	Jefe Financiero		
	Jefe de Ventas		
	Jefe de Operaciones		
NIVEL 3	Supervisor de Ventas de prepago	Jefe de Ventas	Perfil de Jefe de Ventas
	Supervisor de Ventas de Pos prepago		
NIVEL 4	Asistente de Gerencia	Administrador	Perfil de Administrador
	Asistente Contable	Jefe Financiero	Perfil del Jefe Financiero
	Asistente de Operaciones	Jefe de Operaciones	Perfil del Jefe de Operaciones
	Cajera	Jefe Financiero	Perfil del Jefe Financiero
	Bodeguero	Jefe de Operaciones	Perfil del Jefe de Operaciones
	Vendedor	Supervisor de ventas	Perfil del Supervisor de Ventas
NIVEL 5	Recepcionista	Asistente de Gerencia	Perfil de Asistente de Gerencia
	Mensajero	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil
	Conserje	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

En el enfoque por competencias, para que un colaborador ascienda a otro cargo, debe demostrar que cuenta con las competencias necesarias del cargo al que va a suceder.

### 3.3.2.5. Remuneración y beneficios

Básicamente al implementar un sistema de remuneración variable a pagar a los colaboradores de acuerdo con la evaluación de las competencias individuales, se busca adecuar la remuneración a las competencias individuales o grupales, es decir que las competencias este bien remuneradas con lo que se persigue mejorar el nivel de satisfacción de los empleados y mejorar el desempeño de los mismos para poder alcanzar las metas planteadas por la organización.


En vista de que COCEBET S.A. es una empresa mediana que no tiene experiencia en el manejo de la remuneración por competencias, no se presentara una propuesta ya que en lo que corresponde a remuneración la empresa prefiere manejarse con las remuneraciones que ha fijado la empresa para los diferentes cargos.

Respecto a los beneficios en el enfoque por competencias en COCEBET S.A., hace referencia a reconocimientos adicionales a aquellos obligados por la ley, los colaboradores de la empresa para poder acceder a estos beneficios debe cumplir con ciertas condiciones de desarrollo y mejoramiento en las competencias que requiere el perfil del cargo.

Estos beneficios son acumulables y el pago de los mismos se los ara una vez analizados los resultados de la evaluación por competencias, además pueden ser modificados por la gerencia según el presupuesto de la empresa.



Tabla 38- Propuesta de beneficios por competencias

 <b>PROPUESTA DE BENEFICIOS POR COMPETENCIAS</b>						
Condiciones para acceder al beneficio	Beneficios por vigencia de un año					
	Bono de comisariato	Gastos de alimentación	Bono por desempeño	Gastos de transporte	Seguro médico privado	Total de Beneficios
	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 20,00	El 25% del costo mensual	
Si mantiene al menos el 40% de las competencias requeridas en el perfil.	X					\$ 40,00
Si cumple en su totalidad con los niveles de competencias requeridas en el perfil.	X	X				\$ 80,00
Supera al menos el 40% de las competencias requeridas en el perfil.	X	X	X			\$ 110,00
Si se ha superado en su totalidad los niveles de competencias requeridas en el perfil.	X	X	X	X		\$ 130,00
Si se incrementan competencias adicionales a las especificadas en el perfil.	X	X	X	X	X	\$130,00 + 25% del seguro médico

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

### 3.3.2.6. Despidos y Renuncias

En vista del impacto emocional que puede causar en el colaborador de la empresa al enterarse que ya no formará parte del equipo de trabajo, COCEBET

S.A. ha estructurado un adecuado proceso de despido en el cual, se analiza los motivos de los resultados deficientes que arroja la evaluación de desempeño conjuntamente con el jefe inmediato, para tomar la decisión definitiva, además en el caso de ratificarse la disposición se reconocerá al empleado todos los beneficios que le corresponde por ley y se le informará de la fecha que asigna el Ministerio de Relaciones Laborales para firmar el acta de finiquito.

En caso de la renuncia por decisión personal del empleado, el jefe inmediato será el encargado de mantener una conversación individual con el empleado para conocer los motivos de su decisión y de ser el caso se buscará la manera de mantenerlo en la empresa con el fin de evitar la rotación de personal, caso contrario se le agradecerá por sus servicios prestados y se le procede a pagar todos los beneficios que le corresponde por ley.

**Tabla 39** -Registro de desvinculación

 <b>REGISTRO DE DESVINCULACIÓN</b>						
<b>DESPIDOS Y RENUNCIAS</b>						
<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>	<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>	<b>MOTIVO DE DESVINCULACIÓN</b>

Fuente: Modelo adaptado (Alles, 2005)

Es importante guardar la información de los empleados activos y pasivos en una base de datos que nos ayude a disponer de la información en cualquier momento.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. CONCLUSIONES

- ❖ Se pudo determinar que la empresa requiere de personal capacitado para la aplicación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.
- ❖ La empresa requiere contratar a un consultor externo para implementar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias.
- ❖ COCEBET S.A. no cuenta con departamento de talento humano, lo que no le permite un manejo adecuado del recurso humano.
- ❖ COCEBET S.A. toma la decisión de contratar a su personal en base a la aspiración salarial, por lo que los candidatos que se contratan no están preparados para el puesto y existe un nivel considerable de rotación del personal.
- ❖ La empresa no se preocupa por el desarrollo de las personas, que motive a los miembros de la organización a desarrollar sus competencias.
- ❖ Para que el modelo de gestión del talento humano basado en competencias pueda funcionar se requiere del compromiso de los directivos.
- ❖ El modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto presenta los pasos necesarios para poder implementarlo.

- ❖ Hoy en día las organizaciones ven al factor humano como su capital intelectual que contribuye al desarrollo organizacional mediante el cumplimiento de sus competencias al máximo.
- ❖ COCEBET S.A. no cuenta con una base de datos actualizada que contenga información del talento humano.
- ❖ Es necesario aplicar el modelo de gestión a cada uno de los subsistemas de talento humano.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- ❖ La empresa deberá contratar personal que tenga conocimientos sobre gestión por competencias para que pueda aplicar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias.
- ❖ La empresa deberá apoyarse en un consultor externo para la aplicación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.
- ❖ La empresa deberá contratar personal capacitado en el manejo de talento humano para que se haga cargo del departamento de talento humano.
- ❖ La empresa deberá valorar al candidato según el grado de cumplimiento de las competencias para que ocupe un cargo en la empresa con lo que se persigue que la selección sea más productiva y se disminuya el nivel de rotación del personal.
- ❖ COCEBET S.A. deberá preparar planes de capacitación y formación para que sus colaboradores desarrollen las competencias que requiera el cargo que ocupan.
- ❖ Los directivos y sus colaboradores deberán involucrarse más en la organización para que al momento de definir las competencias sean objetivos e identifiquen las competencias claves para alcanzar el éxito de la organización.
- ❖ La empresa deberá capacitar a sus colaboradores en el manejo de la gestión integral del talento humano para que puedan entenderlo y aplicarlo a cada uno de los subsistemas.

- ❖ La gerencia deberá motivar a los miembros de la organización para que desarrollen sus competencias mediante estímulos como bonificaciones, reconocimiento, capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ La empresa deberá mantener actualizada su base de datos cada vez que ingresen nuevos currículum vitae ya sea de los candidatos seleccionados y de los no seleccionados para poder contar con la información que sirva como fuente de reclutamiento.
- ❖ Para garantizar un adecuado desenvolvimiento del personal en la empresa se deberá aplicar el modelo de gestión a cada uno de los subsistemas de talento humano.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Segunda Edición*. Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias Evaluación 360°* . Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía*. Buenos Aires : Granica .
- Benavides, O. (2001). *(Competencias y Competitividad) Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Mc Graw Hill.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2005). *Administración de recursos humanos* .México : Cengage Learning Editores S.A. .
- Cenzo, D., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons .
- Certo, S. ( 1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment* .Boston: Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*.México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*.Mexico : Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill .
- Código de trabajo del Ecuador . (2013). <http://www.ecuadorlegalonline.com>.  
Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/>
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Aministración de Empresas*. España: MAD S.L.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* . NJ: Prentice\_Hall .


- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* . México : Prentice Hall .
- Dirección Nacional de Mejora Continua y Tecnología de la Información. (2012). Resolución N° 67.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo* . España : Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . México : Prentice Hall .
- Freire, L. d. (2008). *Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa PROVEMOVIL S.A.* Quito.
- García, M. (2012). *Competencias Laborales Metodos para evaluarlas*. México: Trillas.
- González, Á. (2006 ). *Métodos de compensación basado en competencias* . Barranquilla, Colombia: Uninorte .
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. Chicago: Richard Irwin.
- Jacques, E. (1951 ). *The Changing Culture of a Factory and Leadership* .Londres : Tavistock .
- López, C. (2002 ). *Persona y Profesión: Procedimientos y técnica de selección y Orientación* . Madrid : TEA Ediciones, S.A.
- McGregor, D. (1971). *O Lado Humano da Empresa, en Yolanda Ferreira Balcao y Laerte Leite Cordiero (eds), O Comportamento Humano na empresa* . Rio : Intituto de documentacao .
- Mertens, L. (1998). Metodología AMOD para la construcción de un Curriculum de Capacitación (Seminario - Taller) . Buenos Aires .
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management* . Nueva York : Richard D Irwin .
- Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador . (2013). <http://www.ecuadorlegalonline.com/>. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2013/>
- Montes, J., & González, P. (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado* . España : Ideaspropias .
- Nebot, M. J. (1999). *La selección del personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas* . Madrid : Fundación Confemetal .



- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criacao co Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Norma Internacional ISO 9000. (2005). *Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO.
- OHSAS 18002:2008. (2009). *OHSAS 18002:2008 Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007*. España: AENOR.
- Palomo, M. (2008 ). *El perfil competencial del puesto de director de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid : ESIC .
- Preciado, A. (2006). *Modelo de evolución por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruzó S.A.
- Rábago, E. (2010). *Gestion por competencias (Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial)*. España: Netbiblo.
- Seliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* . México : Limusa S.A. .
- Toapanta, C. (2013 ). Portafolio de productos COCEBET S.A. . (D. Chalco, Entrevistador)
- Toapanta, C. (2013 ). Proveedores y clientes de COCEBET S.A. . (D. Chalco, Entrevistador)
- Toapanta, C. (2013). Organigrama de COCEBET S.A. (D. Chalco, Entrevistador)

## **ANEXOS**

## ANEXO A–Diccionario de Competencias Generales y Específicas

 <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES</b>			
No.	Competencia	Definición	Nivel
1	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes.	(A) Excelente
			(B) Muy Bueno
			(C) Bueno
			(D) Insatisfactorio
2	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.	(A) Excelente
			(B) Muy Bueno
			(C) Bueno
			(D) Insatisfactorio

**Comportamientos observables**

Siente a los objetivos de la organización como propios y toma decisiones que contribuyen el logro de los objetivos comunes.

Actúa y toma decisiones que promueven el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Desempeña sus obligaciones dentro de la organización.

Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades. Debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.

Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente.

Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que este espera. El cliente siempre puede encontrarlo.

Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con el sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.


3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. Realiza bien o correctamente su trabajo. Cumple con un nivel de desempeño bajo y no se identifica con las metas propuestas por la empresa.
4	Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.
5	Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos. Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. Generar soluciones a los problemas que se presenten en el medio con lo que se consigue mantener a la empresa en el mercado. Propone nuevas ideas para solucionar problemas.

6	Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	<p>Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.</p> <p>Contribuye a que las personas crezcan intelectual y moralmente, para que puedan cubrir las necesidades personales y de la organización.</p> <p>Realizar un esfuerzo por desarrollar las capacidades de los demás.</p> <p>Enviar a las personas a que hagan cursos para que adquieran el conocimiento que cubran sus necesidades de conocimiento.</p>
7	Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	<p>Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignado a las responsabilidades personales correspondiente.</p> <p>Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.</p> <p>Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo.</p> <p>Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades a los equipos de trabajo.</p>
8	Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	<p>Excelencia en desempeño de su trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.</p> <p>Tiene la capacidad de comprender las situaciones difíciles y comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones.</p> <p>Maneja muy bien los conocimientos sobre el área que es responsable, tiene buena capacidad de discernimiento y comparte sus conocimientos profesionales con sus colaboradores.</p> <p>Propone soluciones prácticas a problemas que se le presenta a la organización.</p>

9	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación. Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. Se adapta a trabajar en situaciones complejas de forma individual.
10	Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización. Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos, no hace referencia al conformismo. Mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones que conlleven a conseguir los objetivos.
11	Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	(A) Excelente (B) Muy Bueno (C) Bueno (D) Insatisfactorio	Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Dominio de sí mismo, control sus emociones ante las diversas situaciones que se le presentan. No deja que el estrés manipule sus emociones y toma las decisiones sin dejar que reacciones negativas o provocaciones alteren la decisión. Implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

12	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	<p>(A) Excelente</p> <p>(B) Muy Bueno</p> <p>(C) Bueno</p> <p>(D) Insatisfactorio</p>	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p> <p>Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.</p> <p>Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p> <p>Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.</p>
13	Fortaleza	Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.	<p>(A) Excelente</p> <p>(B) Muy Bueno</p> <p>(C) Bueno</p> <p>(D) Insatisfactorio</p>	<p>Obra en el punto medio de cualquier situación bajo una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar decisiones.</p> <p>Actúa de manera correcta ante cualquier circunstancia sin caer en la tentación de actuar como todo poderoso o, por el contrario, como timorato.</p> <p>Mantiene una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad en cualquier circunstancia.</p> <p>No toma decisiones por el temor a fracasar se mantiene en el punto que esta.</p>

Fuente: (Alles, 2009)

 <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
No.	Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	A (Excelente)	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo.
			B (Muy Bueno)	Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			C (Bueno)	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			D (Insatisfactorio)	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Desarrollo de su equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.	A (Excelente)	Capacidad para desarrollar su equipo, así como los recursos humanos de la organización en general, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión en general y a los negocios en particular.
			B (Muy Bueno)	Capacidad para desarrollar su equipo en el conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de los negocios.
			C (Bueno)	Capacidad para comprender el concepto y el valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
			D (Insatisfactorio)	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.



3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.</p> <p>Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p> <p>Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.</p> <p>Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.</p>
4	Modalidades de contacto	Es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para formular preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos.</p> <p>Capacidad para demostrar seguridad y expresar opiniones con claridad y precisión.</p> <p>Capacidad para escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás, y hacer preguntas constructivas.</p> <p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente.</p>
5	Liderazgo	Es la habilidad necesarias para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada , inspirado de acción y anticipado escenarios de desarrollo a la acción de ese grupo.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios .</p> <p>Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando una retroalimentación a los distintos integrantes.</p> <p>Habilidades para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p> <p>El grupo no lo percibe como líder.</p>

<b>6</b>	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
				Monitorea el nivel productivo de la empresa.
				Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
				Analiza y corrige documentos.
<b>7</b>	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.
				Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
				Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.
				Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas.
<b>8</b>	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
				Habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
				Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
				Presenta datos estadísticos y/o financieros.
<b>9</b>	Dinamismo – Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Capacidad para actuar con alto nivel de dinamismo y energía, trabajo duro en situaciones cambiantes o alternativas.
				Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
				Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.
				Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

10	Profundidad en los conocimientos de los productos.	Es la capacidad de conocer a fondo el /los producto/ s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	<p>A (Excelente)  B (Muy Bueno)  C (Bueno)  D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para conocer los productos de la organización y otros del mercado, siendo consultado sistemáticamente acerca de ellos.  Capacidad para realizar mediciones acerca de las prestaciones de los productos, y conocer profundamente a la competencia y a las ventajas y desventajas competitivas de sus productos.  Capacidad para investigar y mantenerse informado sobre los productos existentes, a fin de obtener ventajas competitivas en el mercado.  Capacidad para conocer los productos de su propia organización y los beneficios que estos ofrecen.</p>
11	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	<p>A (Excelente)  B (Muy Bueno)  C (Bueno)  D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros para la colaborar en estas situaciones.  Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.  Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.  Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.</p>
13	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos.	<p>A (Excelente)  B (Muy Bueno)  C (Bueno)  D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los movimientos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización.  Capacidad para ser reconocido en su área de incertidumbre por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.  Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.  En ocasiones sus respuestas s orales o escritas no son bien interpretadas.</p>

<b>14</b>	Credibilidad técnica	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Capacidad para ser considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa, y se consultado para la toma de decisiones en la empresa. Capacidad par a demostrar tener una visión estratégica. Capacidad para resolver problemas de clientes. Capacidad para comprender adecuadamente los requisitos del cliente, demostrando tener reconocimiento de los productos.
<b>15</b>	Resolución de problemas comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Capacidad para desarrollar una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su propia empresa. Capacidad para desarrollar soluciones complejas, incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de las mismas. Capacidad para desarrollar soluciones sobre la base de su conocimiento acerca de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios. Capacidad para desarrollar sus propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente. Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con gran número de variables, estableciendo puntos en control y mecanismos de coordinación.
<b>16</b>	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A (Excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Insatisfactorio)	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información. Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades. Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

17	Conocimiento de la industria y del mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda).	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para identificar las tendencias del mercado, elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos.</p> <p>Capacidad para planificar su accionar y conocer a fondo todas las posibles variables.</p> <p>Capacidad para comprender las estrategias, objetivos y cultura de la organización propia y las de los clientes.</p> <p>Capacidad para comprender el negocio del cliente y contar con conocimientos generales del mercado y de la industria.</p>
18	Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y advenirse los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.</p> <p>Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.</p> <p>Capacidad para observar evaluar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros.</p> <p>Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.</p>
19	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando interdependientemente de alta complejidad.</p> <p>Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.</p> <p>Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones.</p> <p>Habilidad para anticipar y prever los próximos pasos.</p> <p>Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.</p>

		Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus pares.</p> <p>Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel.</p> <p>Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.</p> <p>No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.</p>
<b>20</b> Productividad			<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible.</p> <p>Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p> <p>Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.</p> <p>Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.</p> <p>Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad.</p>
<b>21</b> Responsabilidad		Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>Capacidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por os tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>
<b>22</b>	Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	



<b>23</b>	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Crea nueva tecnología.</p> <p>Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.</p> <p>Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.</p> <p>Hace buen uso de la tecnología que cuenta la empresa.</p> <p>Capacidad de modificar sus objetivos a acciones a in de responder con rapidez a cambios organizacionales.</p> <p>Capacidad para decidir qué hacer en función de la situación planteada.</p>
<b>24</b>	Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Capacidad para aplicar normas o procedimientos adecuados a la situación planteada, de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.</p> <p>Capacidad para aceptar puntos de vista de superiores y reconocer que la forma que los demás tienen de ver las cosas es tan válida como la suya, cambiando cuando sea necesario.</p> <p>Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.</p> <p>Utiliza las matemáticas para solucionar los problemas.</p> <p>Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)</p> <p>Contar dinero para entregar cambios.</p>
<b>25</b>	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	<p>A (Excelente)</p> <p>B (Muy Bueno)</p> <p>C (Bueno)</p> <p>D (Insatisfactorio)</p>	<p>Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.</p> <p>Utiliza las matemáticas para solucionar los problemas.</p> <p>Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)</p> <p>Contar dinero para entregar cambios.</p>

<b>26</b>	Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	A (Excelente)	Capacidad para enfrentar a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza.
			B (Muy Bueno)	Capacidad para buscar nuevas responsabilidades.
			C (Bueno)	Capacidad para tomar decisiones y actuar con autonomía a pesar de no contar con el apoyo de sus compañeros más allá de sus atribuciones formales.
			D (Insatisfactorio)	Capacidad para trabajar sin requerir supervisión. Habilidad para mostrarse seguro ante los demás.
<b>27</b>	Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	A (Excelente)	Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización.
			B (Muy Bueno)	Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.
			C (Bueno)	Capacidad para valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
			D (Insatisfactorio)	Habilidad para compartir información.
<b>29</b>	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	A (Excelente)	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución.
			B (Muy Bueno)	Toma decisiones respecto a la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			C (Bueno)	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			D (Insatisfactorio)	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

Fuente: (Alles, 2009)



## **ANEXO B** -Plan de capacitación para COCEBET S.A.

La presente capacitación esta dirigida para los miembros de la empresa COCEBET S.A. quienes para poder implementar el un modelo de gestión del talento humano basado en competencias requieren conocer sobre las competencias y aplicación ya que desconocen en su totalidad del tema.


Una vez conformado el panel de expertos se procederá a realizar la capacitación, es un requisito indispensable para iniciar con el proceso de capacitación. El mismo que tendrá una duración de tres días en vista de que las personas que conforman el panel de expertos carecen de conocimientos respecto a la gestión por competencias y se iniciara desde cero ya que la organización aún no cuenta con un departamento de recursos humanos.

El objetivo principal que se persigue con esta capacitación al panel de expertos es que tengan la capacidad suficiente para determinar las competencias generales de la organización y las competencias específicas de cada cargo de la organización.

Para el proceso de capacitación los involucrados tomaran como referencia los siguientes aspectos:

- ❖ Los trabajadores más antiguos son aquellos que pueden describir de mejor manera su trabajo.
- ❖ Una forma de definir un puesto es enlistar todas las actividades que desarrollan los trabajadores antiguos. La empresa puede apoyarse para la capacitación en este tipo de personas ya que conocen muy bien su trabajo.
- ❖ En la actualidad la empresa carece de una adecuada gestión del Recurso Humano. Por lo que la gerencia ve la necesidad de trabajar bajo la un modelo de gestión por competencias que se adapte a las necesidades de la organización y que sea fácil de entenderlo y manejarlo, para en un futuro tras su aplicación llegar a ser más competitivos en el mercado de las telecomunicaciones.

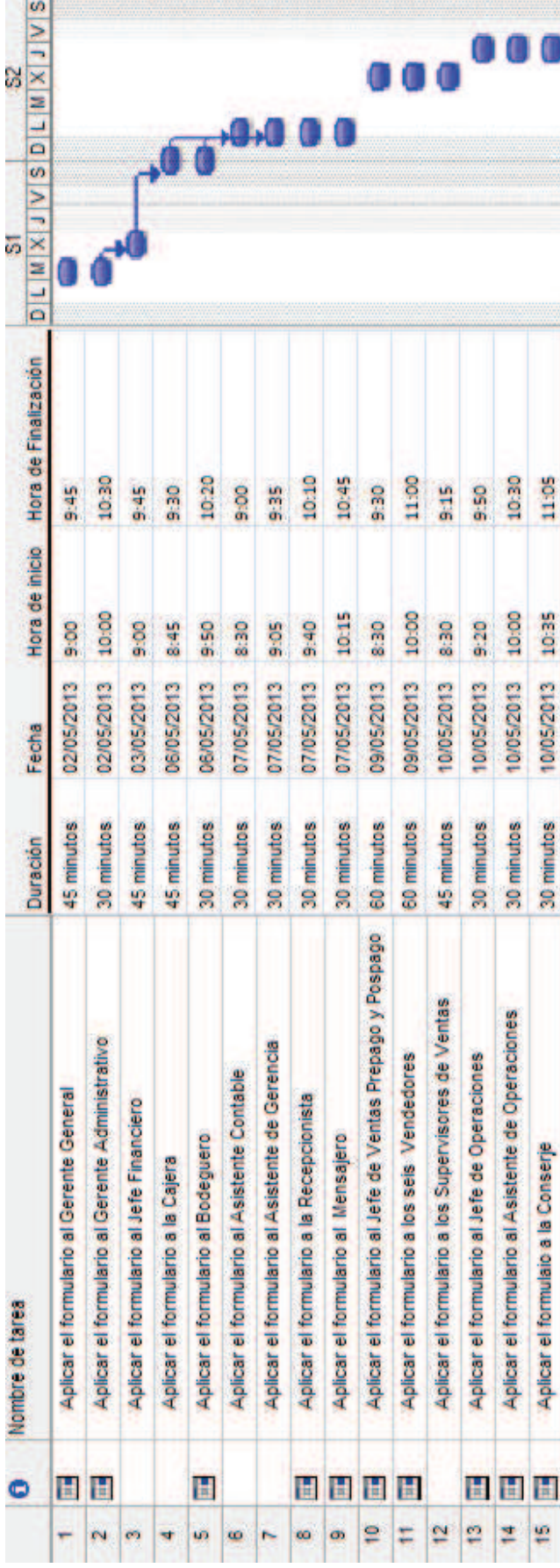
**Tabla 40-** Plan de capacitación panel de COCEBET S.A.

 <b>Plan de capacitación panel de COCEBET S.A.</b>				
Horario	Tema/ Actividad	Técnicas Didácticas	Materiales Didácticos	Responsable
<b>Día 1</b>				
8:30 - 9:00	Dar a conocer el cronograma a seguir, los involucrados y el objetivo de la capacitación.	Presentación Oral	Lista de asistencia y el plan de capacitación	Carlos Toapanta
9:05 - 10:00	Una introducción a lo que es competencias, sus componentes, y su importancia.	Presentación	Diapositivas	Luis Fuentes
10:00 - 11:00	Como se manejan las competencias	Presentación	Diapositivas	Luis Fuentes
11:00 - 11:30	Explica los pasos que deberán seguir para implementar el modelo.	Presentación	Diapositivas	Luis Fuentes
<b>Día 2</b>				
8:30 - 9:00	Evaluar la Misión y Visión de COCEBET S.A.	Trabajo grupal	Matriz de evaluación de la declaración de la misión	Luis Fuentes
9:05 - 10:00	Se presenta el diccionario de competencias generales para que el panel de expertos elija las que mejor se identifican con la organización	Trabajar en dos equipos de tres personas	Diccionario de Competencias	Luis Fuentes
10:00 - 11:00	Elabora un borrador de competencias	Trabajar en dos equipos de tres personas	Diccionario de Competencias	Luis Fuentes

Día 3					
8:30 - 9:00	Designa niveles a las competencias del borrador de competencias.	Trabajo grupal	Modelo Adaptado de Martha Alles	Luis Fuentes	
9:05 - 10:00	Los directivos de COCEBET S.A. deben determinar cuáles son las competencias generales que han cumplido con los requerimientos de la misión y visión, que se encuentren en el nivel A (Excelente).	Trabajo grupal	Modelo Adaptado de Martha Alles	Luis Fuentes	
10:00 - 11:00	Dar a conocer las competencias nucleares de COCEBET S.A.	Presentación	Diapositivas	Carlos Toapanta	
11:00 - 12:00	Explica el proceso a seguir para definir las competencias específicas.	Presentación	Modelo Adaptado de Martha Alles	Luis Fuentes	

Fuente: COCEBET S.A.


**ANEXO C** - Cronograma de actividades para la aplicación de los formularios para el levantamiento de información del análisis y descripción de cargos.





**Figura 22-** Cronograma de actividades para el levantamiento de información de cargos


Fuente: COCEBET S.A.


## ANEXO D - Establecimiento de actividades esenciales del puesto


		Fecha:		Cargo: Gerente General	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Cumplir con las leyes y políticas que sirvan de guía para el funcionamiento de la empresa.	5	4	5	45	
Coordinar todo trámite de importación a través de nuestros agentes de aduana, y proveedores internacionales.	5	4	5	45	
Dirigir a la empresa en la marcha del negocio.	5	5	4	40	
Vigilar y verificar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos para adquisiciones, almacenamiento, distribución y control de bienes de activo fijo y artículos para la venta	4	5	4	36	
Planificar de forma estratégica las actividades.	4	5	4	36	
Representar legalmente a la empresa	4	4	4	32	
Gestionar líneas de crédito para el normal desempeño de las actividades de la empresa: Capital de trabajo, contingentes, créditos etc.	3	5	4	32	
Recopilar, preparar información y documentación para calificar a nuestra empresa como uno de los proveedores más grandes de celulares.	4	3	4	28	
Gestionar aumentos de capital y registro de actas de juntas de accionistas	2	5	4	28	
Autorizar convenios a nombre de la empresa.	4	3	4	28	
Tramitar garantías bancarias.	2	4	4	24	

		Fecha:		Cargo: Asistente de gerencia	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Organizar y archivar documentos que sean remitidos hacia la Gerencia.	5	5	5	50	
Comunicar y tomar mensajes.	5	5	5	50	
Atender a los clientes.	5	4	5	45	
Supervisar el adecuado uso de la información, así como de su registro de los procesos.	4	3	5	35	
Coordinar y organizar la agenda de la gerencia.	3	4	4	28	


		Fecha:		Cargo: Jefe Financiero	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Manejar toda la información financiera, declaraciones y pago de impuestos.	5	5	5	50	
Cumplir con las Leyes y Políticas Financieras que regulan a las actividades de la empresa.	5	5	4	40	
Supervisar la adecuada aplicación y control del gasto, así como de su registro y control.	5	4	4	36	
Dar a conocer los estados financieros reales a la junta de accionistas.	3	5	4	32	
Coordinar los trámites a realizarse en las instituciones públicas, como IESS, Superintendencia de Compañías, SRI, etc.	2	5	4	28	
Mantener al día a la empresa en lo que corresponde al pago de impuestos.	2	5	4	28	
Pagar sueldos y salarios a los miembros que conforman la empresa.	2	3	3	15	
Ingresar toda la información financiera al sistema.	5	5	2	20	

		Fecha:	Cargo: Administrador	
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CO	CM	TOTAL
Definir la política y lineamiento para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales conforme a lo establecido por la empresa	5	4	4	36
Administrar el recurso humano de la organización.	4	3	4	28
Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la empresa.	5	4	3	27
Establecer los lineamientos necesarios para el control y seguridad física de las instalaciones de la empresa.	2	4	4	24
Asesorar al gerente general y a las demás dependencias de la empresa.	4	3	3	21
Resolver los conflictos que surjan en la empresa.	4	3	3	21
Supervisar y control de los servicios contratados por la empresa.	2	4	3	18
Seleccionar, contratar y entrenar al personal administrativo.	3	3	3	18
Determinar las necesidades de capacitación que requiere el personal administrativo.	2	3	3	15
Coordinar y hacerse cargo de las actividades y gestiones de protocolo así como de la logística de eventos ordinarios y trámites a realizarse en las instituciones públicas.	1	4	3	15
Elaborar los contratos y convenios que deba celebrar la empresa.	3	3	2	12
Proveer de todos los materiales necesarios para que los trabajadores desempeñen bien sus actividades.	5	4	1	9


		Fecha:	Cargo: Cajera		
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Emitir las facturas.	5	5	4	40	
Chequear la cantidad de materiales a entregar detallados en la factura.	5	5	3	30	
Ingresar el producto saliente en el sistema.	4	5	3	27	
Archivar todas las facturas emitidas.	4	5	3	27	
Entregar los materiales a los vendedores o al cliente final.	5	5	1	10	
Tener al día las factura para servir de soporte del jefe financiero.	4	5	2	18	
Captar el dinero de las ventas.	4	3	4	28	


		Fecha:	Cargo: Bodeguero		
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Recibir los materiales con factura y orden de compra.	3	4	4	28	
Chequear la cantidad de material recibido con la factura.	5	4	3	27	
Ingresar los productos entrantes en el sistema.	3	4	3	21	
Codificación de cada uno de los ítems ingresados.	3	3	3	18	
Almacenar los materiales en las perchas, estanterías o sitio determinado.	4	4	2	16	
Custodiar los materiales ingresados	5	3	2	16	
Entregar los materiales a los vendedores.	3	4	2	14	
Mantener el orden y la limpieza del área de trabajo.	4	5	1	9	
Tener siempre actualizado el inventario informático para garantizar los stocks.	5	3	1	8	
Realizar despachos de solicitudes de partes distribuido de acuerdo a pedidos urgentes, stock de partes en inventario.	5	1	1	6	




		Fecha:		Cargo: Recepcionista	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Organizar y analizar el uso de la información que tenga a su cargo.	5	5	3	30	
Mantener una buena comunicación con los clientes internos y externos de la organización.	5	5	3	30	
Atender llamadas internas y externas.	5	5	3	30	
Comunicar y tomar mensajes.	5	4	3	27	
Atender a los clientes internos y externos.	5	5	2	20	


		Fecha:		Cargo: Asistente Contable	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Registrar toda la información contable de las transacciones realizadas por la empresa en el sistema.	5	4	4	36	
Ingresar series de los productos al sistema.	5	3	4	32	
Llenar los documentos mercantiles	5	5	3	30	
Llenar los formularios de declaración de impuestos	2	5	4	28	
Manejar la información financiera que el jefe Financiero le designa.	4	5	3	27	
Manejar la caja chica.	5	4	3	27	
Apoyar en el pago de los sueldos y salarios a los miembros que conforman la empresa.	2	4	3	18	
Manejar toda la información financiera, declaraciones y pago de impuestos.	5	4	2	18	
Ingresar parte de la información financiera al sistema.	4	3	2	14	


		Fecha:		Cargo: Mensajero	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Trasladar los equipos hacia su destino final.	4	5	4	36	
Llevar las encomiendas hasta la terminal para realizar el envío a un punto dentro del país que solicite el cliente.	4	3	3	21	
Cuidar la mercadería que transporta.	4	4	2	16	
Reportar las entregas realizadas de los equipos al bodeguero.	3	4	2	14	


		Fecha:		Cargo: Conserje	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Limpiar de las instalaciones.	5	4	3	27	
Controlar los materiales de aseo y limpieza.	4	4	3	24	
Reportar al administrador los materiales de aseo y limpieza que necesite.	4	4	2	16	
Cuidar las plantas que se encuentran en las instalaciones.	5	3	2	16	

		Fecha:			Cargo: Jefe de Operaciones
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Identificar mejores prácticas que sean replicables dentro del grupo.	4	5	5	45	
Revisar costos de mano de obra.	4	5	4	36	
Responder por el cumplimiento comercial de su equipo de trabajo.	4	4	4	32	
Realizar proyecciones (ventas, utilidad, pérdidas y ganancias).	3	4	4	28	
Supervisar que se hayan realizado las activaciones de los equipos.	4	4	3	24	
Manejar temas de la logística, envió y recepción de carga.	5	3	3	24	
Administrar rutas, manejo de aduana, importaciones.	4	3	3	21	
Solicitar los equipos para la venta.	4	3	3	21	
Coordinar el trabajo con los supervisores de ventas.	4	3	3	21	
Entregar materiales a la bodega.	4	2	3	18	
Tener siempre actualizado el inventario informático para garantizar los stocks.	4	2	3	18	


		Fecha:			Cargo: Asistente de Operaciones
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Solicitar las activaciones de los equipos vendidos	3	5	4	32	
Almacenar los materiales en las perchas, estanterías o sitio determinado.	4	3	4	28	
Custodiar los materiales ingresados	4	4	2	16	
Entregar de materiales al almacén y clientes del almacén.	4	3	2	14	
Mantener el orden y la limpieza del área de trabajo.	5	4	1	9	

		Fecha:		Cargo: Jefe de Ventas Prepago y Pospago	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento.	4	4	5	40	
Establecer metas y objetivos de las ventas.	4	5	4	36	
Calcular la demanda y pronosticar las ventas.	4	4	4	32	
Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.	3	4	4	28	
Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.	4	5	3	27	
Compensar, motivar y guiar a las fuerzas de venta.	4	5	3	27	
Preparar las rutas de las ventas conjuntamente con el Supervisor de ventas.	4	4	3	24	

		Fecha:		Cargo: Supervisor de ventas	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>					
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto				
	F	CO	CM	TOTAL	
Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento.	5	4	4	36	
Realizar un estudio de mercado para determinar los puntos de ventas.	4	4	4	32	
Coordinar con los Jefes de Ventas la designación de grupos de vendedores.	4	3	4	28	
Gestionar los viáticos para los vendedores.	5	4	3	27	
Sugerir ideas de atención al cliente.	4	4	3	24	
Medir el nivel de las ventas.	4	3	2	14	
Distribuir y coordinar la fuerza de ventas.	5	4	2	18	
Sugerir las capacitaciones a los vendedores.	4	3	3	21	

	Fecha:		Cargo: Vendedor	
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO</b>				
ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CO	CM	TOTAL
Organizar y analizar el uso de la información del cliente.	5	4	4	36
Conocer las metas de ventas que debe cumplir	4	4	4	32
Dar asesoría al cliente sobre el manejo de los equipos	4	3	4	28
Coordinar, organiza y reportar el nivel de satisfacción de los clientes.	4	5	3	27
Atender al cliente.	5	3	3	24
Conocer sobre el manejo de la industria de las telecomunicaciones.	4	4	3	24
Tener conocimientos técnicos de los equipos que va a vender.	4	4	3	24
Solicitar viáticos al supervisor de ventas para realizar las ventas fuerza de la ciudad de Quito.	3	3	2	12
Cumplir con los cronogramas de actividades establecidos por el Supervisor de ventas.	5	4	3	27
Entregar los equipos en buen estado a los clientes	4	5	2	18

## ANEXO E-Descripción de cargos por competencias

	<h3>CARGO POR COMPETENCIAS DE GERENTE GENERAL</h3>
<p><b>FUNCIÓN O CARGO:</b> Gerente General</p>	
<p><b>REPORTA A:</b> JUNTA DE ACCIONISTAS</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b>  ADMINISTRADOR  JEFE FINANCIERO  ASISTENTE DE GERENCIA  JEFE DE VENTAS PREPAGO Y POSPAGO</p>	
<p><b>ACTIVIDADES DEL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cumplir con las leyes y políticas que sirvan de guía para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>❖ Coordinar todo tramite de importación a través de nuestros agentes de aduana, y proveedores internacionales.</li> <li>❖ Dirigir a la empresa en la marcha del negocio.</li> <li>❖ Vigilar y verificar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos para adquisiciones, almacenamiento, distribución y control de bienes de activo fijo y artículos para la venta</li> <li>❖ Planificar de forma estratégica las actividades.</li> <li>❖ Representar legalmente a la empresa</li> <li>❖ Gestionar líneas de crédito para el normal desempeño de las actividades de la empresa: Capital de trabajo, contingentes, créditos etc.</li> <li>❖ Recopilar, preparar información y documentación para calificar a nuestra empresa como uno de los proveedores más grandes de celulares.</li> <li>❖ Gestionar aumentos de capital y registro de actas de juntas de accionistas</li> <li>❖ Autorizar convenios a nombre de la empresa.</li> <li>❖ Tramitar garantías bancarias.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PERFIL DEL PUESTO</b></p> <p><b>EDUCACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Superior (Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniero Empresarial o Economista).</li> </ul>	

**CAPACITACIÓN:**

- ❖ Conocimientos sobre el mercado de las telecomunicaciones
- ❖ Conocimientos de comercio exterior
- ❖ Conocimiento de los procesos Internos
- ❖ Manejo de Office, Internet
- ❖ Sistemas integrados

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office			X
Internet		X	
Josenet	X		
Idiomas:	Español e Inglés		

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente				
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Desarrollo de su equipo	X			
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Empowerment		X		
Relaciones Públicas	X			

**EXPERIENCIA:**

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DE ASISTENTE DE GERENCIA

**FUNCION O CARGO:** Asistente de Gerencia

**REPORTA A:** Gerente General

**SUPERVISA A :**Recepcionista

### ACTIVIDADES DEL PUESTO :

- ❖ Organizar y archivar documentos que sean remitidos hacia la Gerencia.
- ❖ Comunicar y tomar mensajes.
- ❖ Atender a los clientes.
- ❖ Supervisar el adecuado uso de la información, así como de su registro de los procesos.
- ❖ Coordinar y organizar la agenda de la gerencia.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN:

Secundaria Bachillerato en Secretariado

#### CAPACITACIÓN:

Manejo de Archivo

Coordinación de las actividades que va a realizar la gerencias

Atención al cliente

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office			X
Internet			X
Josenet			X

Idiomas: Español e Inglés nivel básico



<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Responsabilidad	X			
Comunicación	X			
Dinamismo – Energía	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		

**EXPERIENCIA :**

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL GERENTE ADMINISTRATIVO

**FUNCIÓN O CARGO :** Administrador

**REPORTA A:** Gerente General

**SUPERVISA A:**

Jefe financiero

Jefe de Ventas prepago y pospago

**ACTIVIDADES DEL PUESTO :**

- ❖ Definir la política y lineamiento para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales conforme a lo establecido por la empresa
- ❖ Administrar el recurso humano de la organización.
- ❖ Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la empresa.
- ❖ Establecer los lineamientos necesarios para el control y seguridad física de las instalaciones de la empresa.
- ❖ Asesorar al gerente general y a las demás dependencias de la empresa.
- ❖ Resolver los conflictos que surjan en la empresa.
- ❖ Supervisar y control de los servicios contratados por la empresa.
- ❖ Seleccionar, contratar y entrenar al personal administrativo.
- ❖ Determinar las necesidades de capacitación que requiere el personal administrativo.
- ❖ Coordinar y hacerse cargo de las actividades y gestiones de protocolo así como de la logística de eventos ordinarios y trámites a realizarse en las instituciones públicas.
- ❖ Elaborar los contratos y convenios que deba celebrar la empresa.
- ❖ Proveer de todos los materiales necesarios para que los trabajadores desempeñen bien sus actividades.

### PERFIL DEL PUESTO

**EDUCACIÓN:**

- ❖ Superior (Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería Empresarial).

**CAPACITACIÓN:**

- ❖ Conocimientos sobre el mercado de las telecomunicaciones
- ❖ Conocimiento de Procesos Internos
- ❖ Conocimientos sobre Administración Estratégica
- ❖ Conocimientos de la administración de recursos humanos

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office	X		
Internet	X		
Josenet		X	

Idiomas: Español e Inglés nivel Medio

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa		X		
Pensamiento analítico	X			
Conocimientos de la industria y del mercado			X	
Trabajo en equipo	X			

**EXPERIENCIA:**

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## ARGO POR COMPETENCIAS DEL JEFE FINANCIERO

**FUNCIÓN O CARGO :** Jefe Financiero

**REPORTA A:** Gerente General y Junta de Accionistas

**SUPERVISA A:**

Cajera

Asistente Contable

**ACTIVIDADES DEL PUESTO :**

- ❖ Manejar toda la información financiera, declaraciones y pago de impuestos.
- ❖ Cumplir con las Leyes y Políticas Financieras que regulan a las actividades de la empresa.
- ❖ Supervisar la adecuada aplicación y control del gasto, así como de su registro y control.
- ❖ Dar a conocer los estados financieros reales a la junta de accionistas.
- ❖ Coordinar los trámites a realizarse en las instituciones públicas, como IESS, Superintendencia de Compañías, SRI, etc.
- ❖ Mantener al día a la empresa en lo que corresponde al pago de impuestos.
- ❖ Pagar sueldos y salarios a los miembros que conforman la empresa.
- ❖ Ingresar toda la información financiera al sistema.

### PERFIL DEL PUESTO

**EDUCACIÓN:**

- ❖ Contar con un título de nivel Superior en (Administración de Empresas, Auditoría o en Finanzas)

**CAPACITACIÓN:**

- ❖ Conocer sobre el manejo de impuestos
- ❖ Conocimiento sobre regulaciones financieras
- ❖ Manejo de documentos contables

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office	X		
Internet			X
Josenet	X		

Idiomas: Español e Inglés nivel Medio

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Tolerancia a la presión		X		
Capacidad de planificación y de organización		X		
Iniciativa	X			
Pensamiento analítico	X			
Conocimientos de la industria y del mercado		X		
Comunicación		X		
Trabajo en equipo	X			

**EXPERIENCIA**

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

**OTROS**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## E CARGO POR COMPETENCIAS DE COBRANZAS

**FUNCION O CARGO:** Cajera

**REPORTA A :** Jefe Financiero

**SUPERVISA A:** -

### ACTIVIDADES DEL PUESTO :

- ❖ Emitir las facturas.
- ❖ Chequear la cantidad de materiales a entregar detallados en la factura.
- ❖ Ingresar el producto saliente en el sistema.
- ❖ Archivar todas las facturas emitidas.
- ❖ Entregar los materiales a los vendedores o al cliente final.
- ❖ Tener al día las factura para servir de soporte del jefe financiero.
- ❖ Captar el dinero de las ventas.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN:

Bachiller en Contabilidad

#### CAPACITACIÓN:

- ❖ Conocimiento de facturación
- ❖ Manejo de impuestos
- ❖ Manejo de inventarios

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet			X
Josenet		X	

Idiomas: Español e Inglés nivel Medio

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Colaboración	X			
Comunicación		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		

**EXPERIENCIA:**

- ❖ Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL BODEGUERO	
<p><b>FUNCION O CARGO:</b> Bodeguero</p>	
<b>REPORTA A :</b> Jefe de Operaciones	
<b>SUPERVISA A:</b> -	
<p><b>ACTIVIDADES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recibir los materiales con factura y orden de compra.</li> <li>❖ Chequear la cantidad de material recibido con la factura.</li> <li>❖ Ingresar los productos entrantes en el sistema.</li> <li>❖ Codificación de cada uno de los ítems ingresados.</li> <li>❖ Almacenar los materiales en las perchas, estanterías o sitio determinado.</li> <li>❖ Custodiar los materiales ingresados</li> <li>❖ Entregar los materiales a los vendedores</li> <li>❖ Mantener el orden y la limpieza del área de trabajo.</li> <li>❖ Tener siempre actualizado el inventario informático para garantizar los stocks.</li> <li>❖ Realizar despachos de solicitudes de partes distribuido de acuerdo a pedidos urgentes, stock de partes en inventario.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	
Bachiller técnico	
<b>CAPACITACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de la rotación de los equipos</li> <li>❖ Manejo de bodegas y toma de inventarios</li> </ul>	
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b>	
	Alto    Medio    Bajo
Microsoft Office	X
Internet	X
Josenet	X
Idiomas:	Español



COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Responsabilidad	X			
Comunicación	X			
Productividad		X		
Flexibilidad	X			
Búsqueda de información		X		
Trabajo en equipo		X		

#### EXPERIENCIA

- ❖ Mínimo 6 meses de experiencia

#### OTROS

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

#### APROBADO POR:

Nombre:

Firma:

Fecha:



## CARGO POR COMPETENCIAS DE RECEPCIONISTA

**FUNCIÓN O CARGO:** Recepcionista

**REPORTA A:**

Administrador

Asistente de Gerencia

**SUPERVISA A : -**

**ACTIVIDADES DEL PUESTO :**

- ❖ Organizar y analizar el uso de la información que tenga a su cargo.
- ❖ Mantener una buena comunicación con los clientes internos y externos de la organización.
- ❖ Atender llamadas internas y externas.
- ❖ Comunicar y tomar mensajes.
- ❖ Atender a los clientes internos y externos.

### PERFIL DEL PUESTO

**EDUCACIÓN:**

- ❖ Mínimo Bachillerato Secretariado o en Administración y Comercio

**CAPACITACIÓN:**

- ❖ Manejo de archivo
- ❖ Manejo de teléfono, copiadora y fax.
- ❖ Atención a clientes internos y externos

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet			X
Josenet			X
Idiomas:	Español		

**COMPETENCIAS GENERALES**

**NIVEL A**

**NIVEL B**

**NIVEL C**

**NIVEL D**

Integridad	X			
Orientación al cliente				
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Comunicación	X			
Iniciativa	X			
Trabajo en equipo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Relaciones Públicas	X			

**EXPERIENCIA :**

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## REGlamento POR COMPETENCIAS DEL ASISTENTE CONTABLE

**FUNCIÓN O CARGO :** Asistente Contable

**REPORTA A:** Jefe Financiero

**SUPERVISA A:** -

### ACTIVIDADES DEL PUESTO :

- ❖ Registrar toda la información contable de las transacciones realizadas por la empresa en el sistema.
- ❖ Ingresar series de los productos al sistema.
- ❖ Llenar los documentos mercantiles
- ❖ Llenar los formularios de declaración de impuestos
- ❖ Manejar la información financiera que el jefe Financiero le designa.
- ❖ Manejar la caja chica.
- ❖ Apoyar en el pago de los sueldos y salarios a los miembros que conforman la empresa.
- ❖ Manejar toda la información financiera, declaraciones y pago de impuestos.
- ❖ Ingresar parte de la información financiera al sistema.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN

- ❖ Mínimo Bachiller en Ciencias de Administración y Comercio (Especialidad Contabilidad)

#### CAPACITACIÓN

- ❖ Conocer sobre el manejo de impuestos
- ❖ Manejo transferencias bancarias
- ❖ Conocimiento sobre regulaciones financieras
- ❖ Manejo de documentos contables

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet			X
Josenet		X	

Idiomas: Español e Inglés básico

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Habilidad analítica	X			
Productividad		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Comunicación	X			
Búsqueda de información		X		

#### EXPERIENCIA

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

#### OTROS

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

#### APROBADO POR:

Nombre:

Firma: Fecha:



## L DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL MENSAJERO

**FUNCIÓN O CARGO:** Mensajero

**REPORTA A:**

Administrador

Jefe de ventas

**SUPERVISA A : -**

**ACTIVIDADES DEL PUESTO :**

- ❖ Trasladar los equipos hacia su destino final.
- ❖ Llevar las encomiendas hasta la terminal para realizar el envío a un punto dentro del país que solicite el cliente.
- ❖ Cuidar la mercadería que transporta.
- ❖ Reportar las entregas realizadas de los equipos al bodeguero.

### PERFIL DEL PUESTO

**EDUCACIÓN:**

- ❖ Mínimo Bachillerato en cualquier especialidad

**CAPACITACIÓN:**

- ❖ Tener la licencia de conducir tipo A actualizada y emitida por la ANT
- ❖ Manejo cuidadoso de motocicleta
- ❖ Contar con buena orientación sobre los diferentes puntos dentro de la ciudad.

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office			X
Internet			X
Josenet		X	
Idiomas:	Español		

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>	<b>NIVEL D</b>
Colaboración	X			
Comunicación		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		

**EXPERIENCIA :**

- ❖ Mínimo 6 meses de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL CONSERJE

**FUNCIÓN O CARGO:** Conserje

**REPORTA A:**

Administrador

**SUPERVISA A :** -

**ACTIVIDADES DEL PUESTO :**

- ❖ Limpiar de las instalaciones.
- ❖ Controlar los materiales de aseo y limpieza.
- ❖ Reportar al administrador los materiales de aseo y limpieza que necesite.
- ❖ Cuidar las plantas que se encuentran en las instalaciones.

### PERFIL DEL PUESTO

**EDUCACIÓN:**

- ❖ Mínimo primaria

**CAPACITACIÓN:**

- ❖ Ser responsable de los materiales que se designen a su cargo.

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office			X
Internet			X
Josenet			X
Idiomas: Español			

**COMPETENCIAS GENERALES**

**NIVEL A**

**NIVEL B**

**NIVEL C**

**NIVEL D**



Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Colaboración	X			
Comunicación		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			

**EXPERIENCIA :**

- ❖ Ninguna.

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo
- ❖ Presentar certificados de honorabilidad

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## GO POR COMPETENCIAS DEL JEFE DE OPERACIONES

**FUNCIÓN O CARGO:** Jefe de Operaciones

**REPORTA A :**

Gerente General

**SUPERVISA A:** Asistente de operaciones

### ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ❖ Identificar mejores prácticas que sean replicables dentro del grupo.
- ❖ Revisar costos de mano de obra.
- ❖ Responder por el cumplimiento comercial de su equipo de trabajo.
- ❖ Realizar proyecciones (ventas, utilidad, pérdidas y ganancias).
- ❖ Supervisar que se hayan realizado las activaciones de los equipos.
- ❖ Manejar temas de la logística, envío y recepción de carga.
- ❖ Administrar rutas, manejo de aduana, importaciones.
- ❖ Solicitar los equipos para la venta.
- ❖ Coordinar el trabajo con los supervisores de ventas.
- ❖ Entregar materiales a la bodega.
- ❖ Tener siempre actualizado el inventario informático para garantizar los stocks.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN

- ❖ Superior ( Administración, Comercio Exterior, Marketing, Ingeniería Comercial)

#### CAPACITACIÓN

- ❖ Conocimiento de comercio exterior
- ❖ Administración de la logística
- ❖ Relaciones Publicas
- ❖ Técnicas de negociación

**PAQUETES INFORMÁTICOS:**

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet			X
Josenet	X		

Idiomas: Español e Inglés nivel medio

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Liderazgo		X		
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa		X		
Pensamiento analítico			X	
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Credibilidad Técnica	X			
Trabajo en equipo	X			

**EXPERIENCIA**

- ❖ Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares

**OTROS**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## CARGO POR COMPETENCIAS DEL ASISTENTE DE OPERACIONES

**FUNCIÓN O CARGO:** Asistente de operaciones

**REPORTA A:** Jefe de Operaciones

**SUPERVISA A :** -

### ACTIVIDADES DEL PUESTO :

- ❖ Solicitar las activaciones de los equipos vendidos
- ❖ Almacenar los materiales en las perchas, estanterías o sitio determinado.
- ❖ Custodiar los materiales ingresados
- ❖ Entregar de materiales al almacén y clientes del almacén.
- ❖ Mantener el orden y la limpieza del área de trabajo.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN:

- ❖ Secundaria Bachillerato técnico

#### CAPACITACIÓN:

- ❖ Conocimiento del funcionamiento de las activaciones de los equipos
- ❖ Manejo de bodegas y de rotación de inventarios

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet		X	
Josenet			X

Idiomas: Español e Inglés nivel básico

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Búsqueda de información		X		
Productividad		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión		X		
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Credibilidad Técnica	X			
Trabajo en equipo		X		

**EXPERIENCIA :**

- ❖ Mínimo 5 meses de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## CARGO POR COMPETENCIAS DEL JEFE DE VENTAS PREPAGO Y POSPAGO

**FUNCIÓN O CARGO:** Jefe de Ventas de Prepago Y Pospago

**REPORTA A :** Gerente General y al Jefe Financiero

**SUPERVISA A:** -

### ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ❖ Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento.
- ❖ Establecer metas y objetivos de las ventas.
- ❖ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- ❖ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- ❖ Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.
- ❖ Compensar, motivar y guiar a las fuerzas de venta.
- ❖ Preparar las rutas de las ventas conjuntamente con el Supervisor de ventas.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN:

- ❖ Superior o Tecnología ( Administración, Marketing, Ingeniería Comercial)

#### CAPACITACIÓN:

- ❖ Conocimiento de los productos
- ❖ Conocimiento del mercado de la telecomunicaciones
- ❖ Manejo de bodegas y toma de inventarios

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet		X	
Josenet	X		

Idiomas: Español e Inglés nivel medio

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio	X			

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización		X		
Negociación	X			
Pensamiento analítico		X		
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Credibilidad Técnica	X			
Trabajo en equipo	X			

**EXPERIENCIA:**

- ❖ Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares

**OTROS**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## BO POR COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR DE VENTAS

**FUNCIÓN O CARGO:** Supervisor de Ventas

**REPORTA A :** Gerente General y al Jefe Financiero

**SUPERVISA A:** -

### ACTIVIDADES DEL PUESTO :

- ❖ Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento.
- ❖ Realizar un estudio de mercado para determinar los puntos de ventas.
- ❖ Coordinar con los Jefes de Ventas la designación de grupos de vendedores.
- ❖ Gestionar los viáticos para los vendedores.
- ❖ Sugerir ideas de atención al cliente.
- ❖ Medir el nivel de las ventas.
- ❖ Distribuir y coordinar la fuerza de ventas.
- ❖ Sugerir las capacitaciones a los vendedores.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN:

- ❖ Superior o Tecnología ( Administración, Marketing, Ingeniería Comercial)

#### CAPACITACIÓN:

- ❖ Conocimiento de los productos
- ❖ Conocimiento del mercado de la telecomunicaciones
- ❖ Manejo de bodegas y toma de inventarios

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office		X	
Internet			X
Josenet	X		



Idiomas: Español e Inglés nivel medio

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados		X		
Calidad de Trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio	X			

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Comunicación		X		
Negociación	X			
Resolución de problemas comerciales	X			
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo		X		

**EXPERIENCIA:**

- ❖ Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma:

Fecha:



## DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL VENDEDOR

**FUNCIÓN O CARGO:** Vendedor

**REPORTA A:** Jefe de Venta

**SUPERVISA A :** -

### ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- ❖ Organizar y analizar el uso de la información del cliente.
- ❖ Conocer las metas de ventas que debe cumplir
- ❖ Dar asesoría al cliente sobre el manejo de los equipos
- ❖ Coordinar, organiza y reportar el nivel de satisfacción de los clientes.
- ❖ Atender al cliente.
- ❖ Conocer sobre el manejo de la industria de las telecomunicaciones.
- ❖ Tener conocimientos técnicos de los equipos que va a vender.
- ❖ Solicitar viáticos al supervisor de ventas para realizar las ventas fuerza de la ciudad de Quito.
- ❖ Cumplir con los cronogramas de actividades establecidos por el Supervisor de ventas.
- ❖ Entregar los equipos en buen estado a los clientes.

### PERFIL DEL PUESTO

#### EDUCACIÓN:

- ❖ Mínimo Bachillerato

#### CAPACITACIÓN:

- ❖ Conocimiento en ventas
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Atención al cliente

#### PAQUETES INFORMÁTICOS:

	Alto	Medio		Bajo
Microsoft Office		X		
Internet			X	
Josenet		X		
Idiomas: Español e Inglés nivel básico				

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Integridad	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Comunicación		X		
Negociación	X			
Resolución de problemas comerciales		X		
Conocimientos de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo		X		

**EXPERIENCIA :**

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia

**OTROS:**

- ❖ Disponibilidad de tiempo completo

**APROBADO POR:**

Nombre:

Firma: Fecha:

## **ANEXO F - Requisitos obligatorios previos a la admisión del empleo**

Según (Codigo de trabajo del Ecuador , 2013)

COCEBET S.A. les da la bienvenida. Con extremo respeto y consideración le solicitamos a él o a la aspirante proporcionar de manera clara y verás, obligatoria y fidedigna; todos los datos que se les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el registro de la empresa, dando fiel cumplimiento al Art. 42 y 46 del Código de Trabajo.

1. Llenar solicitud de empleo COCEBET S.A. (ANEXO G)
2. Hoja de vida actualizada con fotografía reciente, consignando la dirección domiciliaria y nomenclatura clara, donde puede ser ubicado el o la aspirante.
3. Copia a color de la cedula de ciudadanía, identidad o pasaporte (extranjeros legales).
4. Copia a color de la papeleta de votación (ultimo sufragio).
5. Copia a color de la licencia de conducir (según el caso el caso obligatorio).
6. \*\*Carné médico del Ministerio de Salud Pública que indique tipo de sangre y la ausencia de enfermedades infecto contagiosas; y sujetarse a los exámenes y revisiones médicos que la empresa estime conveniente efectuar con la finalidad de determinar las condiciones de salud del postulante.
7. \*Record policial actualizado (original).
8. Certificados de estudios realizados (original y copia).
9. Certificados de trabajos anteriores (dos como mínimo).
10. Certificados de honorabilidad, conducta, honradez y capacidad.
11. \*\*Partida de matrimonio o declaración juramentada ante Notario en caso de unión libre y partida de nacimiento de cada hijo.
12. \*Copia de planilla de: agua, luz o teléfono (para quien no tenga cuenta en el banco del Pacífico)
13. \*Carta de liberación de código de distribuidor anterior.

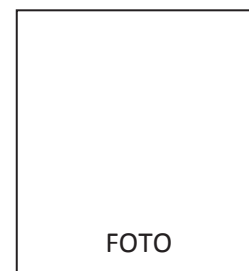
El presente documento tiene carácter obligatorio y tendrá un tiempo límite; así pues los numerales sin asterisco serán inmediatos, los que tienen un solo asterisco máximo una semana y los que tienen dos asteriscos los entregará en un tiempo prudente de tres meses.

Nota: Trascurrido este período se entenderá que el postulante no desea prestar sus servicios lícitos y personales al incumplimiento de cualquier requisito solicitado.

## ANEXO G- Solicitud de empleo COCEBET S.A.



## SOLICITUD DE EMPLEO



D. M. Quito, \_\_de \_\_\_\_ de 2013

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_  
 Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
 Cédula C. No.: \_\_\_\_\_ Afiliado al IESS: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Licencia: \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ ¿Conoce a alguien de nuestra empresa? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_  
 Estado civil: \_\_\_\_\_ No. de hijos \_\_\_\_\_ No. De dependientes \_\_\_\_\_

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Estudios

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

Especifique sus conocimientos de los Utilitarios de Office \_\_\_\_\_

Personas que deben ser notificadas en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Nombre completo del cónyuge: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Trabaja en: \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña su cónyuge: \_\_\_\_\_ Salario: \_\_\_\_\_

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): \_\_\_\_\_

Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ Alergias: \_\_\_\_\_

Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Salario \$ \_\_\_\_\_

¿Por qué desea cambiarse? \_\_\_\_\_

Empleos Anteriores: \_\_\_\_\_

Favor anotar primero el más reciente:

1) Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Salario inicial \$ \_\_\_\_\_ Salario final \$ \_\_\_\_\_ Trabajó desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Describa sus funciones: \_\_\_\_\_

Motivo de salida: \_\_\_\_\_

2) Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Salario inicial \$ \_\_\_\_\_ Salario final \$ \_\_\_\_\_ Trabajó desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Describa sus funciones: \_\_\_\_\_

Motivo de salida: \_\_\_\_\_

¿Está dispuesto(a) a someterse a un examen psicotécnico? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Estaría dispuesto (a) a firmar un convenio de confidencialidad y un pagare? si ( ) no

( )

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: \_\_\_\_\_ Salario deseado \$ \_\_\_\_\_

Adjuntar a esta solicitud copia a color de cédula y papeleta de votación, 2 foto, hoja de vida, cartas de recomendaciones, certificado médico, Certificado de no estar en estado de gravidez (mujeres).

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega: \_\_\_\_\_  
Postulante

Recibido por: \_\_\_\_\_

**Figura 23** -Solicitud de Empleo de COCEBET S.A.

Fuente: Modelo Adaptado de (Chiavenato, 2009)