

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS
PARA EL ÁREA DE RECAUDACIÓN
DE LA EMPRESA EB**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

MIRIAM ELIZABETH CORNEJO MONTALVO

miriamcornejo@yahoo.com.ar

DIRECTOR: ING. FAUSTO SARRADE DUEÑAS

sarradedueñas@yahoo.com

NOVIEMBRE 2010

DECLARACIÓN

Yo, Miriam Elizabeth Cornejo Montalvo, 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

MIRIAM ELIZABETH CORNEJO MONTALVO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Miriam Elizabeth Cornejo Montalvo, bajo mi supervisión.

Ing. Fausto Sarrade

DIRECTOR DE LA TESIS

Quito, Noviembre 2010



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por MIRIAM ELIZABETH CORNEJO MONTALVO

Se emite la presente orden de empastado, con fecha septiembre 3, 2010.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Fausto Sarrade Dueñas	Director	
Dr. Gualberto Arcos Garcés	Examinador	
Ing. Mauricio Rojas Dávalos	Examinador	

Ing. Giovanni D' Ambrosio

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que con su infinita misericordia ilumina mi camino.

A mi padre, por enseñarme el amor al estudio.

A mi madre, por su amor, alegría y sabiduría.

A mis hermanas y hermano, por su constante presencia y apoyo incondicional.

A mi director de tesis, por acoger con apertura y confianza la dirección de este trabajo.

A profesores, familiares y amigos que siempre han contribuido bondadosamente de diversas formas.

DEDICATORIA

Para mi madre, hermanas y hermano.

Ellos llenan mi corazón y mi mente, con sus palabras y actos son ejemplos de perseverancia, superación personal y recordatorio que los sueños siempre se cumplen. Gracias por su amor y apoyo incondicional.

Miriam

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
LISTA DE TABLAS.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
PRESENTACIÓN.....	vi
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....	1
1.1 Reseña Histórica.....	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.2.1 Plan Maestro de Transporte y Vialidad (PMTV).....	3
1.2.2 Sistema Metrobús-Q.....	4
1.2.3 Contrato de Concesión del Sistema de Recaudo y Apoyo a la Operación del Transporte.....	5
1.2.4 Objeto del Contrato de Concesión	5
1.3 Relación laboral con el personal de recaudación.....	6
1.4 Planteamiento del problema.....	7
1.4.1 Enunciado del problema	7
1.5 Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivo Específicos.....	8
1.6 Hipótesis de trabajo.....	9
1.6.1 Hipótesis primaria.....	9
1.6.2 Hipótesis secundarias.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Introducción.....	10
2.2 Gestión por Competencias.....	10
2.2.1 Concepto de competencias.....	11
2.2.1.1 Saberes y características de las competencias.....	14
2.2.2 Clasificación general de competencias.....	15
2.3 Modelos de gestión de competencias.....	17
2.4 Implementación de los sistemas de Gestión por Competencias.....	21
2.4.1 Sensibilización.....	21
2.4.2 Análisis de la Misión, Visión, Escenario Estratégico y Clima Laboral.....	22
2.4.2.1 Análisis del Clima Laboral.....	23
2.4.2.2 Concepto y significado de Clima Laboral.....	23
2.4.2.3 Medición del Clima Laboral.....	24
2.4.3 Definición de las competencias requeridas.....	30
2.4.3.1 ¿Qué es el Diccionario de Competencias Organizacional?.....	30
2.4.4 Análisis de los cargos o puestos de trabajo y elaboración de Perfiles de competencias	32
2.4.4.1 Análisis de cargos o puestos de trabajo en el enfoque tradicional.....	33
2.4.4.2 Análisis de puestos por competencias.....	35

2.4.4.3	Perfil de competencias.....	36
2.4.5	Diseño de los subsistemas de recursos humanos considerando la Gestión por Competencias.....	39
2.5	Comparación de la Gestión por Competencias en los principales subsistemas de recursos humanos.....	42
2.5.1	Metodología basada en Competencias en el subsistema de provisión (reclutamiento, selección y socialización).....	43
2.5.1.1	Reclutamiento del personal por competencias.....	43
2.5.1.2	Selección del personal basada en competencias.....	45
2.5.1.3	Proceso de selección.....	45
2.5.1.4	Herramientas utilizadas para la selección por competencias.....	47
2.5.1.5	Inducción o Socialización.....	49
2.5.2	Metodología basada en competencias en el subsistema de mantenimiento compensaciones.....	50
2.5.3	Metodología basada en competencias en el subsistema de desarrollo: detección de necesidades de capacitación y desarrollo por competencias.....	51
2.5.3.1	Capacitación por competencias.....	53
2.5.3.2	El plan de carrera.....	54
2.5.4	Metodología basada en competencias en el subsistema de seguimiento y control: Evaluación de desempeño por competencias.....	56
2.6	La gestión de recursos humanos es auditable y cuantificable.....	60
2.6.1	Auditoría de la gestión de recursos humanos.....	60
2.6.2	Cuantificación de la gestión de recursos humanos.....	62
2.6.2.1	¿ Cómo realizar la cuantificación?.....	64
CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL.....		69
3.1	Análisis de la situación actual.....	69
3.2	Descripción de EB Corp.....	69
3.2.1	Tipo de organización.....	71
3.2.2	Tamaño.....	72
3.2.3	Tipo de actividad.....	72
3.2.4	Principales servicios.....	73
3.2.5	Tiempo de existencia.....	74
3.2.6	Cultura organizacional.....	74
3.2.7	Organigrama.....	76
3.2.8	Área de Recaudación de la empresa EB.....	77
3.2.9	Escenario del Área de Recaudación durante el primer año del contrato de concesión.....	79
3.2.10	Análisis FODA.....	81
3.3	Descripción de la Compañía Trolebús Quito.....	83
3.3.1	Tipo de organización.....	85
3.3.2	Tamaño.....	86
3.3.3	Tipo de actividad.....	86
3.3.4	Tipo de servicios.....	86
3.3.5	Tiempo de existencia.....	88
3.3.6	Cultura organizacional.....	88
3.3.7	Organigrama.....	90
3.3.8	Departamento de Recaudación de la Compañía Trolebús Quito.....	91
3.3.9	Perspectiva futura para la Compañía Trolebús Quito.....	93

CAPÍTULO 4: PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	96
4.1 Diseño de la Misión y Visión de EB	97
4.2 Misión de EB.....	98
4.3 Visión de EB.....	98
4.4. Definición de los objetivos.....	99
4.5. FODA del Área de Recaudación.....	99
4.6. Medición del Clima y Cultura Laboral de EB	101
4.7. Identificación de las competencias del personal de recaudación.....	103
4.8. Elaboración del Diccionario de Competencias del Área de Recaudación	105
4.9. Diseñar los perfiles del Área de Recaudación basados en competencias.....	107
4.10. Proponer mejoras en los subprocesos de búsqueda, selección y reclutamiento del personal de recaudación basado en competencias.....	110
4.10.1 Realizar una adecuada planeación del personal.....	112
4.10.2 Remodelar el subproceso de reclutamiento y búsqueda de personal.....	114
4.10.3 Introducir la entrevista de selección basada en competencias	116
4.10.3.1 Elaborar la matriz de evaluación.....	120
4.10.3.2 Establecer el orden de los métodos de evaluación.....	121
4.10.3.3 Considerar el ajuste de la persona al puesto.....	121
4.10.3.4 Realizar el reporte de selección.....	122
4.10.3.5 Evaluar la validez del perfil.....	123
4.11 Proponer un programa para el desarrollo de las competencias definidos para los cargos Del Área de Recaudación.....	123
4.12 Proponer las evaluaciones por competencias con las cuales se medirá al personal.....	125
4.12.1 Método a utilizarse.....	125
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.1. Conclusiones.....	130
5.2. Recomendaciones.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
GLOSARIO	142
ANEXOS	147

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1: <i>Tabla comparativa de los principales enunciados de los tres modelos en Gestión por Competencias.....</i>	19
Tabla 2: <i>Tabla comparativa del enfoque de las personas como recursos y como socias</i>	40
Tabla 3: <i>Los cinco procesos básicos en la administración del recurso humano</i>	41
Tabla 4: <i>Cuadro comparativo de los subsistemas de Recursos Humanos considerando el enfoque tradicional y el enfoque por competencia.....</i>	59
Tabla 5: <i>Escala para cuantificar competencias duras.....</i>	66
Tabla 6: <i>Cuadro de resultados de la evaluación cuantificada de los prospectos</i>	67
Tabla 7: <i>Análisis FODA de EB.....</i>	82
Tabla 8: <i>Etapas del funcionamiento del trolebús.....</i>	85
Tabla 9: <i>Análisis FODA del Área de Recaudación.....</i>	100
Tabla 10: <i>Competencias cardinales, para cargos gerenciales y para el Área de Recaudación.....</i>	104
Tabla 11: <i>Competencias para cada cargo del Área de Recaudación.....</i>	105
Tabla 12: <i>Niveles de la Escala Conductual de las competencias.....</i>	107
Tabla 13: <i>Oferta y Demanda en la planificación del personal.....</i>	113
Tabla 14: <i>Protocolo de una entrevista por competencias</i>	118
Tabla 15: <i>Escala de Evaluación.....</i>	127

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1:	<i>Descripción gráfica de las competencias</i>	13
Figura 2:	<i>Saberes de las competencias</i>	14
Figura 3:	<i>Características de las competencias</i>	15
Figura 4:	<i>Competencias observables por modelo de gestión</i>	20
Figura 5:	<i>Flujograma del proceso de preselección</i>	65
Figura 6:	<i>Porcentaje de cumplimiento de la apertura de grados de las competencias</i>	67
Figura 7:	<i>Distribución de los funcionarios de EB Corp. por departamento</i>	72
Figura 8:	<i>Competitividad de EB</i>	73
Figura 9:	<i>Organigrama de EB</i>	77
Figura 10:	<i>Organigrama del Área de Recaudación</i>	78
Figura 11:	<i>Distribución de los funcionarios de la Compañía Trolebús Quito por departamento</i>	86
Figura 12:	<i>Circuitos del Trolebús por unidades, intervalos y horarios</i>	87
Figura 13:	<i>Mapa de los circuitos del Trolebús</i>	87
Figura 14:	<i>Organigrama Estructural de la Compañía Trolebús Quito</i>	91
Figura 15:	<i>Cadena de Valor Compañía Trolebús Quito</i>	92
Figura 16:	<i>Organigrama del Departamento de Recaudación de la CTQ</i>	93
Figura 17.:	<i>Diagrama de las preguntas de selección por competencias</i>	117
Figura 18:	<i>Formulario de entrevistas por competencias</i>	119

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO I	
Encuestas de Medición del Clima Organizacional	148
ANEXO II	
Diccionario de Competencias.....	154
ANEXO III	
Descriptivo de funciones para la Familia de Cargos del Área de Recaudación.....	177
ANEXO IV	
Glosario de preguntas de selección de personal basada en competencias.....	187
ANEXO V	
Formulario para la primera entrevista	199
ANEXO VI	
Desarrollo de las Competencias	200

RESUMEN

En el presente trabajo se planteó una Propuesta de Mejoramiento del Recurso Humano basado en Competencias para el Área de Recaudación de la Empresa EB. El enfoque de Competencias contribuye al manejo de distintos subsistemas de Recursos Humanos con orientaciones distintas a la tradicional, de allí que se habla de administrar el “talento humano” y de gestionar una Administración de Recursos Humanos.

Se consideró que este enfoque se enmarca en los principios modernos de la Gestión de Recursos Humanos. Las mismas tienen su punto de partida en reconocer a cada individuo como un talento humano, donde su aporte a la organización no está limitado por sus conocimientos y estudios, sino por sus habilidades, destrezas y motivaciones.

En el primer capítulo, denominado Generalidades, se procedió a describir cuál es la problemática que forma parte de esta investigación. Para ello, se elaboró una breve reseña histórica, se desarrolló el planteamiento del problema y enunciando los objetivos generales, específicos y la hipótesis.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico. Ello incluyó una descripción de los conceptos básicos de la Gestión por Competencias, definiciones, características, diferentes modelos de gestión por competencias y una breve explicación de la metodología para realizar su implementación. Se incluyó un análisis comparativo entre el enfoque tradicional y el enfoque basado en competencias de los distintos subsistemas de recursos humanos.

En el tercer capítulo se hizo una descripción general de la situación de la empresa EB Corporación Ecuador y de la Compañía Trolebús, mencionando el tipo de organización, sus objetivos, visión, misión y servicios que prestan. Se explicó cómo estas se encuentran relacionadas, no únicamente por el contrato de concesión, sino también por el hecho de compartir el personal de recaudación de paradas y por ser partícipes de los procesos del área de recaudación. El capítulo

concluyó con un análisis de la perspectiva futura del sistema de recaudo, su personal y la relación entre ambas compañías.

En el capítulo cuarto fueron analizados los procesos actuales de selección y capacitación que desarrolla EB Corporación y el entorno dónde se administra el recurso humano. Con base en esta gestión se desprendió la propuesta de mejora. Esta incluye una revisión de su planificación estratégica, la definición de su misión, visión y FODA, la creación de su Diccionario de Competencias, una guía de preguntas para las entrevistas basadas en competencias y los perfiles para la familia de cargos del Área de Recaudación, la propuesta de un plan de desarrollo de las competencias y la aplicación de ciertas ideas que aportan mejoras en el subproceso de búsqueda y selección de personal.

Finalmente, en el capítulo quinto, se presentaron las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la investigación.

Se consideró que EB es una organización joven, deseosa de realizar cambios en su estructura y metodología. Esta apertura y la participación de sus funcionarios, permitieron que esta investigación alcance su objetivo de diseñar y presentar un plan de mejoramiento basado en competencias, que permita contar con un talento humano competente, motivado y consciente de la importancia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos del Área de Recaudación y de la empresa.

Este trabajo ha sido útil y valioso para EB, pues, constituyó un incentivo para que la organización mejore su planificación estratégica, implemente las acciones que se mencionaron en el capítulo cuatro, ingrese personal exitoso para la organización y comprometido con sus valores. Esta investigación es un esfuerzo para crear un ambiente dinámico, donde una variedad de personas puedan trabajar juntas para alcanzar las mismas metas; personas evaluadas por sus capacidades y desempeño y no por el número de años de trabajo o por estar amparadas en un contrato colectivo.

PRESENTACIÓN

El enfoque de la Gestión por Competencias es un tema de gran importancia y de una creciente utilización en las organizaciones, que va más allá de una moda o de una corriente. Los resultados que genera una organización, motiva a la alta gerencia a aplicarlo, principalmente, porque fusiona las competencias individuales de los funcionarios con las necesidades operativas y estratégicas de la organización garantizando, de esta manera, el crecimiento de las organizaciones y el desarrollo y administración de su talento humano.

Esta disertación recopila los elementos teóricos de la Gestión por Competencias. Después se enrumba hacia una explicación general de su implementación y el desarrollo de un plan de mejora. Además enfatiza en los procesos de selección y capacitación; para garantizar la selección, reclutamiento y permanencia de personal competente y motivado.

El plan de mejora que se desarrolla a continuación es para el Área de Recaudación de la empresa EB Corporación Ecuador, el cual ha sido diseñado para poder contar con un talento humano calificado. Por ese motivo, se han identificado los principales elementos que se deben desarrollar e implementar en EB para cumplir con los objetivos propuestos.

Estos elementos se encuentran recogidos en el Diccionario de Competencias, en la guía de preguntas para las entrevistas basadas en competencias y en los perfiles para la familia de cargos del Área de Recaudación.

Estos elementos se centran en las personas, en su desempeño y en sus logros. La ventaja más sobresaliente es el producir una visión global de la organización, donde se fundan el desarrollo de los integrantes de la organización, las estrategias de la misma y las necesidades de sus clientes.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Corredor Central del Sistema Trolebús de la ciudad de Quito, implementa, desde junio del 2008, con la empresa EB, que actualmente es su proveedor tecnológico, el nuevo sistema de recaudo automático. Este nuevo sistema reemplaza el pago convencional del transporte público a través de medios de recaudo automáticos (TISC y Tokens) e instala modernos equipos para proveer el servicio de Recaudo Automático y Apoyo a la Operación.

Una vez cumplido el primer año de operación del proyecto, se ha observado que el personal que actualmente labora, mantiene una actitud negativa hacia la empresa EB. Esta actitud es justificada ya que debido a este nuevo sistema existe el riesgo de perder sus trabajos. Existen además, bajos niveles de servicio al cliente, desinterés en apoyar las campañas de promoción y venta de los medios de recaudo, incumplimiento en los procedimientos operativos y un clima laboral negativo.

Estos problemas se han hecho más evidentes, desde que el proceso de transición del personal ha sido aplazado indefinidamente, ya que, está limitado a decisiones políticas y legislativas. El personal se encuentra cubierto por un contrato colectivo y aún no se conoce cuál será la posición del nuevo alcalde en relación al traspaso del personal. En este escenario, EB se ve en la necesidad de evaluar la calidad del recurso humano, analizar si su perfil es el más adecuado, evaluar el desempeño del recurso humano y por otro lado, implementar estrategias para motivar al personal, mejorar el clima laboral y lograr que los trabajadores se apoyen en este nuevo sistema de recaudo.

De no realizarse un plan de mejoramiento para, complementariamente, aplicar estrategias de recursos humanos basadas en competencias; el desempeño y

apatía de este personal puede perjudicar altamente al éxito de implementar y operar el nuevo sistema de recaudo, en vista que esta área constituye nuestro punto externo y, por tanto, el primero y principal punto de contacto con los usuarios.

Se aspira que, a través de una gestión de recursos humanos por competencias, se pueda organizar esta área, seleccionando al personal adecuado, comprometiéndolo con la empresa y volviéndolo deseoso de generar valor agregado desde sus puestos de trabajo.

1.2 ANTECEDENTES

De acuerdo con la Ley Orgánica de Régimen del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Dirección Metropolitana de Planificación Territorial y Servicios Públicos, creada a finales del 2007, e integrante de la Secretaria de Desarrollo Territorial, es responsabilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: a) planificar, b) ordenar, c) gestionar y d) administrar todo lo relacionado al tránsito y transporte del Distrito Metropolitano. Únicamente el control del tránsito y del transporte se encuentra bajo la responsabilidad de la Policía Nacional.

Para cumplir con esta responsabilidad el Municipio creó, en su debido momento, varias instituciones para que lo apoyaran con esta labor:

- **EMMOP** (Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas): que “propone políticas generales, planifica, gestiona, coordina, administra, regula, ejecuta y fiscaliza todo lo relacionado con el sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas en el Distrito Metropolitano”¹.
- **INNOVAR** (Empresa de Desarrollo Urbano de Quito): es una corporación que “identifica, promueve, gestiona y ejecuta proyectos estratégicos de

¹ Presentación de la compañía. Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.
http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=45 (octubre 2009)

desarrollo urbano, con participación de diversos actores, a fin de mejorar la calidad de vida de la población y la competitividad del Distrito Metropolitano”².

- **CTQ** (Compañía Trolebús Quito): operadora del Corredor Central Sistema Integrado Trolebús. Antes del 2008, era llamada UOST, Unidad Operadora del Sistema Trolebús. “Es una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración que posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a cualquier punto de la ciudad con un solo pasaje”³.

1.2.1 PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE Y VIALIDAD (PMTV)

“Es uno de los productos del programa de planificación emprendido por la presente administración municipal, que nace como respuesta a la necesidad de contar con un marco de referencia que oriente la gestión institucional y la participación del sector privado en el desarrollo y modernización del sistema de transporte del Distrito Metropolitano en el mediano y largo plazo.

Es un Plan integral que abarca todos los componentes del sistema de transporte: el Transporte Público, la Vialidad, el Tráfico y el Marco Regulatorio e Institucional, con una cobertura territorial a nivel de todo el DMQ”⁴.

Su principal objetivo es orientar la gestión institucional y la participación del sector privado en el desarrollo y modernización del sistema de transporte metropolitano.

² Presentación de la compañía. Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.
http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=45 (octubre 2009)

³ Idem

⁴ Presentación de la compañía. Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas.
http://www.emsat.gov.ec/emsat_PM_lineamientos.html (noviembre 2009)

1.2.2 SISTEMA METROBÚS-Q

El Plan Maestro de Transporte contempla, como uno de sus principales programas, la implementación del Sistema Metrobús-Q. Esta es la red integrada de transporte público de Quito, conformada por corredores de transporte masivo de pasajeros localizados en los ejes viales longitudinales principales de la ciudad y en los ejes periféricos metropolitanos.

La red se conforma por corredores tronco alimentadores con un sistema de paradas preestablecidas, estaciones de transferencia y terminales. Actualmente está conformado por:

- ❖ L1: Línea Verde: Corredor Central Trolebús (Av. 10 de Agosto); una extensión de 19,1 Km y con 270.000 pasajeros por día.
- ❖ L2: Línea Roja: Corredor Nororiental Ecovía (Av. 6 de Diciembre)
- ❖ L3: Línea Azul: Corredor Central Norte (Av. América); 12,8 Km. y con 156.000 transacciones diarias

Falta por implementar:

- ❖ Corredor Quito-Tumbaco-Quinche con una longitud de 43,5 Km. y con una demanda de 40.000 pasajeros por día.
- ❖ Sub troncal Amazonas; 7,6 Km. y con una demanda de 80.000 pasajeros por día.
- ❖ Corredor Quito-Valle de los Chillos, con una demanda de 35.000 pasajeros por día.
- ❖ Corredor Mariscal Sucre (Occidental), con una demanda de 85.000 pasajeros por día.
- ❖ Corredor Mitad del Mundo, con una demanda de 22.000 pasajeros por día
- ❖ Corredor El Recreo-Quitumbe-Machachi, con una demanda de 17.000 pasajeros por día.

El sistema Metrobús-Q busca consolidar un sistema integrado de transporte público. Se considera un sistema integrado aquel que contempla una integración física y tarifaria. Para alcanzar la integración tarifaria se requiere modernizar el Sistema de Recaudo y Apoyo a la Operación del Transporte de todas las troncales.

1.2.3 CONTRATO DE CONCESIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO Y APOYO A LA OPERACIÓN DEL TRANSPORTE

En vista que el panorama legal exigía modernizar la recaudación y operación del Sistema Metrobús-Q, iniciando con el Corredor Central “Sistema Trolebús”, el Municipio solicita a la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito (INNOVAR) realizar el procedimiento precontractual y contractual para contratar la modernización requerida.

Para ello, INNOVAR convoca a una licitación pública el 16 de febrero del 2006. Participan en ella cuatro empresas: 1) Siemens, 2) TK&Asociados, 3) Metrorecaudo y 4) Asociación EB CORP-LEO KON KOREA EU-DBA SYSTEMATICA.

El 3 de octubre del mismo año se decide que la Asociación EB CORP - LEO KON KOREA EU – DBA SYSTEMATICA califica con el primer lugar. El 21 de diciembre se concluyen las negociaciones de la propuesta definitiva y, el 17 de abril del 2007, se suscribe el contrato de concesión entre INNOVAR y la Asociación EB CORP - LEO KON KOREA EU – DBA SYSTEMATICA.

1.2.4 OBJETO DEL CONTRATO DE CONCESIÓN

INNOVAR como “Concedente” otorga a la asociación EB CORP - LEO KON KOREA EU – DBA SYSTEMATICA, como “Concesionaria”, el proyecto de modernización del sistema de recaudo y apoyo a la operación del transporte del

Corredor Central “Sistema Trolebús” del Sistema Metrobús-Q de la ciudad de Quito. Esta concesión fue realizada usando la modalidad BOT, por sus siglas en inglés, que se refieren a los términos de: Built, Operate and Transfer; durante un período de 10 años y el ámbito de aplicación del contrato se centra en la provisión de equipamiento, puesta en funcionamiento, operación, mantenimiento y administración de los sistemas por parte del concesionario.

1.3 RELACIÓN LABORAL CON EL PERSONAL DE RECAUDACIÓN

El 31 de mayo de 2008, luego de la firma del Acta de Arranque de Operación, se dio inicio formal al servicio. El Concedente cumplió con lo establecido en el contrato y, desde el punto administrativo, se acordó que la Compañía Trolebús mantendría a su personal de Recaudación; el cual actualmente cuenta con:

- 1 Jefe de Recaudación,
- 24 Volantes, y
- 198 Recaudadores

Por su lado, el Concedente, con el propósito de tener el control y garantizar que el sistema automático se implementara adecuadamente, contrató el siguiente personal:

- 2 Supervisores de Recaudo (llamados SR),
- 6 Jefes de Recaudo (llamados JR), y
- 10 Cajeros (que fueron contratados en el mes de noviembre del 2009)
- Adicionalmente, asignó al Gerente de Operaciones de EB las funciones de administrar el área de recaudación y en febrero del 2009 creó el cargo de Director de Recaudo y Conciliación.

Si bien, a primera vista, se observa que existe una duplicación en el personal asignado para el Área de Recaudación, esta decisión fue tomada considerando los siguientes criterios: a) el sistema de recaudación era nuevo y presentaba dificultades iniciales en su aplicación, b) la Compañía Trolebús Quito, deseaba verificar que los datos ofrecidos por el sistema fueran transparentes y confiables; por ello, deseaba mantener su personal operativo, y; c) el Concedente, deseaba tener el control de una actividad sensible, que constituía uno de los dos “core business” de la concesión.

En el contrato de concesión, se contempló la alternativa que, durante el primer año de operación, el personal de recaudación del Sistema Trolebús continuaría bajo la responsabilidad de la Compañía Trolebús Quito; y, a partir del segundo año, el Concesionario podría asumir la responsabilidad de contratar al personal asignado a las paradas.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La problemática que enfrenta la organización EB al momento es que ésta utiliza el personal de la Compañía Trolebús Quito, agravándose la situación con la falta de planificación, motivación y desarrollo de su talento humano, como consecuencia de la ausencia de un manejo por procesos, que defina el direccionamiento estratégico del Área de Recaudación, independientemente de que sus actores laboren en dos organizaciones diferentes.

El servicio fue implementado sin desarrollar un manual de funciones que abarcara las competencias requeridas, las nuevas responsabilidades, así como el medio de desarrollarlas y la cuantificación de los resultados con sus respectivas evaluaciones. La estructura funcional inadecuada, los procedimientos desorganizados, justificados por la eventualidad de que se tratan de dos empresas diferentes; el temor de una transición del personal a EB y la ausencia

de una Gestión del talento humano han sido los principales elementos del problema.

Por lo expuesto anteriormente, es posible indicar que el enunciado del problema es: “Ausencia de talento humano competente, motivado y consciente de la importancia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos del Área de Recaudación de la empresa EB”.

Para contribuir a que ésta situación problemática se termine, esta investigación propone un Plan de Mejoramiento del Recurso Humano basado en Competencias para el área de Recaudación de la empresa EB.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Diseñar una propuesta de plan de mejora basado en competencias que permita contar con un talento humano competente, motivado y consciente de la importancia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos del Área de Recaudación de la empresa EB.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Desarrollar los Descriptivos de Cargo para cada uno de los cargos del Área de Recaudación.
- ❖ Identificar las competencias del personal de Recaudación, que permitan armonizar los objetivos organizacionales de EB y de la Compañía Trolebús Quito con su desarrollo individual.
- ❖ Proponer mejoras en los subprocesos de búsqueda, selección y reclutamiento del talento humano idóneo para el Área de Recaudación.
- ❖ Proponer planes de capacitación y evaluación basados en competencias.

1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.6.1 HIPÓTESIS PRIMARIA

- ❖ La selección del personal basada en competencias garantizaría un personal idóneo para la organización.

1.6.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- ❖ Mejorar el clima laboral del área de recaudación incrementaría el desempeño del personal.
- ❖ Identificar el perfil adecuado del recurso humano aseguraría que los procedimientos operativos del área de recaudación sean cumplidos.

CAPÍTULO 2:

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

La Gestión por Competencias toma mayor fuerza, cada día, en Latinoamérica en general y en Ecuador, en particular. Se robustece con la necesidad de aplicar técnicas que garanticen el desempeño superior de los funcionarios que las organizaciones ingresan a sus plantillas. Las organizaciones, cada vez más, se preocupan porque su capital humano sea un factor diferenciador y de éxito en el posicionamiento de la organización en el mercado comercial.

Tres décadas antes que apareciera la Gestión por Competencias, aparece la Teoría de Recursos y Capacidades, que se desarrolla a inicios de los años ochenta y esta es la antecesora de la llamada Gestión del Conocimiento, que aparece en los años noventa. Ambas son precursoras del escenario de la Gestión por Competencias, dado que ambas reflejan el concepto central de analizar los recursos y capacidades de carácter intangible de una organización para convertirlos en ventajas competitivas. Asimismo, comparten la visión de que el recurso humano es una capacidad que, de ser desarrollada, se transforma en la principal ventaja competitiva de la organización.

2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Al sistema de Gestión por Competencias se lo puede considerar como un sistema que impulsa a alinear al personal de una organización con sus objetivos estratégicos.

Cuando hablamos de Gestión por Competencias, hablamos de una serie de acciones que nos llevan a desarrollar el talento humano en cada uno de sus

subsistemas, considerando sus capacidades con el deseo de incrementar su desempeño.

2.2.1 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

El concepto de Gestión por Competencias es planteado, por primera vez, en 1973, por David MacClelland; aunque, en Latinoamérica, toma mayor realce desde el año 2000, por el enfoque práctico dado por Martha Alles, Consultora Internacional de Gestión por Competencias que gerencia su propia consultora de Capital Humano en Argentina. A esto se suma el trabajo realizado por el mexicano experto en psicología laboral Jaime Grados.

Desde que se manifestó por primera vez el concepto de la Gestión por Competencias, varios autores han presentado sus diferentes definiciones para el término competencias, cada una acorde a su lineamiento de pensamiento. A continuación se presentan varios conceptos:

“Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente

identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario resume Competencia es una habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”⁵.

Finalmente Martha Alles, expresa que “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”⁶.

Incluso, en el área de la psicología, llegan a definir las competencias con una combinación de los aspectos **cognoscitivos** (conocimientos y habilidades), **afectivos** (motivaciones y rasgos de personalidad), **psicomotrices** (hábitos, destrezas) y **psicofísicos o psicofisiológicos** (como es la visión estroboscópica).

Sin importar cuál sea el concepto que los autores den a las competencias, existen ciertas cualidades que estas deben reunir y que se encuentran en cada uno de los conceptos indicados anteriormente. Las competencias deben ser: a) permanentes, b) manifiestas en la actividad laboral, c) causal de éxito; y d) aplicable a varias actividades.

Dentro de este gran panorama de conceptos es posible establecer un concepto más sencillo, indicando que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos con los cuales una persona obtiene desempeños superiores en un cargo específico. Esta combinación única en cada persona, la convierte en un elemento dentro de la organización que marca la diferencia entre un desempeño promedio y un desempeño superior.

⁵ Aracena Morales Oria, 2008, “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias”. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>, (Septiembre, 2009), pág. 8.

⁶ Alles Martha Alicia, 2003 “La incertidumbre y la gestión de recursos humanos por competencias”. www.marthaalles.com, (Octubre 2009) pág. 8

A continuación se incluye la Figura 1, que grafica claramente este pensamiento.

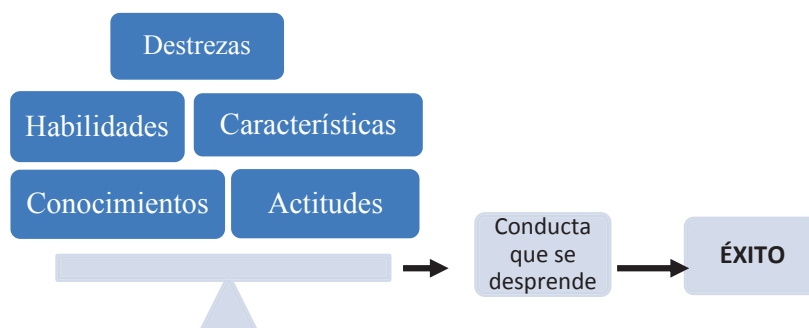


Figura 1: Descripción gráfica de las competencias
Fuente: La Autora

Dentro de este escenario, es importante definir lo que se considera como:

Destrezas: reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, generalmente, relacionado con trabajos físicos o manuales.

Habilidades: se refiere a las destrezas con las que un funcionario desarrolla diversas tareas o acciones que son el resultado de la práctica y el conocimiento.

Características o Cualidades: considera los rasgos del carácter de un funcionario que lo predispone y motiva a realizar sus tareas o acciones de manera exitosa.

Actitudes: se relacionan con la predisposición que mantiene el recurso humano, referente a las funciones, políticas y gestiones que debe realizar.

Conocimientos: constituye la información que se obtiene de manera formal o informal y que son la base cognitiva que permite a un funcionario desarrollar acciones o tareas.

2.2.1.1 Saberes y características de las competencias

Al hablar de las competencias, de manera individual, se debe tener presente que existen cuatro tipos de saberes que se encuentran implícitos en ellas, los cuales se describen en la Figura 2, que aparece a continuación:

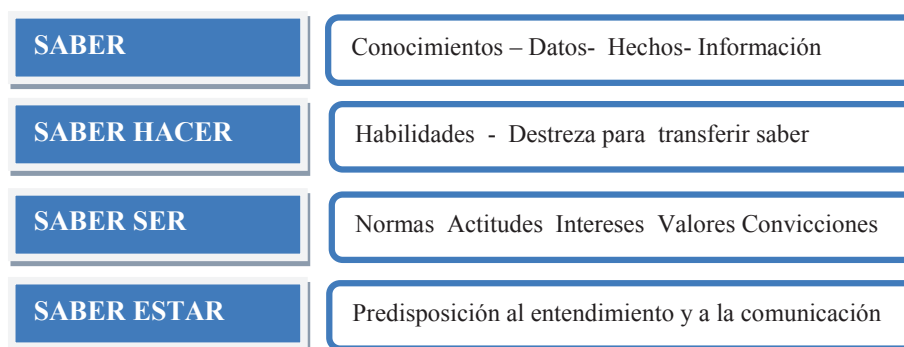


Figura 2: Saberes de las competencias

Fuente: Morales Oria, 2008

El **saber** se relaciona con la preparación técnica, los conocimientos adquiridos por sus estudios formales, los recursos cognitivos usados y puestos al servicio del cargo que se desempeña. En ocasiones se confunde información con datos. Sin embargo, los datos son los elementos que se encuentran en el medio. La información es el análisis de los datos. Mientras que el conocimiento es lo que el hombre genera al usar la información.

El **saber hacer** parte de los conocimientos y se materializa en las habilidades, experiencias y recursos para realizar hábilmente las acciones.

El **saber ser** corresponde a las motivaciones y rasgos de la personalidad que llevan a los funcionarios a personalizar la competencia; la cual, generalmente se ve maximizada por sus valores y convicciones personales. No solo hace referencia al factor motivacional; influye fuertemente el reconocimiento y la confianza que posea para ejecutarla.

El **saber estar** hace referencia al deseo de usar esa competencia a favor de la organización. Es estar completamente inmerso en ese momento en el cual se requiere usar la competencia, con la predisposición de utilizarla.

En la Figura 3 presentamos las características que una competencia específica debería presentar, las cuales son descritas a continuación.

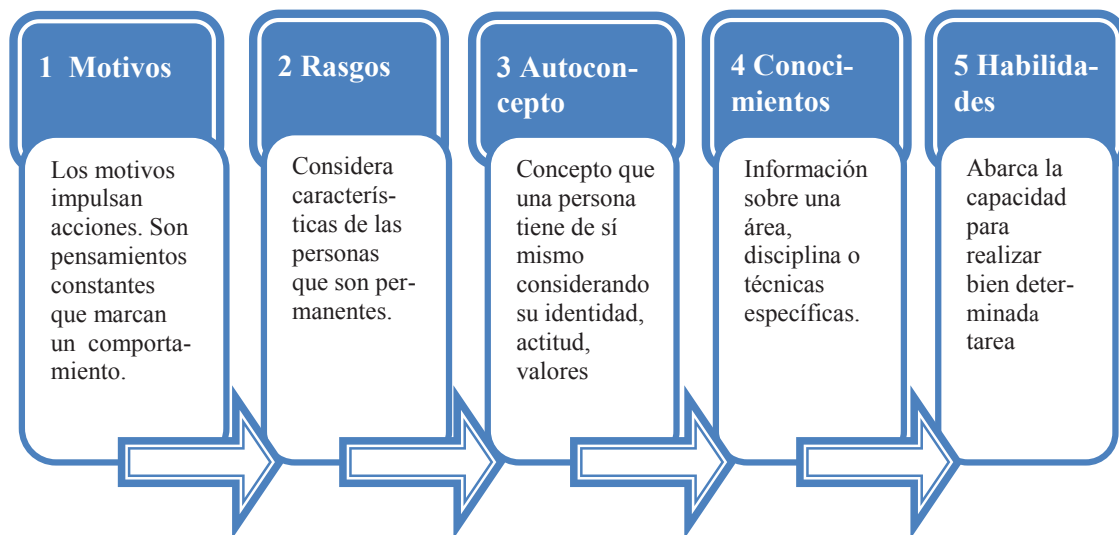


Figura 3: Características de las competencias
Fuente: Morales Oria, 2008

2.2.2 CLASIFICACIÓN GENERAL DE LAS COMPETENCIAS

Precisamente, porque existe una gran cantidad de autores que hablan sobre la Gestión por Competencias, no existe una única definición ni una sola clasificación de las mismas. Más bien, se presentan diversas clasificaciones tendientes a formular una clasificación considerando variables, como por ejemplo:

- **La Gestión Gerencial:** este modelo clasifica las competencias relacionándolas con la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso de los funcionarios tienen relación directa con las competencias gerenciales como son: el empoderamiento, el liderazgo, la orientación a los resultados, la adaptabilidad al cambio, el desarrollo de las personas, entre otras.

- **La Capacidad Predictiva:** donde se considera subdividir las competencias entre aquellas que pueden predecir el desempeño superior en un cargo específico. En esta clasificación aparecen las: a) Competencias umbrales, considerándose como tales los conocimientos, destrezas y habilidades que posee un funcionario y que son las necesarias para desempeñar el cargo adecuadamente, b) Competencias diferenciadoras, son las competencias que predicen un desempeño superior y que distinguen a un funcionario exitoso de uno con desempeño normal.

- **El Grado de aplicabilidad:** de acuerdo a esta categoría se clasifican las competencias entre competencias corporativas o cardinales, que son aquellas que son comunes a todos los cargos y que todos los funcionarios deben poseerlas en el marco de una organización; y competencias de negocios o específicas, aquellas que corresponde a una familia de cargos con responsabilidades y características similares.

- **Por la Dificultad de desarrollo:** se refiere a la facilidad que se tiene en enseñar, impulsar o desarrollar cierta competencia en un funcionario; acorde a este concepto, se tiene las competencias fácilmente entrenables como es el pensamiento analítico, considerando el “background” de la persona; medianamente entrenables, como es el trabajo en equipo, la iniciativa, etc. y las difícilmente entrenables como la autoconfianza. Es importante mencionar que la escala de fácil, medianamente o difícil, depende de cada persona. Una competencia, para ser desarrollada, debe al menos existir en una forma incipiente y el funcionario debe desear desarrollarla, aunque esto implique un cambio en sus convicciones, forma de pensar, actuar o trabajar. Por otro lado, acorde al tipo de competencia, la manera como esta debe ser “entrenable”, será diferente y se relacionará al presupuesto y profundidad con la que se desee desarrollar.

2.3 MODELOS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

Existen tres modelos que pueden ser usados para implementar una gestión basada en competencias. Estos son:

- 1) El Modelo Funcional
- 2) El Modelo Conductual
- 3) El Modelo Constructivista (o llamado también Integrativo)

1) El Modelo Funcional. Generalmente este modelo ha sido aplicado en el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda. Su lema es que “las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que el cómo se logran”⁷. En otras palabras, describe productos más no procesos.

Basados en este modelo, las competencias son capacidades identificadas y medidas en relación a un estándar del mercado o de un nivel óptimo de productividad y su uso, principalmente, ha sido para definir oficios, organización de trabajo en fábricas o plantas de producción y analizar brechas entre el recurso actual versus el recurso deseable por parte de una organización.

Este modelo utiliza un marco de competencias medidas en cinco niveles, que van desde lo básico hasta lo profesional, y que son contrastados con los denominados **Niveles de Calificaciones Nacionales** (NVQ por sus siglas en inglés: *National Value Qualities*). Cuando este modelo es implementado adecuadamente aparecen cuatro categorías de competencias:

- a) Resultados de las tareas.
- b) Gestión de las tareas.
- c) Gestión de situaciones imprevistas.
- d) Ambiente y condiciones del trabajo.

⁷ Aracena Morales Oria, 2008, “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias”. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>, (Septiembre, 2009), pág. 11

2) El Modelo Conductual. Surge en Estados Unidos, en 1970, y proclama que las competencias son definidas, ya sea por los empleados o empresas con mejores desempeños o mejores prácticas comerciales. Se preocupa por identificar la capacidad que, en igualdad de condiciones, genera un desempeño superior y manifiestan con confianza que los atributos personales como la iniciativa, la aceptación al cambio, la tolerancia al estrés, el liderazgo innato o la persuasión son atributos que explican el alto desempeño de ciertos funcionarios.

Aunque este enfoque ha sido utilizado generalmente para puestos ejecutivos, también ha generado resultados satisfactorios para cargos de mandos medios y mandos iniciales y ha reflejado resultados asombrosos en las áreas de ventas, calidad y servicio al cliente, donde se aprecian más profundamente las competencias conductuales.

3) El Modelo Constructivista o Integrativo. Aparece en Francia y sus enunciados determinan que el desempeño superior se debe principalmente a la educación formal y a la relación presente entre conocimiento, aprendizaje y experiencia. En este modelo las “competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual.”⁸

Adicionalmente, este modelo anuncia que las competencias no solo nacen de la función; consideran la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades, como fuentes del alto desempeño.

Como se puede observar, cada uno de los modelos aborda de una manera diferente las competencias. Esto se presenta en la Tabla 1, que se adjunta a continuación. Es un cuadro comparativo de los principales enunciados de cada uno de los modelos de gestión.

⁸ Aracena Morales Oria, 2008, “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias”. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>, (Septiembre, 2009), pág. 13

Tabla 1: Tabla comparativa de los principales enunciados de los tres modelos de Gestión por Competencias

Escuela	Funcional	Conductista	Constructivista
Origen	Reino Unido	Estados Unidos	Francia
Autores importantes	Hamlin, Stewart Hager	McClelland, Spencer Kyke & Spencer Signe	Levy-Levoyer
Enunciado	Las competencias nacen del análisis de funciones claves.	Las competencias son características que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo superior.	Las competencias no solo nacen de la función, consideran la importancia de las personas sus objetivos y posibilidades.
Definición básica de competencias	“Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo” ⁹	Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo.	“... son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.” ¹⁰
Refiere a:	Competencia Funcional es la capacidad para realizar actividades que componen una función acorde a los estándares del mercado o industria.	Competencia Conductual es el atributo que realizan las personas de alto desempeño de manera contante y que generan resultados superiores	Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y prueba que ponen en práctica, de forma integrada: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.
Lema:	El puesto mide a nivel del mercado las competencias técnicas.	El puesto es definido por el mejor individuo que lo realiza	El puesto es definido a partir de las competencias necesarias para construir un resultado.
Puntos de Crítica	Se da valor al logro, pero no al cómo alcanzarlo.	Una definición demasiado amplia de lo que es competencias.	Difícil de identificar y de implementar

Fuente: La Autora

⁹ Aracena Morales Oria, 2008, “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias”. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>, (Septiembre, 2009), pág. 11

¹⁰ Idem

Si bien, cada uno de los modelos explica el concepto y la aplicabilidad de las competencias de diferentes formas, los tres modelos comparten la idea de que ciertas competencias son más fáciles de identificar que otras. Las competencias que son ágilmente identificadas son necesarias, pero no suficientes para garantizar un desempeño superior. Mientras que las competencias que son propias del carácter de la persona y que, por ello son más difíciles de identificar, medir y desarrollar, son las que precisamente aportan el elemento identificador entre funcionarios de desempeño superior y funcionarios de desempeño medio.

Para ilustrar lo mencionado, se presenta a continuación la Figura 4 que toma la tradicional simbología del Iceberg, como elemento visual para indicar las competencias fáciles y difíciles de identificar.


	Funcional	Conductista	Constructivista
Más observables menos profundas 	Habilidades; Conocimientos	Habilidades; Conocimientos	Habilidades, Conocimientos
Menos observables más profundas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Red Social, • Imagen de sí mismo, • Rasgos, • Motivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Rasgos de personalidad • Motivos nacidos por el tipo de educación

Figura 4: Competencias observables por modelo de gestión

Elaboración: La Autora

Fuente: Imagen tomada de:

<http://express.howstuffworks.com/wq-iceberg.htm> octubre 22.

2.4 IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Si bien la presente investigación no tiene como objetivo el implementar un sistema de gestión por competencias, sino el crear un plan de mejora basado en competencias, se ha visto como un elemento importante, dentro del marco teórico, investigar las diversas metodologías utilizadas para implementar efectivamente un sistema de gestión por competencias.

Para ello, se debe partir del criterio que si cada organización presenta una estrategia diferente para competir en el mercado. De la misma manera, cada organización debe proponerse que el modelo para implementar un sistema de Gestión por Competencias debe ser realizado de manera personalizada. Sin embargo, se pueden considerar ciertos pasos generales que toda organización realiza para su implementación, los cuales se detallan a continuación:

- Sensibilización
- Análisis de la visión, escenario estratégico y clima laboral
- Definición de las competencias requeridas
- Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias
- Diseño de los subsistemas de recursos humanos considerando la gestión por competencias

2.4.1 SENSIBILIZACIÓN

La palabra “Sensibilización” se refiere a las acciones de socializar un proyecto con todos los integrantes de una organización, partiendo del pensamiento que su éxito depende del compromiso y de acciones alineadas hacia un mismo objetivo.

Para iniciar con la Fase de Sensibilización, como primera instancia, para implementar un Sistema de Gestión por Competencias, se debe contar con el

compromiso y la participación de las gerencias y de los líderes de cada área o departamento. El éxito de la implementación del Sistema de Gestión por Competencias tiene una estrecha relación con la sincera adhesión de la alta gerencia participa de esta gestión.

Como segunda instancia se debe informar a todos los miembros de la organización. Es tan importante su participación, así como la comprensión que tengan de los conceptos, las competencias, el uso, la aplicación y todo lo referente a la implementación del Sistema de Gestión por Competencias.

La sensibilización puede ser realizada mediante reuniones, cuya agenda contemple los siguientes puntos:

- Grupos de trabajo que detecten los puntos débiles del modelo vigente.
- Reuniones de presentación del sistema de Gestión por Competencias a los jefes de área.
- Focos de discusión del modelo, ajuste e incorporación de nuevas competencias
- Información de la metodología y pasos para realizar la implementación.
- Charlas y seminarios sobre el uso de las competencias en los subsistemas de recursos humanos.

2.4.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, ESCENARIO ESTRATÉGICO Y CLIMA LABORAL.

Se ha indicado en ocasiones anteriores que la Gestión por Competencias es un sistema integrado, por ello, antes de realizar su implementación, es necesario tener un conocimiento claro y real de la organización.

Por tanto, se debe partir de un análisis de la Misión y Visión de la organización, planificación estratégica y planes operativos que se encuentran ejecutándose, tanto por parte del Dirección de Recursos Humanos, como por parte de toda la

organización. Es importante verificar que estos sean compatibles y coherentes con la Misión de la organización. Que los planes operativos consideren el desarrollo del talento humano y que las competencias que se buscan en el recurso humano sean las necesarias para desarrollar y alcanzar los objetivos de la planificación estratégica.

Se debe contar con información sobre el escenario actual de la organización. Para ello existen varias metodologías, pero quizás la más referida es la del Análisis del Clima Laboral.

2.4.2.1 Análisis del Clima Laboral

Se considera importante analizar el Clima Laboral de una organización, por el impacto que este tiene en el comportamiento y desempeño de sus trabajadores. A demás, es un valioso instrumento de diagnóstico de la actual gestión de Recursos Humanos que se lleva a cabo en determinada organización.

2.4.2.2 Concepto y significado de Clima Laboral

El Clima Laboral es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”¹¹.

Es común escuchar dentro de las organizaciones, los vocablos de Clima Laboral, Cultura Organizacional y Moral Organizacional, como si fueran sinónimos. Si bien los tres términos tienen relación entre sí, no expresan el mismo concepto.

¹¹ Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH ; “Clima Laboral”, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>, (Septiembre 2009). Pág. 1

- La **Moral Organizacional** está relacionada con la percepción de los empleados en un momento y está presente ante la respuesta de un evento específico, que influye de manera positiva o negativa en las actitudes del recurso humano de la organización.
- Mientras que la **Cultura Organizacional** constituye los valores que los empleados perciben que la gerencia intenta plasmar y tiene un carácter de permanencia media, pero no es permanente.
- Finalmente, el **Clima Laboral** corresponde a la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral, considerando una situación de totalidad y es permanente en el tiempo.

2.4.2.3 Medición del Clima Laboral

Partiendo del principio que el recurso humano es fundamental para el desarrollo de una organización, se concede gran importancia al conocimiento del estado emocional del recurso humano de una organización, pues, poco o nada aporta un funcionario frustrado o que mantenga resentimientos contra la organización o con su jefe directo.

El diagnóstico del Clima Laboral refleja la percepción que tienen los funcionarios en relación a varios aspectos de la empresa. Para realizarlo, lo conveniente es realizar las siguientes acciones:

1. Identificar las variables que la organización desea analizar.
 2. Definir el medio para obtener la información
 3. Elaborar el cuestionario
 4. Analizar la información
1. **Identificar las variables que la organización desea analizar:** Cada organización presenta escenarios, realidades y problemas diferentes. Por ello,

es importante, antes de iniciar el diagnóstico del Clima Laboral, identificar cuáles son las variables de las cuales la organización desea obtener información puntual.

Las variables más frecuentemente utilizadas en este diagnóstico son las relacionadas con:

- ❖ Motivación: identifica cuáles son los motivos internos que impulsan a los funcionarios a esforzarse y sentirse parte de la organización.
- ❖ Proceso de influencia: está dirigida a identificar en cuánto participan los trabajadores en las decisiones.
- ❖ Alcance de objetivos. se preocupa por medir en cuánto participan los trabajadores en la definición de objetivos y su actitud para aceptar las metas propuestas. Pretende medir cuánto conocen, comprenden y apoyan los funcionarios los objetivos de la empresa y cómo se interrelacionan con ellos.
- ❖ Comunicación: su propósito es identificar la presencia y efectividad de los canales de comunicación, se esmera en reflexionar sobre si los funcionarios reciben información útil, necesaria y a tiempo por parte de su jefe directo y de la organización.
- ❖ Proceso de control: analiza la existencia y efectividad de los sistemas de supervisión y control. Se espera cuantificar la confianza que existe en los funcionarios sobre los conocimientos y habilidades que poseen sus jefes directos.
- ❖ Espacio físico: establece si el lugar donde se desarrolla la actividad laboral y los recursos con los que se cuentan son los adecuados, midiendo la percepción de los funcionarios en relación a factores que inciden en el

ambiente como son la claridad, la temperatura, las medidas ergonómicas de los muebles y la presencia de suficientes herramientas y materiales de trabajo.

- ❖ Relaciones interpersonales: identifica cuál es la calidad de las relaciones dentro de un mismo departamento o entre varios cargos. Valora la percepción de los funcionarios sobre si existe o no trabajo en equipo, solidaridad, compañerismo, entre otras variables.
- ❖ Salarios y gratificaciones: refleja resultados sobre la percepción de cómo estos son aplicados, si existe justicia o, al menos, un rango salarial objetivo y si los funcionarios se encuentran conformes con la forma de compensar y reconocer su trabajo.
- ❖ Oportunidades de carrera: mide la percepción de los funcionarios en relación a las oportunidades de progresar que posee la organización

2. Definir el medio para obtener la información. Una vez definidas las variables, el siguiente paso es definir cuál será el medio más adecuado para obtener los datos.

Actualmente las organizaciones cuentan con diversos tipos de medios para obtener la información como por ejemplo los cuestionarios (o también llamados encuestas), las entrevistas o los grupos interdisciplinarios. Si bien, los cuestionarios son el medio más usado para realizar el diagnóstico del Clima Laboral, no es el único medio ni el más confiable, pero sí el más generalizado. El tipo de medio que se decida utilizar, debe ser seleccionado acorde al tipo, número de funcionarios, aplicabilidad en determinada organización y considerando los siguientes parámetros:

- ❖ Los cuestionarios: pueden ser aplicados de la manera tradicional en hojas de papel, o en línea, a través de un cuestionario en el computador; que, en

ocasiones resulta más rápida, económica y facilita la tabulación de la información obtenida. Son de gran utilidad en empresas grandes y donde se cuente con varios departamentos.

- ❖ Las entrevistas: puede ser consideradas para obtener información de todo el cuestionario o para ampliar datos obtenidos del cuestionario general. Es conveniente para organizaciones medianas o pequeñas. Y deben ser realizadas por personal con experiencia, para obtener información adicional sobre la observación del encuestado y eliminar el riesgo de incorporar sesgos en los resultados.
- ❖ Los grupos interdisciplinarios: dónde estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

No está de más mencionar que la elaboración del cuestionario debe ser realizada por personal calificado que conozca el correcto uso de las herramientas, que conozca la organización y tenga experiencia en el manejo de grupos humanos. De esta manera, se asegura que el cuestionario será llenado exitosamente y podrá aclarar las inquietudes que surjan en el momento de responder el mismo.

Algunas organizaciones deciden no realizar diagnósticos de Clima Laboral. Prefieren tener un control continuo de las percepciones de sus funcionarios a través de las opiniones que son medidas en diversos momentos. Si bien es cierto que una actitud no es una opinión, las opiniones de los funcionarios indican sus actitudes. Estas opiniones pueden ser obtenidas a través de:

- Sistemas de sugerencias
- Entrevistas de egreso
- Entrevistas dirigidas
- Entrevistas no dirigidas
- Censo de opiniones.

De todas maneras, la encuesta de Clima Laboral proporciona resultados más exactos que cualquier otro método y lo logra con menor dificultad.

3. **Elaborar el cuestionario.** Generalmente los cuestionarios deben estar divididos en tres secciones. A continuación, se indica lo que se recomienda incluir en cada una de las secciones:

En la Primera Sección: se debe incluir una corta introducción, donde se indique el porqué del estudio, los objetivos y las instrucciones para ser completado, por ejemplo, el número de preguntas y la escala a utilizarse. Es conveniente escribir una frase alusiva a la confidencialidad y a la importancia de contar con respuestas sinceras.

La Segunda Sección: tiene como objetivo solicitar datos necesarios para el análisis. Por ejemplo: departamento en el que trabaja, antigüedad, cargo, edad o género. Con estos datos no se busca identificar al encuestado, sino identificar opiniones particulares de ciertos grupos o la tendencia que puede presentarse en un departamento o funcionarios que realizan tareas similares.

La Tercera Sección corresponde a la encuesta en sí. Se recomienda desarrollarla por subcapítulos, ordenados en relación a las variables que se desean medir. En esta sección se utilizan, generalmente:

- Preguntas cerradas, redactadas en presente, que facilitan la tabulación.
- Uso de escalas impares. Lo adecuado es utilizar escalas del uno a cinco.
- Nombrar las escalas, evitando dar nombres rebuscados o que puedan presentar confusión. Como por ejemplo: Súper Satisfecho. Muy-muy Satisfecho. Satisfechísimo. Nada satisfecho.
- Para evitar el agotamiento, se pueden intercalar preguntas en las cuales la escala de respuestas funcione de manera contraria.
- Aunque no es lo adecuado, por la dificultad de tabular y la posibilidad de obtener respuestas vagas o sin sentido, se puede utilizar preguntas abiertas.

Y como recomendaciones generales, al realizar las encuestas de Clima Laboral, hay que considerar:

- Realizarlas al menos una vez por año para medir continuamente la evolución del Clima Laboral, año a año.
- Realizarlas durante la misma época.
- No realizarlas en conjunto con otras evaluaciones por ejemplo: evaluación de fin de año, análisis de sueldos, revisión de perfiles o de vacantes.
- Evitar realizarlas cuando la organización pasa por reestructuraciones, fusiones o cambios de gerencias.

4. **Analizar la información** Una vez que se ha realizado la encuesta, el último paso corresponde a la tabulación e interpretación de la información obtenida.

En vista que el clima organizacional está presente en toda la empresa, lo ideal es realizar las encuestas a toda la organización y no llevarlas a cabo, únicamente, a una muestra representativa. De esa manera, al analizar la información, los resultados serán el diagnóstico de las percepciones de todos los funcionarios.

Las conclusiones deben ser entregadas a la organización para que esta tome las medidas necesarias y establezca el plan de trabajo adecuado. Es conveniente informar a los empleados los resultados, como una herramienta para impulsar el diálogo y la confianza en que la organización se preocupa por sus empleados.

Una de las inquietudes más comunes es la relacionada con las acciones que tomará la gerencia luego de leer las respuestas de la encuesta, Por ello, es importante asegurar, a quienes forman parte del estudio del Clima Laboral, la confidencialidad. Difícilmente un funcionario plasmará en el estudio respuestas honestas si siente que sus opiniones pueden tener consecuencias desfavorables en su evaluación.

Las conclusiones de las encuestas de Clima Laboral deben, por lo mínimo:

- ❖ Descubrir la causa del malestar de los funcionarios. Con frecuencia, estos malestares nacen por la falta de comunicación o ausencia de recursos para realizar las actividades diarias. Una vez descubiertos, se puede evitar que las dificultades y tensiones crezcan a niveles superiores. Pero no debemos angustiarnos, en ocasiones los problemas que se descubren, parecen ser profundos y su solución requiere de altas inversiones de dinero, pero en un segundo análisis se descubre que estos problemas pueden ser solucionados con una mayor participación de la gerencia, mejorando la comunicación y realizando cambios de actitud en todos los involucrados.
- ❖ Brindar la posibilidad de que los funcionarios puedan expresar sus opiniones y que estas sean analizadas por la Alta Gerencia, esta práctica arroja resultados positivos, pues los funcionarios perciben interés y compromiso por parte de la organización.
- ❖ Realizar el plan de mejora continua, una vez descubiertas las dificultades, que involucra realizar los correctivos en la organización y la capacitación de los mandos medios.

2.4.3 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.

El siguiente paso es definir las competencias que se aplicarán por parte de la alta dirección. Para ello, se debe elaborar el Diccionario de Competencias Organizacional, de suma importancia en el desarrollo de los perfiles de una organización. Esto es porque son únicos, responden a las competencias estratégicas y difícilmente serán iguales para el mismo puesto de trabajo en otra organización.

2.4.3.1 ¿Qué es el Diccionario de Competencias Organizacional?.

El Diccionario de Competencias Organizacional corresponde a un listado de competencias y al detalle de sus niveles de conducta.

Se lo conceptualiza 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.

Cada organización analiza los grados de competencia; considerando que, a medida que se asciende en la escala jerárquica, ciertas competencias, deben reflejarse en su nivel más alto.

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.

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.

En referencia al literal c), es importante mencionar que una competencia puede ser expresada en conocimientos, habilidades o actitudes, recordando que:

- ❖ Los **conocimientos** son la transformación de los datos en información aprehendidos de una persona o institución a través de la educación formal o informal.
- ❖ Las **habilidades** son las maneras particulares en que cada persona usa el conocimiento para desarrollar determinadas actividades
- ❖ Las **actitudes** constituyen las predisposiciones con las que se realiza dicha acción.

Generalmente, las competencias son estandarizadas en cinco niveles de la escala conductual. Es irrelevante si la escala es ascendente, descendente o cómo es nombrada. Lo relevante es que cada competencia sea claramente descrita en cada uno de los niveles.

Finalmente, se considera que el Diccionario de Competencias sea un documento que debe estar disponible para el uso general de toda la organización.

2.4.4 ANÁLISIS DE LOS CARGOS O PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS.

Una vez que se cuenta con el apoyo y compromiso de la gerencia, se ha analizado el escenario actual de la organización y se ha realizado el Diccionario de Competencias, se debe proceder a analizar los puestos de trabajo, los perfiles actuales de cargo y realizar las respectivas modificaciones para que estos estén alineados a la Gestión por Competencias.

2.4.4.1 Análisis de cargos o puestos de trabajo en el enfoque tradicional.

“Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización”¹².

El concepto de cargo o puesto de trabajo, se relaciona básicamente con tres conceptos básicos:

1 Tarea: es la descripción de las actividades sencillas y rutinarias que, generalmente, realizan los obreros y personal por horas.

2 Atribución: se denomina de esta manera a las tareas más intelectuales que involucran menos material y que las desempeñan los funcionarios de cargos bajos.

3 Función: corresponde al conjunto de tareas o atribuciones realizadas de manera sistemática y repetitiva.

Acorde al enfoque tradicional, se considera al cargo o puesto de trabajo, como un conjunto de funciones cuya posición se encuentra claramente identificada en el organigrama de la organización. Antes de iniciar con el análisis de los cargos, estos debieron ser diseñados. El enfoque tradicional cuenta con varios modelos, por ejemplo:

- **Modelo Clásico o Tradicional:** este modelo se basa en dos lineamientos: la determinación de la mejor manera de desempeñar un cargo y la utilización de incentivos salariales para garantizar el cumplimiento de esas políticas. Para ello, se prevé utilizar el estudio de tiempos y movimientos (cronometraje), puesto que este modelo considera al funcionario como un recurso productivo

¹² Idalberto, Chiavenato, 2002, “Administración de recursos humanos”, Quinta edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia, pág. 291

- **Modelo Humanista:** basa su filosofía en el énfasis en la persona, el grupo social y con el concepto de hombre social. Las recompensas salariales son remplazadas por las recompensas sociales y simbólicas. Su lema es que la eficiencia es alcanzada gracias a la satisfacción de las personas.
- **Modelo Situacional o Contingencial:** este modelo considera como variables, las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por otro lado, a diferencia de los dos modelos anteriores, no se basan en la idea de estabilidad y permanencia de los procesos organizacionales, sino más bien, se basa en su dinamismo y desarrollo.

Cada organización realiza el diseño de sus cargos, acorde a su propia filosofía, sin embargo, es importante acotar que en la mayoría de las organizaciones, “los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH”¹³.

Por ello, es importante contar con información actualizada de la descripción del cargo. Esto consiste en realizar un inventario de los puntos más importantes, sus obligaciones y responsabilidades, donde es necesario detallar las funciones, su periodicidad, cómo, con qué son realizadas y los objetivos que persigue.

El análisis del cargo consiste en evaluar y comparar los requisitos que el cargo exige al funcionario que lo desempeña. “Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada”¹⁴.

¹³ Idalberto, Chiavenato, 2002, “Administración de recursos humanos”, Quinta edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia, pág. 330

¹⁴ Idem. pág. 333

2.4.4.2 Análisis de Puestos por Competencias

Este análisis es realizado con la revisión detallada de las actividades que se llevan a cabo en un cargo de trabajo y las cualidades personales que este requiere. Presenta un alto factor de riesgo, en vista que ambas variables dependen de la percepción, experiencia y conocimiento del Analista de puestos de cada organización.

Un error frecuente que se presenta en las organizaciones, es darle un mayor peso a ciertas capacidades, al considerarlas como elementos principales del alto desempeño, cuando en la práctica no lo son. Este erróneo análisis conduce a las organizaciones a contratar personal no eficiente.

Actualmente la técnica que se utiliza para evitar este tipo de errores es la de considerar el rendimiento del puesto, antes que el contenido del puesto; es decir, analizando cuáles son los resultados que se esperan de un funcionario en ese puesto y, basado en esos resultados, escoger las competencias que deben estar presentes de manera obligatoria.

En lo que se refiere al Análisis de Puestos por Competencias, existen diversas metodologías para realizarlo. A continuación se mencionan tres de las más utilizadas:

- A través de un **panel de expertos**, el cual reúne a funcionarios que conozcan claramente el puesto, cómo este encaja en la organización y las competencias que debe reflejar el funcionario ideal que lo desempeñe.
- **Seleccionando una muestra**; partiendo de la información de las evaluaciones anuales, se logra identificar dos grupos de funcionarios, aquellos que poseen un buen desempeño y aquellos cuyo desempeño es más bajo de lo esperado. Como segundo paso, se deben identificar las competencias que presentan diferencias significativas en el desempeño.

Cuando se habla de muestra, lo ideal es obtenerla estadísticamente. Sin embargo, como práctica general, se utiliza la siguiente afirmación: cuando existen cargos con menos de 20 funcionarios, se entrevista a todas las personas; en cargos con más de 20 funcionarios, se entrevista al menos al 70% de ellos.

- Aplicando **encuestas de Incidentes Críticos**, donde se busca obtener datos específicos sobre los motivos, habilidades y conocimientos que una persona tiene y usa en un evento crítico ocurrido en la jornada laboral. Los resultados que ofrecen son importantes, pues, está demostrado que un incidente crítico, con desenlace exitoso o no, permite siempre identificar los niveles de competencia o incompetencia de los funcionarios.

Este tipo de encuesta ofrece información valiosa, siempre y cuando sean realizadas adecuadamente. En primera instancia, deben ser realizadas por entrevistadores entrenados en conducir Encuestas de Incidentes Críticos, pues, se puede caer en el error de asumir como conducta de trabajo, una respuesta que solamente es una declaración conceptual o la idea que una persona tiene de la manera cómo ejecutaría su trabajo en una situación específica.

2.4.4.3 Perfil de Competencias

Una vez realizado el Análisis de Puestos, se procede a definir el Perfil de Competencias, el cual puede ser considerado como un subconjunto de competencias que son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo en una organización específica.

“En un sistema de Gestión por Competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto, es necesario

realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional”¹⁵.

En organizaciones que ya poseen implementado la Gestión por Competencias se tiende a pensar que el Descriptivo de puestos y el Perfil son lo mismo. Para conseguir datos sobre el perfil se consulta el descriptivo de puestos, donde se indican las diferentes competencias y los niveles requeridos para cada una. Pero, generalmente, el perfil es realizado analizando los datos indicados en el descriptivo de cargos o por el cliente interno, detallando específicamente todas las variables, de manera que sea fácil comparar un prospecto con el perfil.

En ocasiones, las organizaciones deben contemplar la opción de realizar “antiperfiles”. Este término se aplica cuando el Perfil es realizado considerando la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo.

Un Perfil por Competencias debe presentar al menos la siguiente información:

1. Definición de puestos
2. Tareas principales
3. Formación y experiencia
4. Competencias para ese cargo, que deben describirse y presentarse con el nivel mínimo aceptable.

La metodología general para levantar un Perfil por Competencias, considera aplicar cuatro fases. Las cuales son descritas a continuación:

Como primera fase, se hace una transcripción de la entrevista, donde se procede a obtener y revisar:

¹⁵ Aracena Morales Oria, 2008, “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias”.
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>,
(Septiembre, 2009), pág. 22

1. Datos objetivos: educación, experiencia laboral, edad, ciudad de residencia, entre otros. Estos datos generalmente se obtienen de manera inmediata y sin problemas.
2. Datos conductuales: relacionados con las competencias seleccionadas.
3. Relaciones: revisando el organigrama actualizado, su vigencia y las relaciones que se deben mantener dentro y fuera de la organización

Como segunda fase:

4. Analizar las competencias de los funcionarios que se relacionan directamente con el puesto, para identificar sus competencias dominantes de manera que se considere la incidencia que se puede tener y registrar las competencias y los grados que, realmente, se requieren en la definición del perfil.

Como tercera fase:

5. Contrastar los resultados con el cliente interno, para garantizar que, lo definido en el perfil, es lo que realmente se desea para la vacante.
6. Y considerar que, de tratarse de un perfil difícil de encontrar, es recomendable analizar un segundo perfil, que considere un porcentaje menor al perfil ideal.

Como cuarta fase:

7. Evaluar sistemáticamente los Perfiles por Competencias creados. Este paso es considerado como una retroalimentación de las acciones realizadas. A más de contar con el acompañamiento de las Gerencias, se cuenta con la validación de los puntos acertados y los incorrectos. Para realizar la evaluación, se puede proceder a: generar pruebas de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa; validar las competencias en la práctica, entre otras opciones.

Generalmente, las organizaciones seleccionan personal basándose en conocimientos y habilidades. Asumen con ligereza que un título universitario alto,

como, por ejemplo, un MBA, tiene implícito las motivaciones y los rasgos de personalidad que se necesitan para desempeñar ese cargo con mayor eficiencia.

Una vez realizada la contratación, se descubre que estas competencias no se encuentran presentes en el funcionario y se inicia un largo proceso para desarrollarlas, aunque, en ocasiones, nunca se logra. Lo más idóneo para las organizaciones es seleccionar funcionarios que ya posean estas competencias y, más bien, invertir tiempo en el desarrollo de los conocimientos y habilidades que se requieren para el puesto específico.

Esta realidad se vuelve más palpable en los puestos gerenciales, de dirección o de profesionales, donde la mayoría de prospectos cumplen con las competencias generales, pero la diferencia entre un desempeño normal y superior, se halla en sus motivaciones, rasgos y habilidades interpersonales.

En este punto, sería interesante acotar la frase de autor anónimo que se encuentra presente en varios textos de Gestión por Competencias: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla”.

2.4.5 DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERANDO LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La nueva estructura organizacional promueve que las organizaciones cambien su visión de los recursos humanos como un gasto, para pasar a ser vistos como un factor productivo imprescindible, que se convierte en su principal activo y que es capaz de convertirse en su elemento diferenciador y competitivo.

Pero este cambio de visión, va de la mano con la transformación que debe realizar el tradicional Departamento de Recursos Humanos (DRH), hoy denominado Dirección de Recursos Humanos. Habitualmente, ésta manejaba por separado las áreas de selección, inducción, salarios y seguridad. Por esa razón debe transformarse en un sistema de gestión integrado que se preocupe porque

el funcionario, los planes de la gerencia y las acciones de todos sus subsistemas estén alineadas, sean coherentes entre sí y presenten la capacidad de reformular estrategias y estructuras para adaptarse a los constantes cambios del mercado.

Esta transformación inicia con el concepto primario de considerar a las personas que trabajan en la organización como socias, de la manera como lo proclama Idalberto Chiavenato en su libro y que es descrito en la Tabla 2 que aparece a continuación:

Tabla 2: Tabla comparativa del enfoque de las personas como recursos y como socias

Personas como recursos	Personas como socias
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados aislados en los cargos • Horario establecido con rigidez • Preocupación por las normas y reglas • Subordinación al jefe • Fidelidad a la organización • Dependencia de la jefatura • Alineación en relación con la organización • Énfasis en la especialización • Ejecutoras de tareas • Énfasis en las destrezas manuales • Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados en equipos • Metas negociadas y compartidas • Preocupación por los resultados • Atención y satisfacción del cliente • Vinculación a la misión y a la visión • Interdependencia entre colegas y equipo • Participación y compromiso • Énfasis en la ética y la responsabilidad • Proveedores de actividades • Énfasis en el conocimiento • Inteligencia y talento

Fuente: Gestión del Talento Humano. Chiavenato, 2002 pág. 8

En ningún momento se pretende realizar una ruptura entre el modelo existente en la organización y el modelo basado en competencias. Más bien, se trata de realizar un análisis, rescatar los procesos favorables y evolucionar al Sistema por Competencias.

Utilizar la Gestión por Competencias requiere implementar cambios profundos en la organización respecto a la forma de realizar la selección, concebir el desempeño, la evaluación y el desarrollo de los funcionarios. Su objetivo es identificar las conductas necesarias para alcanzar desempeños superiores, a diferencia del enfoque tradicional, que únicamente controla la aparición del resultado.

La Gestión por Competencias implica que la organización re-ordene sus procesos en concordancia con las competencias que desea identificar, tener y desarrollar. Para ello, se deben analizar los cinco procesos o subsistemas de recursos humanos relacionados con la administración del recurso humano, tal y como se describe detalladamente en la Tabla 3 que aparece a continuación:

Tabla 3: Los cinco procesos básicos en la administración del recurso humano.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles, frecuencia, productividad, balance social.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Chiavenato 2002

Los cinco subprocesos trabajan como un solo sistema. Cualquier cambio realizado en uno de ellos, influye directamente en los otros, porque todos ellos constituyen un proceso dinámico de la Gestión de Recursos Humanos.

Finalmente, para garantizar una implementación exitosa el Sistema de Gestión por Competencias y su perdurabilidad, su implementación debe ser aplicable, comprensible, útil y de fácil manejo para todos los integrantes de la organización.

2.5 COMPARACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PRINCIPALES SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Si bien, cuando se aplica un Sistema de Gestión por Competencias, este es implementado en todos los subsistemas de recursos humanos, su análisis, implementación y evaluación deben ser realizados de manera sistemática, considerando el escenario propio de cada organización y previendo los factores críticos y beneficios que se obtendrán en cada uno de ellos.

A continuación se presentará la metodología para implementar la gestión por competencias en cuatro subsistemas específicos. Los mismos han sido elegidos, en razón de que la propuesta de mejora contempla acciones que forman parte de ellos.

Los subsistemas a evaluarse bajo el criterio de competencias son:

- a) el subsistema de provisión, que incluye el reclutamiento, selección y socialización;
- b) el subsistema de mantenimiento;
- c) el subsistema de desarrollo, detección de necesidades de capacitación y desarrollo por competencias; y
- d) el subsistema de seguimiento y control.

2.5.1 METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS EN EL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN).

El primer subsistema que debe realizar toda Dirección de Recursos Humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos funcionarios. Una gestión eficaz de este subsistema garantiza talento humano con alto desempeño y alineados con los valores y principios de la organización.

“En la dirección de cualquier unidad o departamento de una organización (mercadotecnia, finanzas, contabilidad o producción) interviene el logro de objetivos por medio del uso de destrezas y el talento de las personas; por consiguiente, la DRH se considera tanto una responsabilidad de la gerencia de línea como una función de staf”¹⁶

Este comentario debe ser considerado, pues, en ocasiones, en empresas pequeñas, se considera que no existe una real Dirección de Recursos Humanos, porque no existe un departamento para ello. Sin embargo, sus funciones son realizadas por el mismo jefe de cada departamento, que debe preocuparse por captar personal competente y usar asertivamente sus competencias.

2.5.1.1 Reclutamiento del Personal por competencias

La visión tradicional del reclutamiento es atraer y levantar el interés de los prospectos mejor calificados para llenar determinado cargo que se encuentra vacante. “El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de

¹⁶ Donnelly James H Jr, Gibson James L e Ivancevich John M, 1999, “Fundamentos de dirección y administración de empresas”, octava edición, McGraw Hill Interamericana S.A, Bogotá, Colombia, pág. 456.

personas para conseguir los objetivos”¹⁷. Sin embargo, dentro de la visión de reclutamiento basado en competencias, la idea es atraer prospectos que son los adecuados para la organización.

Vale la pena incluir que, si bien las organizaciones buscan el mejor personal para ellas mismas; el subsistema de reclutamiento debe enfrentar ciertas exigencias y limitaciones que impiden cumplir esta sentencia. Ello no solo se refiere a la relación entre el sueldo y el perfil, pues, en sociedades donde la oferta es mayor de la demanda, la mayoría de individuos que se encuentran en la búsqueda de un trabajo, aceptarán trabajos aun cuando el salario sea más bajo de lo esperado.

Más bien se refiere al cumplimiento de exigencias legales. Por ejemplo, acorde a la ley normativa, publicada en el Registro Oficial No. 198 del 30 de enero de 2006, se manifiesta que el empleador, ya sea público o privado, que cuente con un mínimo de 25 trabajadores, está obligado a contratar a una persona con discapacidad, en labores permanentes apropiadas a sus condiciones. La ley puntualiza que en el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores; en el tercero del 2%; en el cuarto del 3%, hasta llegar al quinto año en el que el número de los contratados deberá ser el 4% del total de los trabajadores.

El reclutamiento es realizado usando diferentes fuentes:

- Analizando perfiles en la organización (reclutamiento interno)
- Bolsas de trabajo de las universidades, colegios o gremios.
- Anuncios en los periódicos y revistas.
- Referencias de empleados, proveedores u otros.
- Subcontratando los servicios de empresas especializadas en el reclutamiento.

¹⁷ Idalberto, Chiavenato, 2002, “Administración de recursos humanos”, Quinta edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia, pág. 209

La referencia de que el reclutamiento sea realizado a través del enfoque de la Gestión por competencias es que el pedido del prospecto hace énfasis en las capacidades que se buscan.

2.5.1.2 Selección del Personal basado en competencias

Una organización sólo puede ser tan eficaz como los funcionarios que trabajan en ella. La Selección del Personal basado en competencias parte del uso del perfil por competencias, el cual, a su vez, fue levantado considerando el descriptivo de puestos por competencias como herramienta para captar a los candidatos que más se identifiquen con la vacante, estableciendo de manera objetiva su idoneidad para el cargo.

Al generar un proceso de selección basado en competencias, se requiere evaluar las destrezas y conocimientos (que como se ha expresado anteriormente resulta sencillo) y los comportamientos y actitudes (que resulta no tan sencillo ni son tan obvias). Durante todo el proceso es recomendable que el personal responsable de la selección, tenga en mente, que se busca un candidato para la organización y no un candidato para un puesto.

Cuando se materializa este enfoque, los cargos dejan de verse como unidades fijas y separadas, sino como capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, ya que, las capacidades que un funcionario posea para desempeñar un cargo, puede ser utilizadas para desempeñar otro cargo en la misma organización.

2.5.1.3 Proceso de Selección

El proceso de Selección inicia con la respuesta de varios aspirantes a la requisición de personal realizada por la organización (recepción de los candidatos) y se presentan los siguientes pasos:

- 1 Estudio de las solicitudes de empleo y revisión de la documentación presentada por los aspirantes.
- 2 Completar el formulario de solicitud de empleo que se encuentra vigente en cada organización, con el objetivo de garantizar que se tiene todos los datos del candidato y se pueda crear una matriz comparativa entre todos los aspirantes.
- 3 Realizar la primera entrevista, con el propósito de a) obtener información del candidato entrevistado (por ejemplo: apariencia personal, fluidez verbal, control emocional, nivel cultural y comportamiento durante la entrevista, etc.), b) suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal, c) conocer en detalle la historia laboral del entrevistado (permanencia en cada uno de sus empleos, causa de salida, actividades que realizó, conflictos laborales, etc.) y d) detectar el interés del candidato por el cargo (ubicación, horario, funciones, sueldo, beneficios, obligaciones, entre otras).
- 4 Aplicar las pruebas (psicotécnicos, conocimientos, etc.) en los candidatos elegibles. Al finalizar este paso, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista
- 5 Los candidatos que presentan las calificaciones más altas en las pruebas pasan a una etapa de investigación de sus datos en las organizaciones donde ha laborado, como por ejemplo: fechas de ingreso y egreso, cargos, funciones motivos de retiro y problemas presentados durante su desempeño en esa organización.
- 6 Elección del personal; la selección final del candidato la realiza el superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista inicial.

- 7 Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por el superior inmediato, pues es el funcionario indicado para confirmar si el aspirante reúne los requisitos del cargo. Incluso se puede profundizar en cierta información que apareciera en los test, pruebas de conocimientos o en la entrevista inicial.
- 8 Si la respuesta es positiva por parte del superior inmediato, se solicita al aspirante que presente toda la documentación que la organización requiera para iniciar con su proceso de contratación.
- 9 Contratación: Este paso corresponde a una fase formal donde el nuevo funcionario deberá firmar su contrato, acuerdos de confidencialidad, etc.
- 10 Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud requeridas para el buen desempeño del cargo. En caso de descubrirse enfermedades graves que no fueron informadas en la entrevista inicial, o indicios de alcoholismo o uso de drogas, la organización puede cancelar la contratación. Pero si los resultados son los previstos se termina el proceso de selección.

2.5.1.4 Herramientas utilizadas para la selección por competencias

La diferencia que se presenta entre la selección del recurso humano usando el enfoque tradicional y el enfoque por competencias, está principalmente en las herramientas o técnicas que se utilizan. Por ejemplo, en la Selección basada en competencias se tiende a utilizar:

- ❖ **Entrevistas psicolaboral**, donde el entrevistador se esmera en identificar comportamientos que el prospecto haya tenido en trabajos anteriores y que resulten predictoras de desempeños superiores. Para llevar a cabo este tipo de entrevistas, se debe anticipadamente, preparar las preguntas considerando el perfil por competencias.

- ❖ **TEST.** Si bien es difícil medir con pruebas estándar ciertas competencias, existen test predictivos que permiten medir ciertas competencias cognitivas como es el pensamiento analítico o los cuestionarios de personalidad que evalúan los rasgos y motivos personales. Si bien los Test se han desvirtuado, por la gran cantidad de test no apropiados que existen en el mercado. Asimismo, existe la idea que un test puede medir absolutamente toda competencia, aunque no pueden evaluar por completo todos los aspectos de una persona y no son, de ninguna manera, sustitutos de la experiencia y buen juicio del entrevistador y porque las respuestas descritas en un papel no garantizan este tipo de actuación en el diario laborar (revelan lo que un funcionario es capaz de hacer, pero no garantizan lo que hará).

- ❖ **Información Bibliográfica.** Esta herramienta consiste en leer detalladamente el currículum de un candidato para estimar las situaciones que tuvo que afrontar y que han permitido que desarrolle ciertas competencias. Estas pueden más tarde ser confirmadas en una **Entrevista Telefónica**, la cual es muy utilizada como una acción de filtro en procesos de selección de gran volumen.

- ❖ **Assessment Center.** Es una técnica de selección que incluye una serie de ejercicios y simulaciones que realizan varios observadores y que tienen como objetivo registrar los comportamientos, evaluar si ciertas características están presentes y en qué medida; analizarlos y, sobre la base de ellos, predecir conductas de funcionarios en situaciones concretas, detectar sus modelos de participación (práctico, teórico, metodológico, entre otros).

- ❖ **Simulaciones.** Si bien requieren de mayor preparación y recursos, aportan excelente información, pues, en ejercicios de Role Play o Dinámicas de Redes se aprecian competencias profundas, pues llevan a crear escenarios parecidos a los que existirán en el Cargo Analizado y se observará cómo el prospecto responde a ellos. Se pueden crear

simulaciones para analizar a un grupo de nuevos funcionarios en: a) grupos de discusión (para observar cómo negocian, lideran o se comunican); b) de análisis (se constata su juicio y capacidad para encontrar soluciones); c) de presentación (miden el lenguaje, capacidad de dirigir grupos); d) entrevistas simuladas (donde el candidato asume un rol relacionado al puesto de trabajo que se busca); entre otros.

2.5.1.5 Inducción o Socialización

Una vez que las organizaciones completan el subprocesos de reclutamiento y selección del personal, proceden a realizar el ingreso del mismo a su nómina. “Antes de asignarles a sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas –mediante ceremonias de iniciación y aculturación social- a las prácticas y la filosofía predominantes en la organización...”¹⁸.

El objetivo de la Selección por Competencias es encontrar el prospecto que más se ajuste al perfil de competencias del cargo que se encuentra vacante. Por ello, en primera instancia, la brecha entre las competencias requeridas y las existentes debe ser baja; pero, precisamente porque existirá una brecha, es que se llevará a cabo el subproceso de inducción o socialización al personal.

Esta inducción no debe ser considerada como el proceso de capacitación, pues, la primera está encaminada en generar conocimiento para que el nuevo trabajador se incorpore y ejecute las tareas de su cargo. Mientras que la segunda, se refiere a impartir conocimientos para que el funcionario mejore su desempeño en el cargo actual, se capacite para promoverse a un cargo mayor o capacitarse para ser considerado en determinada cadena de sucesión. La

¹⁸ Idalberto, Chiavenato, 2002, “Administración de recursos humanos”, Quinta edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia, pág. 280

profundidad, dificultad y destrezas serán diferentes entre estos dos escenarios de capacitación.

Los programas de inducción presentan diferentes actividades y contenidos orientados a notificar a los nuevos funcionarios sobre las políticas, procedimientos y destrezas necesarias para el cargo en el cual fueron ubicados. El manejo adecuado del Reclutamiento y Selección del personal garantiza la captación de buenos funcionarios; sin embargo, necesitan de orientación, capacitación continua y programas de desarrollo para cubrir sus necesidades y alcanzar los objetivos de la organización.

2.5.2 METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS EN EL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO Y COMPENSACIONES

El dinero tiene importancia económica, pues, con él se obtienen los bienes y servicios que nos facilitan y nos hacen agradable la vida, pero, también tiene una importancia psicológica, pues, nos provee del estatus, reconocimiento y satisfacción de conseguir algo por lo que se ha trabajado.

La remuneración “se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico”¹⁹.

Se considera dos tipos de remuneraciones.

- 1) La remuneración directa es aquella que se percibe en calidad de salario, bono, premio o comisión y que corresponde a la contraprestación del servicio brindado en el puesto que el funcionario se desempeña.

¹⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009 pág. 283

- 2) La remuneración indirecta es la que aparece en forma de vacaciones, gratificaciones, bonos por peligrosidad, turno nocturno, participación de utilidades, horas extras, prestaciones, etc. Estas pueden presentarse a través de pagos monetarios o no monetarios.

El subsistema tradicional de salarios considera compensar a los funcionarios con un sueldo pagado periódicamente (semanal, quincenal o mensual) acorde al número de horas, días trabajados o número de unidades producidas.

Mientras que el subsistema basado en competencias se centra en que, cada funcionario, debe ser compensado por el desempeño demostrado. Los incentivos y recompensas que aplique la organización premiarán el nivel de competencias que el funcionario posee.

En la práctica, su implementación es bastante difícil, no solo porque se debe romper el esquema tradicional en el que un funcionario debe ser remunerado por el cargo que desempeña, sino que requiere tener el resto de subsistemas completamente aplicados, especialmente, el proceso de evaluación

2.5.3 METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS EN EL SUBSISTEMA DE DESARROLLO: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Si bien, para algunos autores, el término de capacitación está asociado con los programas aplicados a los funcionarios operativos, y el término desarrollo al personal de la gerencia y mandos medios; ambos términos se centran en el mismo concepto que es el de proveer competencias a los funcionarios para que alcancen niveles más altos en su rendimiento, y no exista una ruptura entre los funcionarios operativos y gerenciales, en el sentido que ambos deben “impulsarse” hacia un puesto superior.

El programa de capacitación “debe cumplir con varias metas: primero, debe basarse en las necesidades individuales y de la organización, pues no debe capacitarse a nadie por la capacitación misma; segundo, los objetivos de la capacitación deben especificarse los problemas que han de resolverse; tercero, toda capacitación deberá basarse en teorías de aprendizaje adecuadas y ésta es la principal razón por la que la capacitación y el desarrollo de las habilidades para la gerencia no son una tarea para aficionados; finalmente, la capacitación debe evaluarse para determinar si el programa está funcionando”²⁰.

Al estudiar el subsistema de Capacitación y Desarrollo basado en competencias, es importante tener en mente dos pensamientos que son generalmente malinterpretados:

- 1) Bajo ningún concepto, la implementación del modelo por competencias tiene como objetivo identificar al personal con mayor desempeño para retirar de la organización al personal que se encuentre debajo del perfil exigido. Al contrario, el modelo por competencias busca la elaboración de nuevos programas de capacitación y desarrollo que permitan incrementar los bajos niveles de desempeño.
- 2) Otro criterio que debe ser analizado, es que existen competencias poseídas y competencias desarrollables. Y que no todas las competencias pueden ser enseñadas y mejoradas.

Varios autores comparten que son difíciles de identificar aquellas competencias suaves que se encuentran asociadas a los rasgos de la personalidad de los funcionarios, tales como: afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia, autoaprendizaje. Pero, aún más difícil, es desarrollarlas o, más complicado aún, enseñarlas.

²⁰ Donnelly James H Jr, Gibson James L e Ivancevich John M, 1999, “Fundamentos de dirección y administración de empresas”, octava edición, McGraw Hill Interamericana S.A, Bogotá, Colombia, pág. 471

Las competencias desarrollables, que generalmente son las competencias técnicas y de operación asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a las acciones de un cargo, son definitivamente más fáciles de identificar, enseñar y de desarrollar, pues, están ligadas a conocimientos y al tiempo de ejecución que permite incrementar su habilidad.

La detección de las necesidades de capacitación deben ser realizadas a tres niveles considerando: a) la organización b) el personal y c) el puesto de trabajo. De esta manera, los talleres de capacitación tendrán una relación directa con las necesidades de la organización, permiten fortalecerla y generan las competencias que se requieren, sin desperdiciar energía, tiempo ni recursos económicos.

No debemos olvidar que los funcionarios pueden obtener la capacitación y el desarrollo de sus competencias, ya sea a través de programas de capacitación formales o por el desarrollo en sí de sus trabajos. Así, por ejemplo:

- ❖ Cuando se asigna a un funcionario que trabaje como subordinado de un gerente, para que a futuro pueda asumir la responsabilidad del cargo.
- ❖ Cuando se implementan sistemas de rotación de gerencias, en las cuales cada gerente cambia de puesto en un periodo de seis meses.
- ❖ Cuando se utiliza como metodología permanente el entrenamiento, donde los supervisores se dedican a instruir, entrenar y evaluar a los subordinados.

2.5.3.1 Capacitación por competencias

Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos identificar cuáles son los objetivos de la capacitación, los temas, las competencias que se desean desarrollar, los medios, los recursos y cómo estos serán realizados. Este análisis

es propio de cada organización y, en ocasiones, de cada departamento. Sin embargo, se pueden señalar algunos puntos generales que son de uso común en para varios tipos de organización:

- El temario de capacitación se dirige al desarrollo de cada competencia, y se requiere de la evaluación individual de ésta.
- Es el área de recursos humanos quien debe determinar el ritmo y el progreso con que los funcionarios deben responder al plan de capacitación.
- El curso debe ser impartido con materiales didácticos apropiados.
- El desarrollo del curso debe estar dirigido al aprendizaje de las competencias, antes que exponer temas, dificultades o problemas presentes.
- La capacitación debe considerar una parte teórica, una parte práctica y una evaluación en el mismo puesto de trabajo.
- Una vez que se ha impartido la capacitación, el conocimiento, las actitudes y la habilidad de la competencia en el trabajo diario, serán las bases de la evaluación del funcionario.

2.5.3.2 El plan de carrera

Es un proceso sistemático que considera puestos de trabajo, talento humano y competencias específicas que deben ser desarrollados en un tiempo determinado para que los funcionarios puedan acceder a puestos más altos y, desde el punto de la organización, ésta siempre cuente con personal competente e idóneo para los cargos de mayor responsabilidad.

Este mismo concepto se aplica al Plan de sucesión, pues, considerando que el talento humano nunca es perdurable, se debe generar y prever la escala de sucesión para los siguientes funcionarios que desempeñarán los cargos gerenciales de la organización.

Al implementar un sistema de planes de carrera basado en competencias, se obtiene los siguientes beneficios:

- “Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.
- Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.
- Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.
- Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales competencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

- Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.”²¹

Actualmente, este concepto se encuentra ligado con el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.

Se considera como **coaching** al “conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial”²². Se puede, erróneamente pensar, que el coaching es un asesor, pero el asesor es un especialista en una disciplina empresarial, mientras que el coaching es un especialista en el funcionamiento y desarrollo de equipos y personas.

2.5.4 METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS EN EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Si bien es humano sentir molestia y temor a ser evaluados, la evaluación debería ser tomada como un derecho que todo funcionario tiene de conocer, de manera justa, sus puntos fuertes y los puntos en los cuales debe mejorar, antes de que la organización tome decisiones irreversibles como el de un cambio de cargo por desempeño bajo, reducción de bonos o un despido.

²¹ Anónimo. “La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano”, <http://www.scribd.com/doc/19840203/Gestion-por-competencias> (octubre 2009), pág. 13.

²² Michel Henric-Coll, “Coaching empresarial”, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/-coach.htm>, (octubre 2009)

En una organización que trabaja bajo competencias, la evaluación es muy necesaria, pues, permite a la organización enfocarse más en el desempeño que en la persona y no es considerada solamente como una herramienta de control.

“La evaluación eficaz del rendimiento requiere estándares, información y medidas correctivas. Los estándares para la evaluación del rendimiento son una especificación prioritaria para la determinación de niveles aceptables de rendimiento en el puesto; la información debe estar disponible para medir el rendimiento real en el puesto comparado con los estándares; finalmente, los gerentes deben tener la capacidad de tomar medidas correctivas para corregir cualquier desviación entre la realidad y los estándares”²³.

Como elementos propios del subsistema de evaluación, mencionamos:

- ❖ Los estándares, considerados como tales los criterios con los cuales una organización califica un desempeño.
- ❖ La información, que permitirá a los responsables evaluar el desempeño. Para ello, es importante considerar:
 - **Qué se utilizará como fuente de información.** La información proporcionada por los funcionarios que laboran alrededor del evaluado, incluido él mismo, es lo que generalmente se denomina como evaluación de **360 grados**, la misma recoge los criterios del supervisor directo, los compañeros del mismo nivel, la persona evaluada, los subalternos y funcionarios que están fuera del ambiente directo de trabajo pero tienen una relación considerable con dicho funcionario.
 - **Cuál será la programación de la evaluación.** Comprendiendo que el tiempo para evaluar depende de la situación y de la intención de la evaluación.

²³ Donnelly James H Jr, Gibson James L e Ivancevich John M, 1999, “Fundamentos de dirección y administración de empresas”, octava edición, McGraw Hill Interamericana S.A, Bogotá, Colombia, pág. 472

De todas maneras, las evaluaciones del desempeño deben ser aplicadas en la organización como un proceso continuo que trata de desarrollar y alinear a los funcionarios con los objetivos de la organización.

- ***Cuáles serán los métodos de evaluación.*** El método más utilizado es la observación directa, sin embargo, para restar la presencia de juicios personales sobre la calidad y rendimientos, estos deben ser expresados, comparados con los parámetros indicados y cuantificados. A continuación, se mencionan dos métodos que son los más utilizados:
 - *Las escalas gráficas*, que son cuestionarios impresos que contienen diferentes criterios para evaluar el rendimiento en el puesto. “Las escalas se distinguen por: (1) la manera en que los criterios están definidos, (2) el grado al que la persona que interpreta las calificaciones puede decir qué es lo que quería responder la persona evaluada, y (3) el cuidado con el que los criterios de rendimiento han sido definidos por la persona que evalúa”²⁴.
 - *Las escalas de clasificación del comportamiento*, las mismas que se construyen partiendo de la entrevista de Incidentes Críticos donde se identifica un número de competencias. Cada una de ellas es descrita acorde a la conducta que puede observarse y tiene una calificación acorde al porcentaje de cumplimiento. Esta metodología es la más recomendada, ya que, minimiza la actitud defensiva del evaluado y genera conceptos claros sobre el actual comportamiento
 - *Método de elección forzada*, consiste en evaluar el desempeño de los funcionarios usando frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, que pueden estar agrupadas en conjuntos de dos o cuatro frases. Su principal ventaja es que presenta

²⁴ Donnelly James H Jr, Gibson James L e Ivancevich John M, 1999, “Fundamentos de dirección y administración de empresas”, octava edición, McGraw Hill Interamericana S.A, Bogotá, Colombia, pág.474

resultados confiables sin riesgo de sesgo; la desventaja es que presenta resultados globales encasillando a los funcionarios en buenos, medios y malos.

Una vez revisados y analizados los subsistemas desde el punto de vista tradicional y desde el generado por la Gestión por competencias, se elaboró, en la Tabla 4, que aparece a continuación, un cuadro comparativo entre ambos sistemas, en cada uno de los subsistemas del Recurso Humano.

Tabla 4: Cuadro comparativo de los subsistemas de Recursos Humano considerando el enfoque tradicional y el enfoque por competencias

Subsistemas	Tradicional	Por Competencias
Reclutamiento	Atraer prospectos de manera oportuna, en número suficiente, con las características adecuadas que tengan interés en trabajar en dicha organización.	Considerar postulantes adecuados que se ajusten a las necesidades del cargo y de la organización
Selección	Proceso de escoger al individuo más idóneo para el cargo.	Elección del mejor funcionario para la organización
Socialización	Se preocupa por aclimatar y acondicionar a los nuevos funcionarios	Considera reducir la brecha entre el funcionario contratado y el funcionario descrito en el perfil del cargo
Descripción de puestos	Es una explicación detalladas de las actividades y condiciones de trabajo de un puesto específico	Descripción detallada de lo que el puesto debe producir como resultado. Tomando mayor importancia el rendimientos antes que el contenido.
Análisis de puestos	Es la acción que realiza la Dirección de Recursos Humanos relacionando los deberes y responsabilidades que se asocian a cada puesto.	Revisión detallada de las actividades que se realizan en un cargo de trabajo y las cualidades personales

Subsistemas (continuación)	Tradicional (continuación)	Por Competencias (continuación)
Plan de Carrera	Proceso por el cual los funcionarios juntan sus aspiraciones e intereses con su crecimiento personal en la organización.	Método para desarrollar las futuras competencias de un funcionario que ejercerá puestos más altos a mediano plazo.
Evaluación de desempeño	Proceso para medir el rendimiento global de un funcionario en determinado puesto de trabajo.	Proceso que se preocupa por la evaluación del desempeño y no por la persona.
Capacitación	Conjunto de conocimientos sobre el puesto de trabajo que se requieren para que el funcionario lo realice	Programa de formación sistemático de las competencias que cada funcionario debe desarrollar
Compensaciones	Se consideran los beneficios monetarios y no monetarios que recibe un funcionario por el cargo que ocupa.	Remuneración basada en el nivel de competencias que el trabajador posee.

Fuente: La Autora

2.6 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES AUDITABLE Y CUANTIFICABLE

2.6.1 AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Si bien, al hablar de términos de auditoría, es posible adentrarse en el campo financiero, donde este término es fácilmente reconocido, la auditoría de la gestión de recursos humanos, es muy parecida y tiene varios elementos en común, excepto que no se analizan los resultados basados en datos contables, sino basados en competencias.

Al ser la Gestión de Recursos Humanos un proceso integrador, exige la presencia de una herramienta de control que permita, no solo realizar un diagnóstico, sino que también permita llevar el control y realizar el análisis de todos los procesos y políticas.

Los resultados de la auditoría de la Gestión de Recursos Humanos deben permitir una saludable y continua retroalimentación a la misma Dirección de Recursos Humanos, a los procesos y a las políticas que se implementan en la organización.

Considerar no realizar una auditoría presume que todas las decisiones tomadas por el departamento son las adecuadas, que se encuentran libres de error y se excluye el escenario en el que estas puedan tornarse obsoletas, presentar enfoques inapropiados para el tipo de organización o generar mayores conflictos que soluciones.

A nivel general, la Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos persigue tres funciones básicas: 1) conocer el estado objetivo para facilitar el desarrollo del proceso de gestión de los recursos humanos, 2) conocer lo que se está realizando e implementar sistemas de control de la aplicación de las políticas y procesos. Es importante resaltar que el control se relaciona con la exposición de los errores y la rectificación de los mismos, y 3) recomendar acciones futuras.

Con estos antecedentes se podría concluir que la auditoría de Recursos Humanos es un sistema de revisión y control de las políticas y sistemas de gestión de una organización, cuyos resultados llevan a determinar si estos se ajustan a los planes establecidos, evalúan si se cumplen los objetivos, justifican los gastos e inversiones efectuadas y sugieren los cambios y mejoras que deben hacerse para incrementar el cumplimiento de los objetivos y mejora de la gestión.

Minimizar la auditoría de recursos humanos a una simple recolección de datos y un "*check list*" de cumplimiento de los planes establecidos, sería una acción mediocre. La riqueza de la auditoría de los recursos humanos está en comparar

las acciones realizadas con los planes, localizando las prácticas perjudiciales y centrándose en descubrir el porqué y cómo mejorarlas.

Difícilmente se puede hablar de los objetivos que persigue la auditoria de la Gestión de recursos humanos, pues estos son establecidos en relación a las variables que se desean medir,

- “Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo. Registro de las promociones y transferencias de empleados.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- Índice de rotación de personal y coste del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa”²⁵.

2.6.2 CUANTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Generalmente, al leer tanta teoría de la Gestión de los Recursos Humanos, es posible tener el sentimiento de que sólo se habla de teorías y de filosofías, pero que, al momento de evaluarlas, estas no pueden ser cuantificadas.

Tal vez esta idea se encuentra arraigada porque se trabaja con personas y es común considerar que su valor puede ser expresado en palabras, pero no en números. Sin embargo, el intentar cuantificar los modelos, permite tomar

²⁵ Daniel Angulo González, “ Es auditable la gestión de los recursos humanos? Consideraciones y aportes teóricos acerca de la importancia de las mismas”, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/auditoria-en-la-gestion-de-recursos-humanos.htm> , (Octubre 2008), pág. 4

decisiones más ecuánimes y asertivas, sin dejar influenciar los resultados, por nuestras simpatías.

Si bien en el artículo escrito por Martha Alles sobre “La incertidumbre y la gestión de recursos humanos por competencias”, sugiere que ciertas organizaciones pudieran verse tentadas a exigir tener modelos matemáticos basados en ecuaciones que garanticen la armonía y las decisiones, no es errado creer que, en la práctica, estas “ecuaciones” no llevarían a resultados plausibles. Sin embargo, es rescatable anunciar que varios subsistemas de recursos humanos pueden ser cuantificados, sin requerir aplicar los modelos matemáticos de conjuntos borrosos (Fuzzy Theory).

Debemos partir de la realidad que la incertidumbre es un escenario habitual cuando tratamos el tema del recurso humano. Por más organizado que se encuentre el departamento, no será ajeno a la búsqueda y reclutamiento de personal, que de forma inesperada, requiera su integración de manera inmediata y, por otra parte, no existe un conocimiento claro y profundo del ser humano que garantice datos y hechos 100% reales sin opción al error.

Sin embargo, a pesar de la incertidumbre, es posible bajar el nivel de riesgo si podemos decidir entre preferencias que han sido cuantificadas por valores relacionados a la importancia o al peso que se ha dado a cada variable.

Como un ejemplo sobre la cuantificación de la gestión de recursos humanos, se explicará un proceso de selección de personal basado en competencias, para lo cual se realizará la comparación de varios prospectos con el perfil o la descripción de cargo basado en competencias, otorgándoles una variable cuantificable, de manera que se haga más objetivo un proceso de selección que, generalmente, tiene elementos subjetivos.

2.6.2.1 ¿Cómo realizar la cuantificación?

Se considera que la organización, al menos, tiene definidos el Diccionario de Competencias, el perfil y la descripción de cargos. Una vez que se ha presentado la vacante, la Dirección de Recursos Humanos ha procedido a iniciar el proceso de selección, para lo cual ya cuenta con un listado de prospectos, quienes han enviado sus solicitudes o sus respectivos currículos.

- a) Se procede a realizar un primer filtro con los aspirantes que no se encuentran dentro del umbral del salario asignado para ese cargo.
- b) Se clasifica los aspectos a comparar en el siguiente orden:
 - b.1 Requisitos Duros, detallando en orden de importancia los conocimientos o cualquier otro atributo duro.
 - b.2 Requisitos Suaves, detallando en orden de importancia las competencias y rasgos de personalidad que se requiera.
- c) Se compara cada uno de los prospectos con la clasificación mencionada en el punto anterior. Cuando los prospectos no cumplen los requisitos son descartados.

En términos generales, la secuencia a seguir es la graficada en la Figura 5, que aparece a continuación, y donde, a través de un Flujograma, se grafica el proceso de selección:

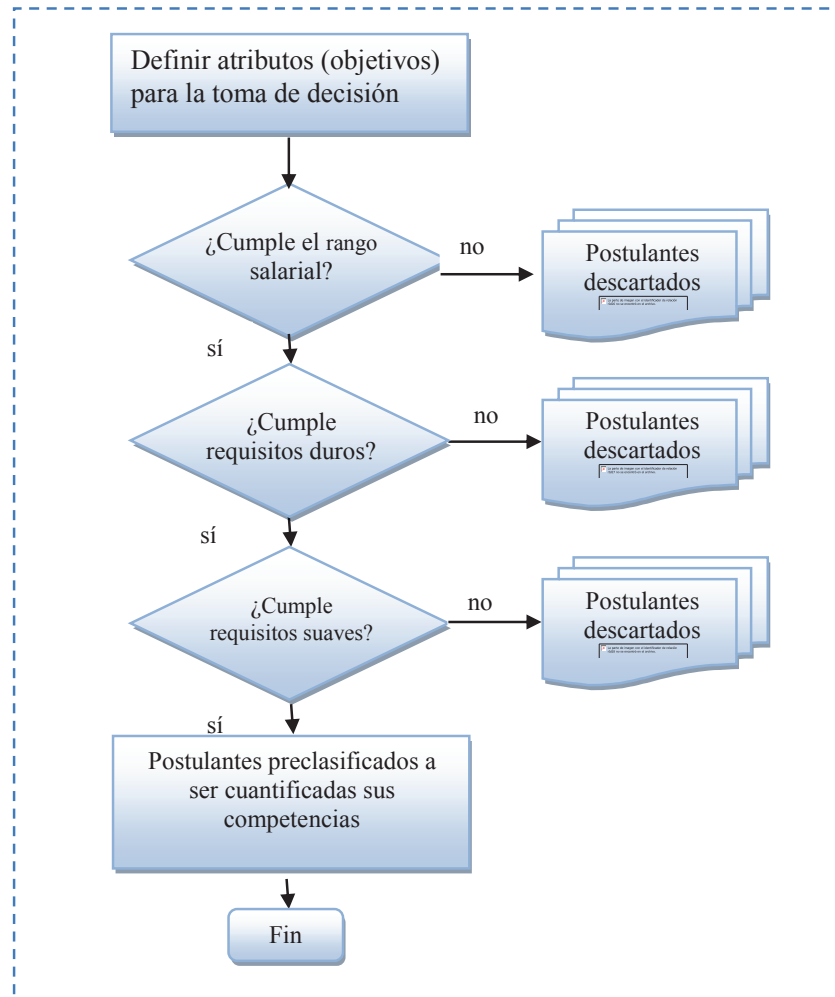


Figura 5: Flujograma del proceso de preselección
Fuente: La Autora

- d) Se obtendrá un listado de los prospectos que cumplen con los requisitos exigidos.
- e) En primer lugar, se medirán los atributos duros, los cuales serán cuantificados asignándoles un valor dentro de una escala cuantificable. Como ejemplo se podría presentar la siguiente escala que contempla un criterio de valores por cada rango y que se presenta en la Tabla 5 que aparece a continuación:

Tabla 5: Escala para cuantificar competencias duras

1	Posee el atributo
0.9	Prácticamente posee el atributo
0.8	Cercano a poseer el atributo
0.7	Bastante cerca de poseer el atributo
0.6	Más cerca de poseer el atributo que de no poseerlo
0.5	Indiferente
0.4	Más cerca de no poseer el atributo que de poseerlo
0.3	Bastante cercano a no poseer el atributo
0.2	Prácticamente no posee el atributo
0.1	El atributo es casi nulo
0.0	No posee el atributo

Fuente: Incertidumbre y Gestión por Competencias. Alles, 2003, pág. 21

- f) Cada uno de los perfiles duros de cada prospecto será cuantificado, considerando los valores de la escala mencionada en el punto anterior, dando como resultados los indicados a continuación:

Prospecto 1= {experiencia: 0.8; estudios: 1,0; edad: 0,5; inglés: 0,6}

Prospecto 2= {experiencia: 1,0; estudios: 1,0; edad: 0,7; inglés: 0,8}

- g) Posteriormente, se obtendrá el coeficiente de adecuación, que se obtendrá sumando las puntuaciones para el número de perfiles cuantificados y se ordenará a los prospectos acorde al orden del puntaje obtenido.
- h) Para cuantificar los requisitos suaves, se debe partir del perfil de competencias, donde se obtendrá el listado de competencias que se requiere, con su respectiva apertura en grados. Sin embargo, estos grados deben ser asociados a un porcentaje de cumplimiento. Si bien “la competencia en sí es continua, para su análisis se trabaja a modo de una escala”²⁶. Es decir, si la organización ha decidido trabajar en cuatro

²⁶ Martha Alles, La incertidumbre y la gestión por competencias pág. 20

grados, considerando la nomenclatura A, B, C, D; donde el nivel A es el más alto, entonces, cada uno de los niveles debe tener un porcentaje de presencia de la competencia, como se demuestra en la Figura 6 que aparece a continuación:

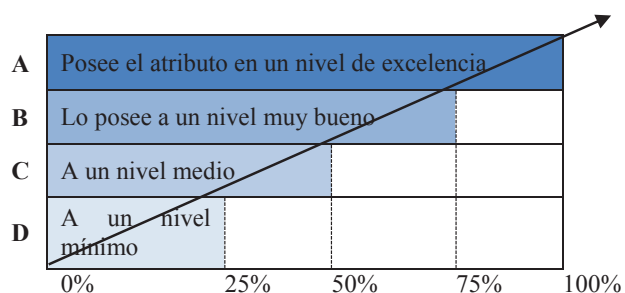


Figura 6: Porcentaje de cumplimiento de la apertura de grados de las competencias

Fuente: Incertidumbre y Gestión por Competencias. Alles, 2003, pág. 21

Una vez determinada esta cuantificación, se pueden publicar los resultados de los prospectos, utilizando una plantilla como la mencionada a continuación:

Tabla 6: Cuadro de resultados de la evaluación cuantificada de los prospectos

Perfil por competencias	Grado requerido en el perfil		Prospecto 1		Prospecto 2		Prospecto 3	
	A	100%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Iniciativa	A	100%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Calidad de trabajo	A	100%	50%	50%	100%	100%	75%	75%
Trabajo en equipo	B	75%	50%	75%	75%	100%	75%	100%
Adaptabilidad	B	75%	50%	75%	50%	75%	50%	75%
Desarrollo de relaciones	C	50%	25%	50%	50%	100%	00%	0%
Grado de cumplimiento del perfil		80%	50%	65%	70%	90%	55%	65%

Fuente: La Autora

En la primera columna se escribe el porcentaje con que el prospecto posee la competencia que se está analizando, mientras que, en la segunda columna, se le otorga un valor, considerando como base el grado que se requiere que el candidato posea para desempeñar ese cargo y se aplica una relación porcentual entre el nivel de la competencia y el requerido por el perfil.

Generalmente, estos resultados no son presentados en tablas. Lo adecuado es presentarlos en gráficos de superficie o de tendencias. Y esta misma metodología puede ser aplicada al realizar diversos análisis, como por ejemplo:

- Medir cuántos funcionarios responden al perfil definido para determinado cargo.
- Medir cuál es la mejor opción para un plan de sucesión.
- Identificar cuáles son los mejores candidatos para entregar bonos adicionales.
- Conocer el grado con el cual los funcionarios poseen las competencias cardinales de una organización.

Lo mencionado en los párrafos anteriores resalta el criterio que la gestión del recurso humano es cuantificable. Quizá, para algunas organizaciones, este análisis puede representar un gasto excesivo de recursos (tiempo, horas hombre, dinero); pero si consideran la ventaja de disponer de datos numéricos que acompañen a un análisis cualitativo, el poder transmitir la percepción, a todos los funcionarios, que la selección, valoración o evaluación del personal es objetiva, ajena a sesgos de empatía; el generar información que permita diagnosticar el pasado, apreciar el presente y asesorar sobre las decisiones futuras, resulta invaluable.

CAPÍTULO 3

SITUACIÓN ACTUAL

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las gestiones en el área de recaudación son realizadas por las dos compañías mencionadas: EB Corporación y la Compañía Trolebús Quito. Por este motivo, para realizar un análisis de la situación actual, debemos desarrollar una descripción de ambas compañías, a fin de conocer, a nivel general, su desarrollo, visión y organización empresarial.

3.2 DESCRIPCIÓN DE EB CORP.

Si bien el contrato de concesión fue otorgado a la asociación EB CORP - LEO KON KOREA EU y DBA SYSTEMATICA; ha sido EB Corp. (sigla usada como abreviación de corporación) la empresa que más ha figurado en la adjudicación, implementación y como ente responsable de la ejecución del contrato. Esto se debe a que las partes involucradas, en un documento anexo al contrato, acuerdan que sería EB Corporación quien realizaría la administración e implementación del sistema de recaudo. A pesar de esta resolución, por fines académicos, se realizará una breve descripción de las tres empresas que forman parte de la asociación ganadora de la licitación, con el propósito de presentar un escenario general.

Leo Kon Korea es una representante comercial de varias marcas coreanas que son comercializadas en la región asiática, Centro y Sur América. Se especializa en el manejo de las relaciones públicas, en vista de que tiene una amplia experiencia para unir ambos mercados, que se encuentran tradicionalmente divididos por la idiosincrasia y el idioma. Su visión está orientada a convertirse en la mejor compañía de negocios en Sudamérica. Su cartera de productos está dividida en: Resinas y Químicos, Telecomunicaciones y Servicios de Recaudo

automático de tarifas. Luego de dos años de operación del sistema, la casa matriz de EB Corporación, toma la resolución de entregar a Leo Kon Korea la administración de la compañía. Para desempeñar esta acción, funcionarios de Leo Kon Korea, ubicados en otras sedes se trasladan a la ciudad de Quito y reemplazan en las funciones a los directivos de EB Matriz que desempeñaban cargos gerenciales.

DBA Sistemática, es una empresa privada dedicada a la comercialización y desarrollo de software especializado, así como la provisión de cursos de capacitación relacionados con el planeamiento e ingeniería del transporte público. Su participación en la licitación fue importante, en vista que plasmó en la propuesta su conocimiento sobre la realidad y necesidades del transporte público de Quito.

EB Corporación es una filial de la Empresa Matriz ubicada en Corea. Es una empresa privada, legalmente establecida en el Ecuador, domiciliada en la ciudad de Quito desde el 10 de julio del 2007. Es la propietaria de la tecnología y el know-how del sistema automático de recaudo. Durante el primer año, fue EB la responsable de realizar las instalaciones, la provisión de los equipos, tecnología, inversiones y quien decidió el esquema organizativo de la compañía. Desde agosto del 2008, la administración la ejecuta Leo Kon Korea y aunque EB aún mantiene a su personal en ciertos cargos de gerencia, se han presentado fuertes discrepancias entre ambas compañías debido a los diferentes métodos de administración, distribución de ganancias y políticas de desarrollo.

Como subcontratación, dentro del esquema de EB Corporación, aparece una empresa privada denominada EBtech S.A, a la cual se le concede la responsabilidad del mantenimiento técnico de los equipos que se encuentran instalados en buses, trolebuses, paradas, estaciones y el centro de control de la operación. EBtech cuenta con 16 funcionarios y al igual que EB Corporación, es administrada por Leo Kon Korea.

3.2.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN

“Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”²⁷. Este enfoque, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones, que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Si se considera el tipo de organización según sus fines; es posible manifestar que EB es una organización con fines de lucro, en vista que se contempla el cobro de un porcentaje del recaudo por concepto de comisión por la implementación del servicio. Desde el punto de vista de su formalidad; EB es una organización formal, pues, posee estructuras, directrices, normas y reglamentos definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control organizacional.

A su vez, se puede determinar que siendo una organización formal, mantiene una estructura organizacional Línea-Staff. Este tipo de estructura es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Lineal porque presenta una estructura jerárquica lineal en vista que existen líneas de autoridad y responsabilidad entre superior y subalterno; donde cada superior, llámese gerente o coordinador, recibe y transmite la información. Staff porque considera el principio de la especialización de las funciones. La organización línea-staff posee características de ambos tipos para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo donde aparecen órganos de líneas (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría), manteniendo una fuerte relación entre sí.

Finalmente, considerando el grado de centralización, EB es una organización centralizada, donde la autoridad se concentra en la parte superior y existe poca autoridad y libertad en la toma de decisiones en los niveles inferiores.

²⁷ Idalbeto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, séptima edición, McGraw Hill Interamericana, 2006 pág 2 y 160 al 172.

3.2.2 TAMAÑO

EB es considerada como una empresa pequeña. Cuenta actualmente con 38 funcionarios, que se encuentran distribuidos en cinco departamentos como se observa en la Figura 7, que se presenta a continuación.

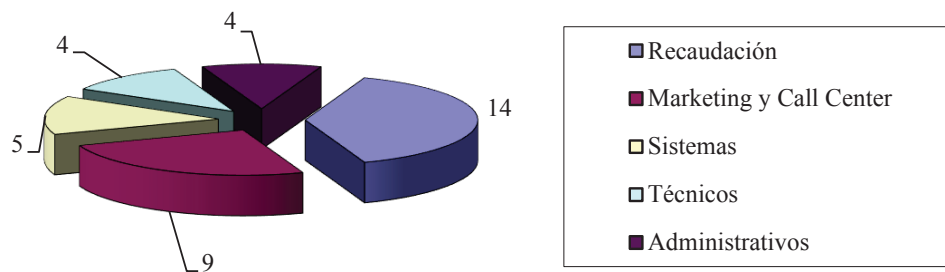


Figura 7: Distribución de los funcionarios de EB Corp.

Elaboración: La Autora

Actualmente, los cargos gerenciales son desempeñados por personal coreano de Leo Kon Korea.

3.2.3 TIPO DE ACTIVIDAD

EB Corporación es una Sociedad Anónima, cuyo capital fue proporcionado por la empresa matriz y se especializa en implementar sistemas de recaudo automático para los diferentes medios de transporte público como son, buses, metro, y/o taxis. Su principal factor competitivo consiste en crear un sistema integrado para la administración y monitoreo del transporte público, el cual comprende todas las fases tales como recaudación, monitoreo y pago diferenciado de tarifas; aunque en el Servicio de Rentas Internas aparece como actividad principal la venta al por menor de equipos para el funcionamiento de sistemas de recaudación de todo tipo, mediante el pago con tarjetas inteligentes.

3.2.4 PRINCIPALES SERVICIOS

EB, actualmente, ofrece dos servicios que son los sistemas AFC y BMS. Ambos sistemas son provistos, íntegramente, por la compañía, en razón que EB tiene la capacidad de producir y desarrollar sus propios productos, lo que le permite adecuarse y personalizar sus productos a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes, brindar respuestas ágiles y producir constantes actualizaciones de sus programas. Por este motivo, EB es reconocida en el mercado internacional como un proveedor que ofrece una solución total, cuyos argumentos se detallan en la Figura 8 que aparece a continuación.



Figura 8: Competitividad de EB

Fuente: www.ebecuador.com

El sistema AFC por sus siglas en inglés “Automated Fare Collection”, es el servicio de pago de tarifas de manera automática, donde un medio de pago electrónico (tarjetas inteligentes, tokens, boletos electrónicos, entre otros) reemplaza el pago tradicional con dinero en efectivo.

El servicio BMS por sus siglas en inglés “Bus Managment System”, consiste en la instalación de un transmisor y un receptor en cada autobús que permite generar información sobre la ubicación, tiempo de arribo, distancia y tiempo entre

unidades. Información que permite incrementar la eficiencia del sistema de transporte público.

La integración de estos dos servicios, permite que EB sea el proveedor que ofrece una solución total, que involucra el desarrollo, producción, instalación, mantenimiento, operación del sistema y la emisión, venta y recarga de las tarjetas inteligentes.

3.2.5 TIEMPO DE EXISTENCIA

EB es considerada como una organización joven, pues apenas cuenta con un año y medio de existencia, como se puede observar al considerar que la fecha de fundación es el 1 de julio del 2008. Sin embargo, la empresa matriz se encuentra en funcionamiento desde el 2000, contando con una presencia internacional en las ciudades de Almati, Kazakhstan, Guatemala, México y Ho Chi Minh, Vietman, donde se crea en los últimos dos años una oficina de investigación y desarrollo (R&D).

3.2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerando que esta organización es relativamente joven y que ha presentado un apresurado crecimiento para responder a los compromisos aceptados en el contrato de concesión, no presenta una organización empresarial planificada ni estratégica.

Su visión, misión y objetivos se encuentran orientados al cumplimiento de las obligaciones contraídas en el contrato de concesión. Su organigrama fue elaborado en función a las necesidades inmediatas, sin realizarse un apropiado análisis de cargo, de las funciones que se desempeñaría o del perfil requerido. La creación de cargos y selección del personal, se caracterizó por ser una gestión reactiva que respondía a las necesidades urgentes y la desvinculación de

funcionarios como consecuencia de que ya no se requeriría la misma dimensión para el área, ya sea, por un cambio en la carga laboral, en las necesidades o en las responsabilidades.

Durante los dos años de funcionamiento, no se ha desarrollado ninguna planificación estratégica. La documentación y diagramación de procesos es escasa, centrándose únicamente en levantar y custodiar la información de los procesos más sensibles de la organización.

Si bien no se ha realizado ninguna planificación estratégica, desde la cúpula gerencial se establecieron como un borrador de la visión y misión de EB, los criterios que a continuación se describen, aunque constituyen borradores sencillos que no cumplen con los principios generales de lo que una visión debería expresar (como la idealización del futuro de EB concentrándose en la capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad) o lo que una misión debería alcanzar (la cual debe sintetizar los propósitos estratégicos, los valores esenciales y el tiempo en el cual se llevarán a cabo). Estas constituyen la “visión y misión de EB” que sus empleados conocen y que se ha difundido en su página web, catálogos, informes y material de inducción.

Visión

- “Generación del sistema “todo en uno” en transporte público.
- Extender el uso de las tarjetas inteligentes en otros rubros de negocio”²⁸.

Misión

“Nuevos proyectos de empresa tales como RFIP con el deseo de conducir el nuevo mundo ubicuo”²⁹.

²⁸ EB, 2007, “Visión y Misión”, Catalogo de productos EB, pág.3

²⁹ Idem

3.2.7 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de EB, como una representación gráfica de la estructura de la organización, donde se refleja la posición de las áreas, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Se ha decidido presentar un organigrama **macroadministrativo**, desde el punto de vista de su naturaleza (considerando que varias organizaciones se encuentran involucradas); un organigrama **informativo**, desde el punto de vista de su finalidad, en razón de que este organigrama se encontrará a libre disposición de todo público y se expresará a nivel general diseñando las principales unidades y relaciones. Lo ideal sería considerar un organigrama analítico, para estudiar la información presentada y generar una visión global de la organización, pero como la organización no cuenta con un organigrama formal, se ha diagramado un organigrama informativo con los datos observados y con la información que maneja el departamento de Recursos Humanos: Un punto que es importante resaltar, es que en este organigrama se fusiona al personal de las cuatro compañías, se consideran cuatro, porque el personal que trabaja en la Matriz, es considerado como personal perteneciente a otra compañía.

Considerando el ámbito, se presenta un organigrama **general**, la jerarquía se desglosa partiendo de la Presidencia hasta el nivel de departamento. A nivel general, considerando su presentación gráfica, se indicaría que se trata de un organigrama **mixto**.

Si bien los organigramas verticales, donde se presentan las jerarquías, de arriba hacia abajo, en forma escalonada, son los de uso más generalizado, se utilizan los organigramas mixtos (una combinación entre verticales y horizontales) cuando existe un gran número de unidades en la base y, por espacio, se facilita su diagramación. Como es el caso del organigrama de la empresa EB, donde se presenta un diagrama mixto. Tomando en cuenta estas indicaciones sobre los tipos de organigramas y sus características especiales, en la Figura No. 9 se analiza el organigrama de EB.



Figura 9: Organigrama de EB
Fuente: Departamento de Recursos Humanos EB

3.2.8 ÁREA DE RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA EB

Analizando el organigrama del área de recaudación de EB, se observa que se presenta una estructura multinivel y jerárquica. Al punto que se puede indicar que presenta limitaciones burocráticas, cuenta con cuatro niveles y la capacidad del director del área es limitada.

Basados en las entrevistas con el personal de la organización se conoce que estas acciones han sido tomadas, considerando la importancia del área, la cantidad de gente que se debe controlar (alrededor de 197, entre funcionarios de EB y la Compañía Trolebús Quito) y que, físicamente, se encuentran ubicados alejados de las oficinas principales de EB.

Para este análisis se ha incluido un organigrama microadministrativo (que se refiere únicamente al departamento de recaudación de la empresa EB); de acuerdo a su finalidad, es un organigrama informativo y analítico; considerando su ámbito, es un organigrama general; analizando su contenido, corresponde a un organigrama de puestos, plazas y unidades (en el cual se detalla el número de plazas existentes y requeridas detalladas en cada cargo). Y, finalmente, por su presentación o disposición gráfica, corresponde a un organigrama vertical.

A continuación, en la Figura 10 se presenta el mencionado organigrama.

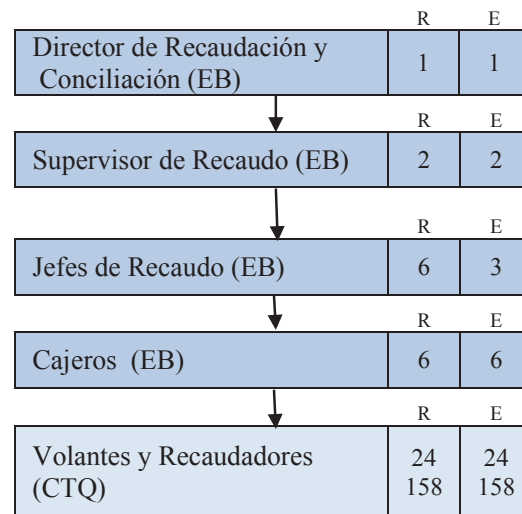


Figura 10: Organigrama Área de Recaudación

Elaboración: La Autora

Simbolología: R: requerido E: existente

Más adelante, se observará el organigrama del área de recaudación de la Compañía Trolebús Quito, pero es importante adelantar que se observa, en primera instancia, una duplicación en las funciones entre los cargos de EB y la Compañía Trolebús, como es el caso entre el Director de Recaudación y Conciliación y los Jefes de Recaudo de EB con el Jefe de Recaudo de la Compañía Trolebús Quito y algunas de las funciones de los Cajeros de EB son realizadas por las Volantes y/o Recaudadores de la Compañía Trolebús Quito.

3.2.9 ESCENARIO DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN DURANTE EL PRIMER AÑO DEL CONTRATO DE CONCESIÓN

El área de Recaudación de EB es considerada como una de las áreas estratégicas de la compañía, puesto que es la responsable de controlar que los valores recaudados correspondan a los valores previstos del recaudo de la tarifa de transporte.

Se ha posicionado como una área crítica, al tener que fusionar sus funciones y el logro de sus objetivos departamentales con personal de las dos compañías (EB y Compañía Trolebús Quito); presenta el reto de administrar su personal de recaudo, que se encuentra físicamente alejado de la oficina principal y mantiene mayor relación con los funcionarios de la Compañía Trolebús Quito, punto especialmente crítico, si no se cuenta con una eficiente red de comunicación y fomento de los valores, políticas, objetivos y estrategias de EB; finalmente, sobre sí recae la responsabilidad de evitar el fraude y la evasión, obligaciones mandatorias del contrato de concesión.

Durante los primeros meses del primer año de concesión, el área de recaudación, inició su gestión normalmente. A pesar de que no se contaba con la experiencia para desempeñar las funciones, los funcionarios contratados por EB demostraron su capacidad para aprender sobre el recaudo del transporte público, aplicar las políticas, administrar el personal e identificar los puntos de cambio y mejora del nuevo sistema de recaudo automático.

A mediados de año, se percibieron los primeros problemas que anticipaban una ruptura en el proceso, pues en el nivel operativo, las volantes y recaudadoras correspondían a personal que es contratado, administrado y controlado por la Compañía Trolebús Quito; siendo EB, únicamente responsable de controlar los procedimientos de recaudo que realiza este personal, sin tener ninguna autorización para ejecutar acciones correctivas, punitivas o sancionarias y se percibe, con mayor fuerza, que el personal de recaudo de la Compañía Trolebús Quito no acepta favorablemente las normativas de recaudo.

La naturaleza del contrato de concesión es un contrato BOT por sus siglas en inglés: built, operate and transfer, por lo que, se dispone que en el plazo de 10 años, EB debe trasladar los equipos, la tecnología y el sistemas operando a la Compañía Trolebús Quito, pero, a su vez, contempla la posibilidad de que a partir del segundo año y por mutuo acuerdo de las partes, EB absorba al personal de recaudo que labora en paradas y en estaciones.

Esta cláusula ha generado descontento en el personal de la Compañía Trolebús Quito, quienes insisten que no fueron notificados por René López, gerente de la CTQ en el 2007, sobre la cláusula que obligaría a 222 personas de recaudación pasar a la nómina de la concesionaria EB, por lo que se han amparado en el sindicato para presionar y que esta cláusula no sea ejecutada. Este punto es crítico, pues las tres partes tienen intereses particulares.

La Compañía Trolebús Quito reconoce que es difícil aplicar políticas globales en el Departamento de Recaudación cuando este se encuentra dividido entre funcionarios que laboran en dos compañías distintas; su interés podría ser mantener al personal de recaudo dentro de la nómina del Trolebús, en vista que no se encuentra dispuesto a pagar las indemnizaciones que se presentarían en caso de que se procediera a despedir legalmente a su personal. Aunque no descarta la idea de “invertir” en el pago de las indemnizaciones, si con ello se logra fraccionar al actual sindicato de los funcionarios de la Compañía Trolebús Quito que con el pasar del tiempo, se ha vuelto más fuerte y con mayores prebendas. Una segunda opción es aplicar el Mandato 8 y obligar a EB a absorber al personal de recaudo directamente.

La posición de los funcionarios de recaudo es mantenerse como funcionarios de la Compañía Trolebús Quito. Su tiempo promedio de trabajo es de 7 años y conocen que, cambiando de patrono, perderán la estabilidad y los beneficios que actualmente poseen; incluso, si se llegase a aplicar el Reglamento del Mandato 8, la Ley contempla solamente un año de estabilidad. Como última instancia, consideran aceptar que la Compañía Trolebús Quito los indemnice por despido intempestivo y en, este caso, confían obtener los beneficios pactados por el

sindicato, a más de los valores que la ley contempla en casos de despido intempestivo.

La posición de la EB es aceptar la cláusula del contrato de concesión, pero absorbiendo a un personal libre e independiente, es decir iniciando un proceso de selección donde le permitan escoger el personal que comparta su visión y misión, y no como la imposición de absorber el personal sindicalizado.

Este escenario ha acompañado los últimos meses al área de recaudación. Los rumores de que el personal de recaudo perdería su trabajo afectaron la moral de los funcionarios, los cuales, en algunos casos trabajan desmotivados y, en otras ocasiones, no aceptan las disposiciones de EB.

Temas relacionados con las evaluaciones, mediciones del desempeño, revisión de funciones y fijación de metas que permitan premiar y sancionar al personal operativo, han sido asuntos vedados y suspendidos, mientras se llega a una conciliación en este punto.

3.2.10 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es la mejor herramienta que permite estudiar la interacción entre las principales características particulares de una organización; el entorno en el cual se desarrolla, examinando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Básicamente, el análisis FODA consiste en enfocarse en los factores clave que impulsan el desarrollo y éxito de EB, resaltando las fortalezas y las debilidades internas, comparándolas con las oportunidades y amenazas reales del entorno donde se desarrolla EB.

Este análisis es realizado en la Tabla 7 que se presenta a continuación.

Tabla 7: Análisis FODA de EB

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un sistema tecnológico sólido e integrado que responde a las necesidades de sus clientes. • Tecnología de vanguardia en sistemas de transporte público. • Recurso humano técnico altamente capacitado. • Departamento de Investigación y Desarrollo (R&D) ubicado en matriz que alinea y soporta los nuevos proyectos y los cambios en sistemas existentes. • Experiencia en la implementación del sistema de recaudo automático en varios países. • Posicionamiento exitoso como empresa sólida, innovadora, tecnológica, que ofrece servicios de alta calidad. • Provee el servicio al corredor más importante de Quito, reflejando 220.000 transacciones diarias y con una positiva tendencia a crecer. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de competidores con el mismo nivel tecnológico. • La competencia directa no tiene igual desarrollo tecnológico ni experiencia. • Experiencias negativas en el país y en la región, ocasionadas por seleccionar proveedores que ofrecen soluciones parciales o asociaciones que no logran integrar el servicio completamente. • Posibilidad de crecimiento en el resto de corredores por implementarse en Quito y aplicar este sistema de recaudo automático en otras ciudades del país. • Oportunidad de introducir el resto de productos de tecnología ubicua (taxis, medidores de luz, expendedores de boletos alternativos).
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una organización estable. • Falta de un enfoque estratégico de la matriz que genera continuos cambios en la administración de la organización. • No existe una Administración del Talento humano. Ausencia de perfiles y manual de funciones • Necesidad de utilizar el personal de la CTQ, que no se encuentra alineado con la filosofía y políticas de EB • No se cuenta con procedimientos ni políticas alineadas a la estrategia de la organización que impulsarían a una menor desorganización. <p style="text-align: right;">Continua ...</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas de transporte que regulen equitativamente este tipo de negocios. • Cambios continuos de la organización pública que será la responsable de • administrar el contrato de concesión (inicialmente Innovar, actualmente Metrobús). • Escasez de funcionarios públicos que conozcan a profundidad el servicio de recaudo automático, de manera que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones de administradores o fiscalizadores del contrato de concesión. <p style="text-align: right;">Continua...</p>

DEBILIDADES (continuación)	AMENAZAS (continuación)
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la administración pública que perjudican a los planes de la organización. • Alta rotación de los directivos de la organización y mandos medios. • Desconocimiento del medio ecuatoriano que ocasiona malas decisiones y mal manejo de los recursos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversa inclinación política de los funcionarios públicos responsables de administrar el contrato, porque divergen en sus opiniones y relaciones sobre qué sectores estratégicos del país no sean concedidos a empresas extranjeras o si el personal sea o no transferido. • Inestabilidad en la CTQ relacionada con la elección de sus funcionarios y cambios en su formación empresarial constituyéndose como empresa pública, privada o mixta.

Fuente: Catálogo de productos EB

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA TROLEBUS QUITO

El 17 de noviembre de 1995, a través de una ordenanza municipal, el Distrito Metropolitano de Quito, creó la Unidad Operadora del Sistema Trolébus, conocida generalmente con las siglas UOST; unidad que sería la responsable de brindar el servicio de transporte público en la ciudad de Quito. En 1996, el Alcalde Metropolitano asigna al Director del Trolébus la atribución de dirigir y administrar independientemente sus procesos y recursos. En el año 2000, designa a la unidad como un ente contable capaz de suscribir contratos de adquisiciones de bienes y/o servicios por un monto no mayor a los USD 12.000. En el 2008, se transforma en una compañía privada denominada Compañía Trolébus Quito S.A (o por sus siglas CTQ), esta transición es realizada con el deseo de optimizar los procesos administrativos y financieros

Adicionalmente, la Compañía Trolébus Quito ha sido desde mediados del 2005, la responsable de administrar la Ecovía, cuya estación principal es la Estación Río Coca. Inicialmente, este corredor era operado por la Compañía de Transportistas Asociados (Tranasoc), pero, debido a reiterados incumplimientos con el contrato,

el Municipio de Quito, finalizó unilateralmente el contrato en el 2005 y señaló que hasta el 2012, la Ecovía sería administrada por la Compañía Trolebús. Hasta el momento el Municipio no ha definido si la administración de la Ecovía se mantendrá de manera permanente con la Compañía Trolebús, con un consorcio privado, con el Municipio o como parte de la Unidad Metrobús.

Desde el análisis normativo, la Compañía Trolebús Quito, se encuentra normada por el Código de Comercio, el Código Civil, el Código de Trabajo, la Ley de Compañías, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y el Estatuto de la Compañía. Y desde finales del 2009, se encuentran aplicando la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA como ley para regular los perfiles y sueldos de su personal operativo.

El servicio lo presta con la siguiente infraestructura:

- Cuatro estaciones de transferencia. Norte (La Y), Sur (El Recreo), Morán Valverde, y Quitumbe. Estas estaciones son alimentadas por 15 rutas de alimentadores que sirven a diferentes barrios periféricos de la ciudad.
- Cincuenta paradas, de las cuales 11 son en doble sentido y 39 son individuales. Dichas paradas se encuentran ubicadas a una distancia aproximada de 400 metros.
- Un taller modernamente equipado con equipos en mecánica, electrónica, reparación, carrocerías, vulcanizado y una fosa cubierta que propicia las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades.

En lo referente a la tecnología cuenta con:

- 101 trolebuses, que es la denominación que se da a un vehículo articulado de 3 ejes, con una longitud de 18 metros y una capacidad de 176 a 200 pasajeros, con un sistema de energía eléctrica.
- 12 subestaciones de tracción instaladas a lo largo de los 18.7 Km, las cuales son alimentadas por la Empresa Eléctrica Quito, y

- La Tecnología de EB que suministra los servicio SAE (Sistema de Apoyo a la Operación).

El trolebús ofrece el servicio de transporte público. Este servicio fue inaugurado en varias etapas; como se describe en la Tabla 8, que aparece a continuación, y donde se indica la fecha, el número de unidades y la zona donde se inauguró el servicio.

Tabla 8: Etapas del funcionamiento del trolebús

Fecha	Trolebuses	Zona	Pasajeros promedio
Finales de 1995	14	Entre la Estación Sur y la Calle Esmeraldas	50.000
Inicio de 1996	32	Desde la Estación Sur hasta la Colón	90.000
Un mes más tarde	54	Desde la Estación Sur hasta la Estación Norte	120.000
Inicios del 2000	113	Desde la Estación Morán Valverde hasta la estación Norte	250.000
En el 2009	113	Desde Quitumbe hasta la Estación Norte	270.000

Fuente: La Autora

3.3.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN

La Compañía Trolebús Quito, es desde el 22 de mayo del 2008, una compañía privada estructurada como una sociedad anónima.

Analizando la organización desde el punto de vista de sus fines, es una organización sin fines de lucro, pues, su objetivo está en proveer un servicio a la sociedad.

Considerando su formalidad, es una organización formal con una estructura organizacional lineal. Desde el punto de vista de su grado de centralización es una organización centralizada, característica particular de las empresas públicas.

3.3.2 TAMAÑO

La Compañía Trolebús Quito, es considerada como una organización grande. Actualmente cuenta con 982 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en cuatro gerencias, como se observa en la Figura 11, que aparece a continuación:

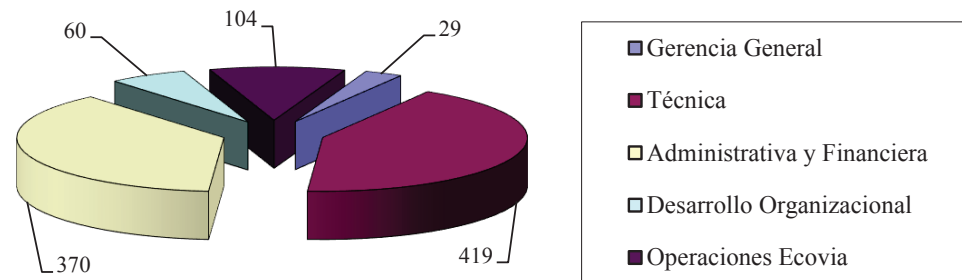


Figura 11: Distribución de los funcionarios de la CTQ por Departamento

Fuente: La Autora

3.3.3 TIPO DE ACTIVIDAD

La Compañía Trolebús Quito registra como su principal actividad económica el transporte urbano de pasajeros.

3.3.4 TIPO DE SERVICIOS

La Compañía Trolebús Quito ofrece el servicio de transporte público a través de 98 trolebuses que prestan el servicio a través de 5 circuitos operativos, los cuales

son explicados y detallados en la Figura 12 y en la Figura 13 que aparecen a continuación.

CIRCUITOS	UNIDADES		MODALIDAD	INTERVALO		HORARIO DE OPERACIÓN	
	L-V*	S/D/F**		L-V*	S/D/F**	L-V*	S/D/F**
	38	34	Normal	1' y 1,5'	2'	05:00-24:00	06:00-22:00
	27	No Opera	Semi-expresos	3' y 4'	No Opera	05:10-10:30 16:14-20:21	No Opera
	5	No Opera	Normal	8'	No Opera	06:30-08:30 12:00-14:00	No Opera
	16	14	Semi-expresos	8'	10'	05:30-19:36	06:05-19:26
	8	No Opera	Semi-expresos	7' y 8'	No Opera	06:32-08:21 12:30-19:30	No Opera
	8	7	Normal	8'	10'	06:22-23:30	06:00-21:30

* de lunes a viernes

** sábado, domingo y feriados

Figura 12: Circuitos del Trolebús por unidades, intervalos y horarios

Fuente: Jefatura de Operaciones CTQSA

http://www.trolebus.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=78

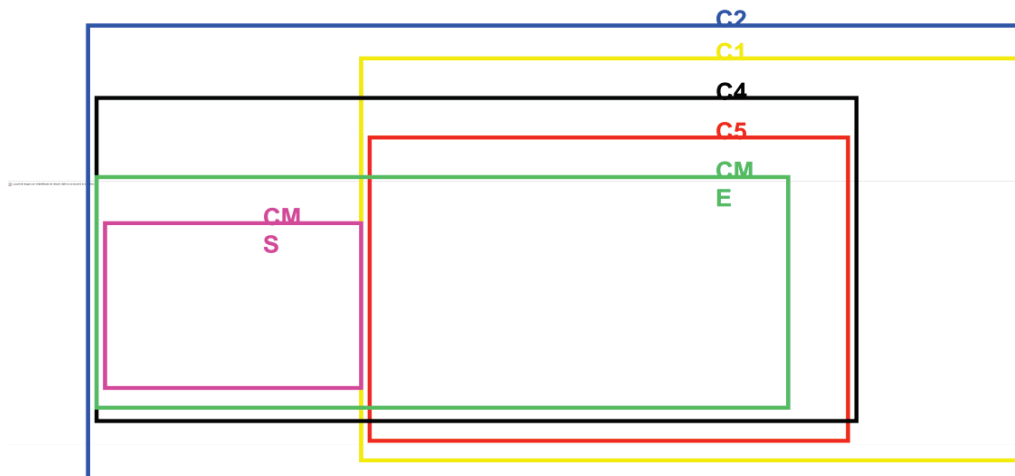


Figura 13: Mapa de los Circuitos del Trolebús

Fuente: Jefatura de Operaciones CTQSA. Enero 2008.

Una red de 96 buses alimentadores se conectan a las cuatro terminales del Trolebús, desde donde inician sus rutas hacia diferentes barrios de la ciudad, ofreciendo un servicio integrado a Quito.

Como servicios especiales cuenta con el TroleTour y el Ecotour; ambos son una contribución al turismo y al disfrute de la cultura patrimonial que posee Quito.

Los dos tours cuentan con paradas en la Plaza Grande y en el Parque Lineal; para que, en compañía de guías turísticos, los usuarios tomen fotografías y aprovechen la belleza histórica, artística y arquitectónica de la ciudad capital.

3.3.5 TIEMPO DE EXISTENCIA

Han pasado 15 años desde que el primer trolebús arribó a la ciudad de Quito (el 24 de octubre de 1995) y desde esa fecha es considerado como uno de los proyectos más exitosos, no solamente por ser el primer sistema de transporte urbano masivo del país, sino también por el volumen y aceptación de la ciudadanía para usarlo como medio de transporte; además, por ser el pionero en la operación de los corredores, que más tarde se fueron incorporando a la movilidad de la ciudad como son el corredor nororiental (Ecovía) y el Corredor Central Norte; por su continuo aporte al arte y la cultura con su campaña ARTE EN EL TROLE, y por las campañas de educación vial, seguridad y peatonización, que reflejan su responsabilidad ciudadana.

3.3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Compañía Trolebús Quito, tiene una estructura sólida y preocupada por su crecimiento y alcance de sus objetivos, planificado adecuadamente su direccionamiento estratégico y claramente ha establecido y mantiene el seguimiento de su visión, misión y valores corporativos.

Visión

“Ser la empresa líder de la Gestión del Sistema de Transporte Masivo de Latinoamérica, con tecnología de vanguardia, que aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad”³⁰.

Misión

“Transportar a los usuarios del corredor central de Quito en el mejor Sistema Integrado”³¹.

Valores Corporativos

A continuación se detallan los valores que han sido mencionados como los principales de los funcionarios de la CTQ:

- “Respetamos de manera integral al empleado y a la comunidad.
- Fomentamos la integridad personal y organizacional.
- Apoyamos toda iniciativa de mejora y la desarrollamos en equipo.
- Brindamos puntualidad a nuestros clientes con un servicio de calidad.
- Tenemos constancia en los nuevos retos.
- Asumimos la responsabilidad de servicio social y cultural para movilizar a la ciudadanía”³²

³⁰ Compañía Trolebus Quito, 2010, “Direccionamiento Estratégico”, http://www.trolebus.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=57, (Marzo 2010).

³¹ Idem

³² Idem

Objetivos Estratégicos

La Compañía Trolebús Quito ha establecido como sus objetivos estratégicos los detallados a continuación:

1. “Reducir los costos del servicio de alimentadores.
2. Optimizar recursos (económicos, tecnológicos, humanos, tiempo).
3. Disponer de información financiera oportuna que permita la toma de decisiones.
4. Brindar seguridad al cliente interno y externo.
5. Estandarizar y fortalecer la práctica de los procesos críticos de la empresa.
6. Posicionar el servicio de manera favorable.
7. Satisfacer la demanda.
8. Garantizar la regularidad del servicio y cumplimiento de frecuencias.
9. Incrementar ingresos para contribuir a la sustentabilidad y permanencia de la empresa.
10. Mejorar el clima y cultura organizacional.
11. Contar con una infraestructura tecnológica de vanguardia que mejore la productividad”³³.

3.3.7 ORGANIGRAMA

El organigrama de la Compañía Trolebús Quito ha sido analizado desde el punto de vista de su naturaleza, finalidad, ámbito, contenido y disposición gráfica; como conclusión se puede indicar que corresponde a un organigrama microadministrativo, ya que, corresponde únicamente a una organización; formal, en el sentido de que cuenta con la aprobación del organismo correspondiente; contiene información general y utiliza una presentación vertical.

³³ Compañía Trolebus Quito, 2010, “Direccionamiento Estratégico”, http://www.trolebus.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=57, (Marzo 2010).

A continuación, en la Figura 14, se observa el mencionado organigrama. A simple vista se aprecia una estructura rígida, burocrática, que es común observar en entidades del sector público.



Figura 14: Organigrama Estructural de la CTQ

Fuente: Documento Estructura Organizacional
Información actualizada al 10 de enero del 2010

Elaboración: La Autora

3.3.8 DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN DE LA COMPAÑÍA TROLEBÚS QUITO

El Departamento de Recaudación, es considerado como una de los principales de la compañía, como lo observamos en la Figura 15, donde el proceso de ventas y recaudación forma parte sustancial de la cadena de valor de la Compañía Trolebús, como unidad que contribuye a la ventaja competitiva de la compañía.

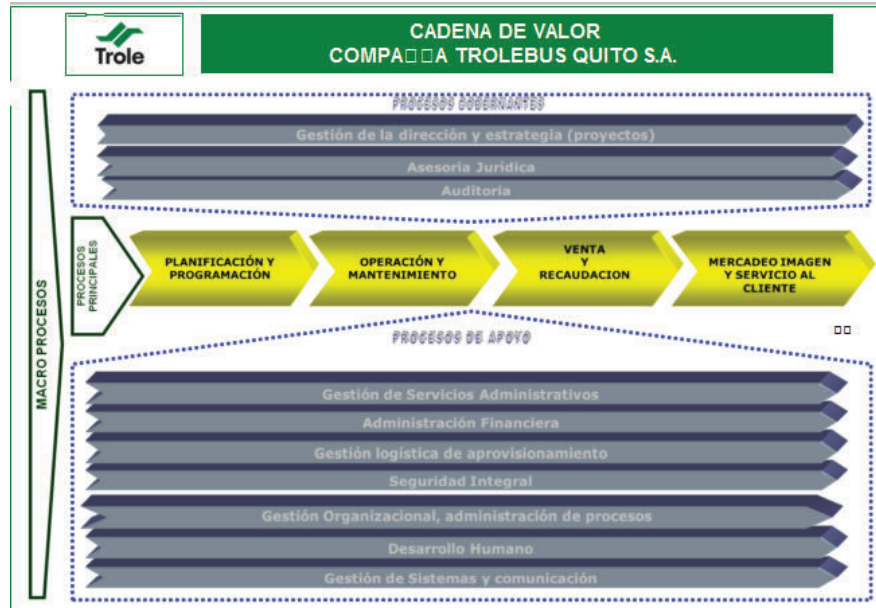


Figura 15: Cadena de Valor Compañía Trolebús Quito

Fuente: http://www.trolebus.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=91

El Departamento de Recaudación cuenta actualmente con 223 funcionarios y reporta directamente a la Gerencia Administrativa Financiera. Esta, a su vez, forma parte de una de las cuatro gerencias que reportan directamente a la Gerencia General.

A continuación, en la figura 16, se observa el organigrama del Departamento de Recaudación.

El diagrama que se utiliza para graficar el organigrama, presenta un esquema vertical, funcional; que combina la información presentada en un organigrama de puestos, plazas y unidades. Por su naturaleza, es microadministrativo; considerando su finalidad, es informativo, y; analizando su ámbito, es un organigrama general.

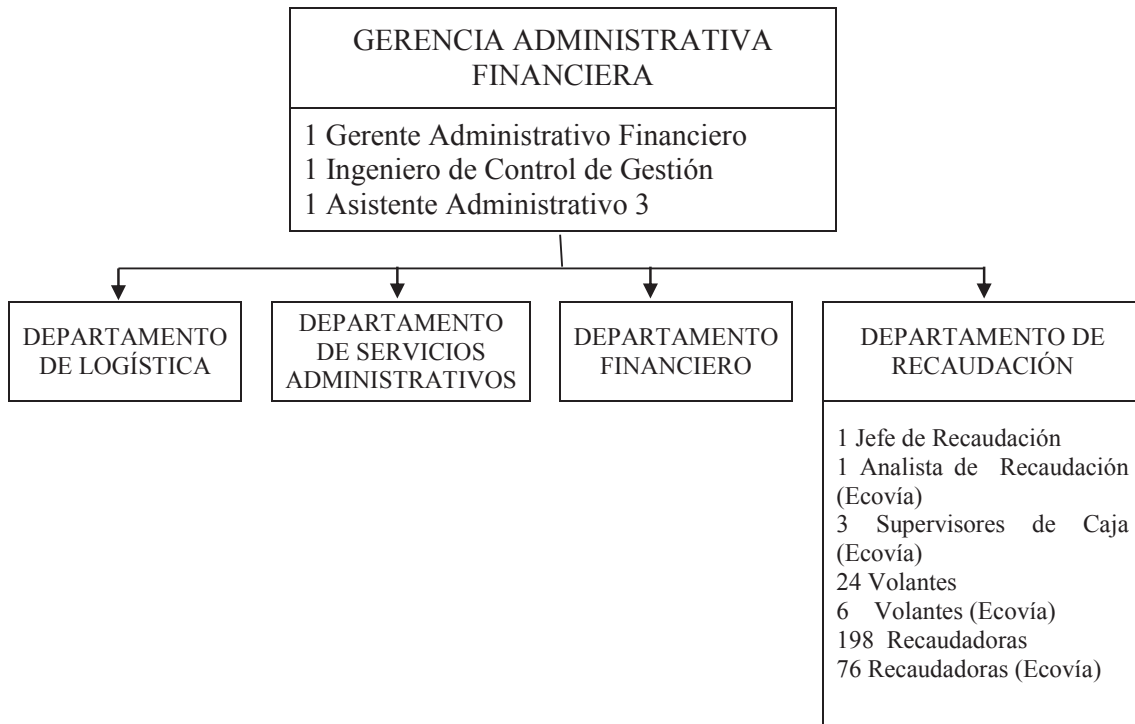


Figura 16: Organigrama del Departamento de Recaudación de la CTQ
Elaboración: La Autora

3.3.9 PERSPECTIVA FUTURA PARA LA COMPAÑÍA TROLEBÚS QUITO

Considerando las reuniones llevadas a cabo con los principales funcionarios de la Compañía Trolebús Quito, se pueden destacar los principales problemas y desafíos que debe enfrentar la Compañía Trolebús, no solamente en el área de recaudación, sino también los inconvenientes que han surgido producto de la implementación del nuevo sistema de recaudo; inconvenientes que tienen una relación directa con el personal de recaudación y, a su vez, con el logro de los objetivos de EB.

A corto plazo, la Compañía Trolebús Quito, ha pasado por una fuerte transición. La implementación del nuevo sistema de recaudo ha ocasionado una revisión y un cambio en la manera tradicional cómo se realizaba la recaudación, accediendo a que una compañía externa administre y organice el ambiente operativo de la recaudación.

A mediano plazo, su escenario es conflictivo; debe decidir si el personal de recaudo es transferido o no la Compañía EB y, en caso de hacerlo, debe considerar si estaría dispuesta a pagar las liquidaciones que por ley corresponden al personal.

Por otra parte, debe responder a las diferencias de sueldo decretadas por la SENRES, a través de una resolución del Concejo Municipal, en la cual se indica que se debe incluir una reforma en el presupuesto para efectuar el pago de los valores que se adeudan a los trabajadores del Trolebús.

Al tener una nueva administración, el nuevo alcalde ha iniciado una revisión del contrato de concesión; pues, acorde a lo expresado en la entrevista realizada por diario Expreso:”no se puede admitir que se pague para mejorar la recaudación y el efecto de esto sea que se recaude menos”³⁴.

Finalmente, se presenta el desafío de alcanzar un único modelo de recaudación tarifaria; con la dificultad de integrar, sin costo para el Municipio, la tecnología existente en los dos corredores que ya implementaron los sistemas de recaudo automático. Integración que no es mencionada como obligatoria en los contratos de concesión y que, actualmente, opera independiente, sin ninguna integración; en otras palabras cada proveedor instaló sus propios equipos en cada corredor y las tarjetas de acceso no son aceptadas por los equipos del otro proveedor.

En el largo plazo, el contrato de concesión corresponde a un contrato bajo la modalidad BOT, siglas que significan que el proveedor tecnológico, en este caso EB, es el responsable de construir el sistema, operarlo por un lapso de 10 años y transferirlo a la Compañía Trolebús Quito.

El término de transferencia, implica entregar a la Compañía Trolebús Quito toda la infraestructura, tecnología, equipos, software, procesos, información y todo elemento usado durante los años de la concesión y que se requiera para la

³⁴ LOPEZ, Victor Hugo, 2009, Entrevista radial “Alcalde Augusto Barrera se reunió con trabajadores del sistema trolebús”, http://www.radiomunicipal.gov.ec/detalles.php?not_codigo=3079 (Marzo, 2010).

operación del sistema de recaudo, aceptando como normal, el deterioro de los equipos por su uso. Cabe mencionar que el contrato de concesión presenta la opción de adelantar la transferencia con el pago de una indemnización hacia EB.

Y finalmente, aún se mantiene la posibilidad que para inicios del 2011, la compañía, forme parte nuevamente del Municipio.

CAPÍTULO 4: PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

La propuesta de mejoramiento parte del punto que EB Corporación no tiene diseñado su escenario estratégico por la ausencia de una misión, visión y objetivos claros. Por ello, el plan de mejora, si bien está diseñado para incorporar elementos de la Gestión basada en Competencias, considera como paso inicial y fundamental la definición del escenario estratégico de EB Corporación.

A continuación los puntos que forman parte de esta propuesta de mejora:

1. Redefinir la visión y misión de EB, para luego proceder a identificar los objetivos y desarrollar un FODA específico del Área de Recaudación.
2. Definir en conjunto con la máxima dirección de EB, las competencias cardinales para todos los funcionarios de EB, para los cargos gerenciales, y para la familia de cargo del Área de Recaudación.
3. Definir los conceptos y los grados de apertura de cada una de las competencias que, anteriormente, fueron identificadas.
4. Diseñar los perfiles y descripción de puestos por competencias.
5. Y en lo relacionado a los subsistemas de recursos humanos, se ha considerado como puntos de mejora:
 - a. Proponer mejoras en los subprocesos de búsqueda, selección y reclutamiento del talento humano idóneo para el Área de Recaudación.
 - b. Proponer un programa para motivar el desarrollo de las competencias definidas para los cargos del Área de Recaudación.

- c. Proponer el método para realizar las evaluaciones al personal de recaudación basadas en competencias.

4.1 DISEÑO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE EB

La experiencia ha enseñado que es inadmisibles crear un plan de mejoramiento, sin que la organización conozca hacia dónde va el trabajo que realiza, hacia dónde desea que sus esfuerzos la lleven, desconociendo el tiempo que le llevará alcanzarlos y sin tener un profundo sentido de los procesos y recursos que posee.

A muchas organizaciones les puede resultar complicado diseñar su misión y visión y, para realizarlo, utilizan complejas metodologías, las cuales no siempre aportan un camino práctico y tienden a confundir aún más a los funcionarios que deben desarrollar esta tarea.

El éxito para diseñar la misión y visión de la organización realmente no recae en el tipo de metodología que se utilice, sino en el hecho, de que esta involucre el pensamiento y sentir de clientes, proveedores, funcionarios y directivos; para, de esta manera, garantizar que la misión y visión no sean el resultado del pensamiento de una sola persona. Es vital que la organización se asegure que su visión y misión realmente reflejen su razón de ser y el sentir de todos sobre la dirección hacia la que se encaminaran sus esfuerzos para alcanzar los resultados planificados.

EB, para diseñar su visión y misión, realizó un taller que desarrolló un método analítico y que contempló tres características principales: a) participación de todos los actores que forman parte de EB, b) evaluación analítica usando herramientas administrativas para considerar todos los puntos de vista y c) comprobación que los resultados fueran reales, asegurándose que la definición final reflejara la realidad actual y la posibilidad cierta de llevarse a cabo.

Al concluir el taller, se obtuvo la Misión y Visión de EB que es presentada a continuación. Los participantes consideraron que la misión y visión diseñadas cumplen con los principales elementos, pues, estas son integradoras, amplias, positivas, realistas y consistentes. El siguiente paso que debe ser realizado es difundirlas interna y externamente.

4.2 MISIÓN DE EB

Es la misión de EB Corporación desarrollar soluciones integrales y sólidas de transporte basadas en modernas tecnologías (GPS y GPRS), que garanticen la implementación de Sistemas Integrados de Recaudo (SIR) y de Ayuda a la Explotación (SAE) que lleven a modernizar los sistemas de transporte masivo proporcionando a la comunidad un servicio de transporte público eficiente, cómodo y seguro; proveyendo al cliente información útil para planificar su gestión, y para las empresas que ofrecen el servicio de transporte, usuarios indirectos del sistema, un control automatizado de los ingresos, conciliación de tarifas, disminución de costos de mano de obra y uso eficiente de sus flotas de transporte.

4.3 VISIÓN DE EB

La Visión de EB es consolidar su liderazgo en el mercado nacional expandiendo su penetración de servicios de recaudo automático en todos los mercados para en el 2013, situarse como la empresa líder capaz de integrar todos los servicios de recaudo automático con tecnología de punta y con personal capacitado, honesto y con vocación de servicio.

4.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos definidos para EB han sido enmarcados en objetivos estratégicos, tácticos y operativos. Estos últimos son los objetivos relacionados directamente con el Área de Recaudación.

Como Objetivos Estratégicos se ha contemplado:

- Garantizar la eficiencia en la operación y seguridad del dinero recaudado.
- Apoyar económicamente a los ciudadanos que son dueños del descuento por tarifa referencial (estudiantes, discapacitados y tercera edad).

Como Objetivos Tácticos se definió:

- Incrementar la accesibilidad, rapidez y facilidad del transporte público a través de tecnología avanzada.
- Promover la aceptación cultural de los medios de pago automático.
- Brindar las estadísticas de uso de los transportes públicos en tiempo real a través del Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE).

Y, finalmente, como Objetivos Operativos se consideró:

- Realizar el análisis de ganancias de la recaudación a través del control preciso de la operación diaria del vehículo.
- Detener las operaciones arbitrarias del conductor a través de la información que provee el servicio BMS.
- Desarrollar y aplicar medidas para evitar la evasión.

4.5 FODA DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN

Como parte de un segundo taller, donde se contó con la presencia de los principales funcionarios de la compañía, se elaboró un Análisis FODA del Área de Recaudación, el cual aparece en la Tabla 9, que se presenta a continuación.

Tabla 9: Análisis FODA del Área de Recaudación.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de recaudo adecuado que permite generar estadísticas. • Un sistema automático de recaudo que genera mayor control y minimiza los errores humanos. • Recurso humano de la CTQ con amplia experiencia en el manejo de usuarios, problemas operativos y atención. • Capacidad de realizar cambios en la tecnología para adecuarla a las necesidades personalizadas del cliente • Aplicación y continuidad del Plan Maestro de transporte con la tecnología, procedimientos y know-how de EB. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El contrato de concesión otorga a EB la responsabilidad de administrar el proceso de recaudación. • Posibilidad de ampliar el sistema de recaudo hacia otros corredores de la ciudad de Quito y otros sistemas de transporte público del país. • Actualmente la CTQ administra el área de recaudación de la Ecovía
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de recaudación que no poseen control de los recaudadores y volantes. • Procesos que no compaginan con las dos compañías. • No existe una evaluación o administración del Talento Humano. • Ausencia de perfiles, manual de funciones o descriptivo de cargos. • Necesidad de utilizar el personal de la CTQ, que no se encuentra alineado con la filosofía y políticas de EB. • Recurso humano sin cultura de evaluación y trabajo por resultados • Recursos insuficientes para socializar el uso del sistema automático de recaudo y en controlar y sancionar la evasión. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de recaudación desmotivado. • Personal de recaudación con temor a ser despedido. • Organización Sindical. • Inestabilidad en la CTQ relacionada con la elección de sus funcionarios y cambios en su formación empresarial constituyéndose como empresa pública, privada o mixta. • Falta de apoyo por parte de la Dirección de la Compañía Trolebús Quito, que no permite que EB controle, evalúe, cambie las políticas y, en caso de ser necesario, implemente un sistema de reconocimiento y sanciones para el personal de recaudación que se encuentra administrado por la CTQ.

Fuente: La Autora

4.6 MEDICIÓN DEL CLIMA Y CULTURA LABORAL DE EB

En concordancia con lo expresado en el literal 2.4.2, donde se describe la importancia que tiene analizar el clima y la cultura laboral en una organización por la fuerte influencia que tiene el estado emocional de los funcionarios en su desempeño y en cómo estos se desarrollan en sus actividades diarias, se planificó incluir en esta investigación la medición del clima laboral de EB

Si bien, se ha considerado que uno de los beneficios de medir el clima y cultura laboral de EB, es contar con un diagnóstico que refleje la percepción que tienen los funcionarios en relación a los valores y ciertas variables de la organización, también se considera que una de las principales recomendaciones, antes de aplicar estas mediciones, es que las encuestas de clima y cultura laboral deben ser realizadas en temporadas no asociadas con reestructuraciones, fusiones o cambios drásticos que puedan influir en las respuestas de los entrevistados.

Bajo esta consideración y conociendo que:

- ❖ La moral organizacional de EB se encuentra muy comprometida por factores internos, como es el despido de los mandos medios y las discusiones en relación a la tenencia de poder de dos de las empresas que forman parte del consorcio.
- ❖ En lo que se refiere a la cultura organizacional, esta se ha presentado intermitente, pues, durante el último año se han realizado tres cambios en la cúpula gerencial, por lo que, los valores que se han intentado plasmar no son percibidos por el resto de funcionarios como valores centrales de la organización.
- ❖ Y en cuanto al clima laboral, como área de recaudación, era importante contar con un análisis de la percepción del lugar donde desarrollan sus actividades todos los miembros del departamento y cómo se ha mencionado anteriormente, el cargo de Recaudadores, actualmente forma

parte de la nómina de la CTQ. Es interés de EB aplicar la misma encuesta a ambas compañías (con el criterio de analizar las mismas variables) y la apertura de compartir los resultados. En esta situación no se ha logrado un acuerdo.

Se ha tomado la decisión de no aplicar en este momento la encuesta del clima y cultura laboral. Sin embargo, para la actual gerencia de EB no se descarta coordinar su aplicación en el próximo trimestre.

Independientemente de esta dificultad y como aporte de esta investigación, se han elaborado dos cuestionarios que serán utilizados para medir el clima y cultura laboral de la organización, los cuales son presentados en el Anexo I.

El primer cuestionario tiene como objetivo medir los valores que son percibidos por los empleados, así como también cuantificar cómo las competencias que se han socializado en la organización se encuentran activas en los funcionarios.

El segundo cuestionario corresponde a una encuesta de clima laboral, la cual fue realizada analizando y personalizando preguntas modelo que se encuentran accesibles en el mercado.

Ambos cuestionarios están redactados en un lenguaje sencillo y accesible, cuentan con un encabezado donde se solicitan tres datos concisos: el cargo, la edad y el tiempo de permanencia en la empresa, información importante para analizar en contexto las respuestas recibidas y, finalmente, se incluye un corto instructivo del número de preguntas, la escala a utilizarse y la importancia de contar con la sinceridad y transparencia en las respuestas.

Como información adicional, se propone utilizar una escala de valores impar de cinco variables, que facilita al encuestado elegir la respuesta que más se acerca a la realidad y se ha evitado incluir el nombre de la compañía, pues, se espera aplicar estas encuestas tanto en EB como en la CTQ.

4.7 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE RECAUDACIÓN

Una vez que se ha determinado el marco estratégico de la organización, definiéndose su Misión, Visión, Objetivos y un Análisis FODA del Área de Recaudación, se procedió a realizar un tercer taller para identificar y definir las competencias de los cargos desde un modelo conductual.

Para ello, se consideraron los pasos propuestos por Martha Alles³⁵ y se procedió a:

1. Leer, analizar y seleccionar de la gama de competencias que son presentadas en la obra *Gestión por Competencias: El Diccionario*, considerando las competencias que más se relacionan con EB. Se debe mencionar que la definición de la mayoría de las competencias fue tomada literalmente de la obra mencionada, mientras que, la explicación en cada grado de apertura, fue realizado específicamente para la organización.
2. Realizar un taller con la asistencia de los principales funcionarios del Área de Recaudación que han laborado en la compañía durante el último año, donde se seleccionarían: a) las competencias cardinales que más se aproximan a sus valores; b) las competencias requeridas para los cargos gerenciales y c) las competencias requeridas para la familia de cargos del Área de Recaudación.
3. Identificadas las competencias, se procedió a elaborar el primer borrador de competencias, el cual fue presentado a la Alta Gerencia, quien, a su vez, colaboró con comentarios y observaciones específicas, que fueron ingresadas en el documento mencionado y, con ello, se ha elaborado la versión definitiva del Diccionario de Competencias.

³⁵ Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires 2007. pág. 63

Durante el mencionado taller, se consideró realizar algunos análisis previos, como por ejemplo: a) presentar a los integrantes del taller una explicación de lo que se consideraba un Gestión de Recursos Humanos basada en competencias, b) identificar los cargos que serían analizados por competencias, los cuales serían: el Director de Recaudación y Conciliación, el Supervisor de Recaudación, el Jefe de Recaudación y el Recaudador, y c) para los cargos operativos de Jefe de Recaudación y Recaudadores, se identificaron las competencias que se encontraban presentes en los funcionarios que, durante el último año habían presentado un desarrollo exitoso en sus funciones, mientras que, para los cargos de Director de Recaudación y el Supervisor de Recaudación, se identificaron las competencias comparándolas con un perfil ideal.

Al finalizar el taller, se establecieron cinco competencias cardinales, que se aplican a todos los funcionarios de EB, independientemente del nivel o área a la que pertenecen; tres competencias específicas para los cargos gerenciales y cuatro competencias específicas para la familia de puestos del Área de Recaudación. Las competencias mencionadas son las que aparecen a continuación:

Tabla 10: Competencias Cardinales, para Cargos Gerenciales y para el Área de Recaudación

<p>Competencias Cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso 2. Orientación al cliente 3. Orientación a los resultados 4. Calidad de trabajo 5. Adaptabilidad al cambio
<p>Competencias para los Cargos Gerenciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empowerment 2. Liderazgo de equipo 3. Del Náufrago
<p>Competencias para el Área de Recaudación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad 2. Trabajo en Equipo 3. Temple 4. Profundidad en el conocimiento de los productos

Fuente: La Autora

Mientras que en la Tabla No. 11, que se presenta a continuación, se desglosan las competencias específicas identificadas para cada uno de los cargos del Área de Recaudación:

Tabla 11: Competencias para cada cargo del Área de Recaudación.

Recaudador	Jefe de Recaudo
1. Iniciativa/Autonomía 2. Productividad 3. Dinamismo/Energía	1. Autocontrol 2. Desarrollo del equipo 3. Modalidades de contacto 4. Aprendizaje continuo
Supervisor de Recaudo	Director de Recaudo y Conciliación
1 Desarrollo del equipo 2 Modalidades de contacto 3 Habilidad Analítica 4 Capacidad de planificación y de organización	1. Empowerment 2. Liderazgo 3. Del Náufrago 4. Pensamiento Estratégico

Fuente: La Autora

4.8 ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN DE EB.

La elaboración del Diccionario de Competencias del Área de Recaudación partió del punto mencionado anteriormente y se procedió a realizar dos análisis adicionales.

El primer análisis contempló la realización de una segunda revisión de estas competencias con el jefe directo de cada cargo, con el fin de comprobar que las competencias seleccionadas, verdaderamente, reflejen los valores que se buscan en ese funcionario. El segundo análisis consistió en validar que estas competencias se podían observar en los funcionarios más destacados, al menos en los cargos en los que sí se podía contar con funcionarios modelo.

Una vez terminada la redacción del Diccionario de Competencias, se lo presentó a la Gerencia, para contar con su aprobación porque este cumplía con los valores, cultura y expectativas de la organización. Actualmente este documento se encuentra en la fase de revisión.

Como elemento terminado para esta investigación, se ha incluido en el Anexo II, el Diccionario de Competencias para el Área de Recaudación, que cuenta con el listado y los grados de apertura de cada una de las competencias requeridas.

Es importante mencionar que la definición de la competencia; el grado requerido de la competencia; los diferentes niveles de conducta son el resultado de los criterios de los principales funcionarios del Área de Recaudación de EB y se contó además con los valiosos criterios de funcionarios de la Compañía Trolebús Quito, cuya participación fue considerada como la de un panel de expertos porque llevaban una década administrando estos cargos.

Finalmente, se indica que el grado de apertura que se utiliza para cada una de las competencias es el mencionado en la Tabla 12, donde se indica claramente cuál es el límite inferior y el límite superior. Se ha acordado utilizar una escala descendente, donde A es el nivel más alto y E es el nivel más bajo.

EB ha considerado que sus grados de apertura deben contemplar la ausencia de la competencia, para ser utilizados posteriormente como un elemento en las evaluaciones; pues, en el caso de que un funcionario obtuviera esta calificación, durante varios períodos, significaría que el funcionario no es apto para ese cargo y que debería tomar acciones urgentes para desarrollar la mencionada competencia o ser retirado de ese cargo.

A continuación se presenta la Tabla 12, que reúne los criterios descritos en los párrafos anteriores.

Tabla 12: Niveles de la Escala Conductual de las competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS <i>Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia</i>
<p>A. (Súper competencia). Es el individuo "estrella", exhibe el más alto nivel de desarrollo de la competencia.</p> <p>B. (Superior al promedio, fortaleza). Manifiesta un desarrollo importante de la competencia. Alcanza el alto desempeño en los puestos en que la competencia es crítica.</p> <p>C. (Promedio, competente). Manifiesta las conductas para tener un ajuste aceptable en un puesto en el que la competencia es importante.</p> <p>D. (Requiere desarrollo). Manifiesta las conductas mínimas, probablemente tendrá dificultades desarrollando algunas tareas y requiere desarrollo para superar su déficit de competencias.</p> <p>I. (Incompetencia o deficiencia seria). Manifiesta todas las conductas negativas. Es el nivel de incompetencia, no posee la competencia específica y sus conductas dañan el desempeño de la organización.</p>

Elaboración: La Autora

4.9 DISEÑAR LOS PERFILES PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS.

La siguiente mejora que se considero realizar, fue el desarrollo de los perfiles para los cargos del Área de Recaudación basados en competencias. La transición entre los perfiles tradicionales y los perfiles basados en competencias no es una tarea sencilla, pero EB debe realizar el esfuerzo para llevarla a la práctica y, de este modo, garantizar la aplicación de la Gestión basada en competencias.

Dentro de la documentación que se mantenía en el Área de Recursos Humanos de la organización, existía únicamente la descripción de los cargos Jefes de Recaudo y Supervisores de Recaudo.

El descriptivo de cargo para Recaudadores no existía, bajo la justificación de que este cargo es cubierto, hoy por hoy, por personal de la compañía Trolebús y el cargo de Director de Recaudo y Conciliación había sido creado como una acción urgente y no se habían documentado debidamente sus funciones.

Los documentos existentes, habían sido creados de la manera tradicional y constituían una detallada enumeración de las tareas y actividades que demandaba el puesto, incluyendo algunas características de personalidad.

Durante el último semestre, cuando se incrementó la rotación del personal debido a problemas internos y externos, se manifestó claramente que el personal contratado por este sistema tradicional, ha sido el personal para el cargo y no para la organización, pues, al no estar centrados en la organización, han carecido de las habilidades y destrezas que se requerían para enfrentar los cambios en su entorno, se ha restado flexibilidad en su labor diaria y ausencia de creatividad para resolver inconvenientes.

La propuesta que se desarrolla para esta investigación contempla que el diseño de los perfiles sea realizado luego de un análisis y verificación de que las tareas y funciones que son necesarias para desempeñar un cargo son una agrupación de los conocimientos, habilidades y experiencias que una persona ha adquirido y que, en conjunto, son los valores que hacen que un funcionario sea más talentoso que otro.

La recolección de la información para el desarrollo de los perfiles fue realizada considerando, dos métodos en especial:

1. La observación directa, que implica tomarse el tiempo para observar a los funcionarios en sus actividades diarias y de esta manera asegurar que la competencia identificada se encuentra asociada a un desempeño específico y redactada de manera tal que pueda ser útil en los diversos procesos y subprocesos que, a futuro manejaría el Departamento de Recursos Humanos.

2. Entrevistas directas a los cargos directivos, jefes directos y personas de la organización que se relacionan directamente con los perfiles a ser realizados. La entrevista permite detallar las funciones, la formación necesaria y las competencias, de manera justa, pues cuando se realiza la entrevista a quien desempeña el cargo, suele incluir actividades que no tienen relación con su cargo.

Por lo tanto, el método que se utilizó, fue un método combinado entre los métodos no estructurados de Observación, con el del Panel de Expertos y el de un estudio clásico de criterios, donde se identificó a los funcionarios que presentaban un rendimiento alto, promedio y bajo.

En el caso del cargo de Director de Recaudo, que no había sido desarrollado porque solo existía un ocupante y no era posible realizar un análisis de rendimiento, se consideró un estudio para puestos únicos, donde se realizaron entrevistas de eventos conductuales desde la posición de cliente, para identificar cuáles serían las funciones que debían ser realizadas.

El formato que se diseñó para desarrollar los perfiles consta de siete partes, que se mencionan a continuación:

1. La identificación del cargo, donde se incluye la información pertinente al nombre del cargo, departamento al que pertenece, los cargos que supervisa y por el cual es supervisado y la fecha de la última revisión del documento, como un medio de control de la información impresa.
2. Un diagrama gráfico que muestra claramente la ubicación del cargo en el organigrama de EB.
3. Una descripción corta sobre la misión del cargo que fue realizada en conceso, por los cargos gerenciales.
4. La descripción de las principales funciones que se deben realizar en el cargo.

5. El tiempo que se requiere para adaptarse al cargo.
6. El perfil del cargo, en el cual se incluye: a) la instrucción formal requerida, b) el tiempo y el tipo de experiencia deseable c) las competencias identificadas en el diccionario de competencias (se incluye las competencias técnicas).
7. Finalmente, se cuenta con la firma de aprobación del Gerente General.

En el Anexo III se incluye el Descriptivo de Funciones que se desarrolló para los cuatro cargos del Área de Recaudación y que reúne los criterios que se han explicado en los párrafos anteriores.

4.10 PROPONER MEJORAS EN LOS SUBPROCESOS DE BÚSQUEDA, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.

De todos los subprocesos de la Gestión del Recurso Humano, se consideró que la propuesta de mejora debía partir realizando cambios y mejoras en el subproceso de búsqueda, selección y reclutamiento del personal, no solamente porque es uno de los subproceso iniciales, sino porque una correcta selección del personal, garantiza la existencia de talento humano en EB y una considerable reducción de costos en tiempo de evaluaciones y de capacitaciones.

El proceso de selección de personal que utiliza EB responde al método tradicional y se ha definido, verbalmente, como un conjunto de actividades mediante las cuales EB elige, de entre un número de candidatos, a la persona más adecuada para determinado cargo, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos por el área y que se relacionan con los estudios, experiencias laborales y ciertos rasgos de personalidad.

EB no suele aplicar ningún tipo de pruebas de conocimientos ni de personalidad. Las características personales y de personalidad son identificadas durante la entrevista. Esta es realizada por el Jefe directo quien, luego de entrevistar a todos los candidatos, escoge una terna que, a su criterio, reúne los requisitos del cargo y esta es presenta a la Gerencia Administrativa, quien luego de realizar una segunda entrevista, toma la decisión final y elige a quien contratar.

A nivel general, EB cumple con las siguientes etapas para completar un proceso de contratación: a) reclutamiento, b) recepción del currículo, c) entrevistas, d) verificación de datos, d) entrevista con la gerencia administrativa (generalmente una terna), e) decisión de contratación, f) ingreso del personal (que abarca el proceso administrativo de firmar el contrato y presentar los documentos de soporte que exige el departamento de Recursos Humanos).

Se puede asegurar que las selecciones realizadas responden al modelo de selección tradicional, donde el análisis de sus estudios formales y experiencia previa son comparados con la descripción del cargo y el estudio de la personalidad solamente se realiza como un elemento para medir el nivel de ajuste que tendrá el candidato con el perfil. Este accionar enfatiza que la selección se centra en el cargo y no en la persona ni en su desempeño laboral previo.

Con el deseo de que este subproceso se alinee con la Gestión basada en competencias, se han implementado tres acciones concretas que se encuentran inmersas en este subproceso y que se describen a continuación:

1. Realizar una adecuada planeación del personal.
2. Remodelar el subproceso de reclutamiento y búsqueda de personal.
3. Introducir la entrevista de selección basada en competencias.

4.10.1 REALIZAR UNA ADECUADA PLANEACIÓN DEL PERSONAL.

Si bien la Planeación del Personal, en sí, no forma parte visible de los subprocesos de la Administración del Talento Humano, es una actividad que en ocasiones es realizada sin darle la debida importancia y, en otras, no es realizada en lo absoluto. En la planeación estratégica clásica se ha dejado de incluir la planeación del personal, olvidando que el talento humano es una herramienta competitiva que constituye un elemento clave para cumplir con la visión de la organización (la Visión de EB claramente recita que consolidará su liderazgo en el 2013 con personal capacitado, honesto y con vocación de servicio).

Sin una adecuada planeación de personal, el recurso humano puede escasear o extralimitarse y, cualquiera de los dos escenarios, conducirán a un incremento en la nómina (incremento de horas extras o salarios de personal innecesario).

La planeación del personal no involucra únicamente conocer el número de personal que se requiere para determinada área, ni el contar con un probado plan de sucesión o de carrera. El objetivo de la planeación del personal es el contar siempre con una dotación de personal capacitado y formado para enfrentar los cambios que se pudieran presentar.

Uno de los cambios que se propone implementar es alinear la planificación del personal y desarrollo de los funcionarios con la planeación estratégica y, específicamente, con los planes operativos de mediano y largo plazo de EB Corporación. Para ello se propone:

- Proporcionar al Departamento de Recursos Humanos el FODA de la organización y el FODA de cada uno de las Áreas, con la finalidad de que quienes se preocupan por la planificación del personal, conozcan a profundidad el ambiente interno, las características propias de cada área y de EB en sí.

- Alinear el trabajo del Departamento de Recursos Humanos con las estrategias de la organización. Se ha observado que uno de los errores frecuentes en el reclutamiento y selección del personal es que este ha sido contratado para que cubra las necesidades de recurso humano a corto plazo, presentándose insuficiente o en demasía al mediano plazo, debido a que no se ha coordinado la previsión de personal con los planes a largo plazo de EB.
- No escatimar esfuerzos ni recursos para que la planeación del personal y la planeación estratégica mantengan una relación interdependiente, de manera que los siguientes subprocesos de reclutamiento, selección o capacitación, sean previstos y no solamente reactivos a situaciones emergentes.

Es importante que todos los funcionarios de EB, tomen conciencia que son una organización que presta un servicio público a la comunidad y, más allá que sea un compromiso contractual, es su responsabilidad el responder anticipadamente a la demanda, las necesidades y la oferta, considerando en la planeación del recurso humano el análisis de los criterios que aparecen en la Tabla 13.

Tabla 13: Oferta y Demanda en la planificación del personal

DEMANDA	NECESIDADES NETAS	OFERTA
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la compañía • Cambios del entorno • Alta rotación del personal • Necesidades operativas de la Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de empleados necesarios • Número, tipo, fechas y niveles de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ascensos • Planes de Carrera • Cambios en las características de los empleados

Fuente: Wayne Mcondy (1997) Administración de Recursos Humanos p. 378

Elaboración: la autora

4.10.2 REMODELAR EL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO Y BÚSQUEDA DE PERSONAL

El subproceso de reclutamiento, básicamente es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, con los atributos necesarios y motivarlos para que apliquen a los cargos vacantes. Pero este proceso, bajo el esquema de competencias, exige que el Departamento de Recursos Humanos esté preocupado por reclutar funcionarios para la organización y no solamente para el cargo específico que se encuentra vacante.

Una vez que la planeación del personal ha determinado que se requiere contar con nuevos empleados, EB Corporación debe evaluar formas alternativas para alimentar al subproceso de reclutamiento, en especial, cuando ya se han utilizado las alternativas tradicionales y estas no han reflejado resultados satisfactorios.

Usualmente EB ha utilizado como medios para alimentar el subproceso de reclutamiento, las siguientes:

- a) Fuentes internas (ascensos)
- b) Familiares o referidos de funcionarios de EB
- c) Familiares o referidos del cliente, proveedores o empresas asociadas

La propuesta para mejorar el reclutamiento, considera aplicar los siguientes criterios que permitirán tener una lista de candidatos más adecuados y alineados con la organización. A continuación se describen los criterios de mejora:

1. Ampliar las fuentes del reclutamiento hacia sectores que se encuentran alejados de las recomendaciones del círculo de trabajadores, clientes o proveedores de EB. Se ha iniciado las conversaciones con ciertas entidades de educación superior, que se encuentran al sur de la ciudad, con el propósito de publicar entre los estudiantes y egresados las vacantes que se presentan. Se ha considerado que, para el cargo de Recaudador, que es donde existe mayor rotación y, como ya se ha analizado en el

descriptivo de cargos, no se requiere un perfil exigente, por lo que los estudiantes universitarios constituyen una excelente fuente de reclutamiento. Mientras que, para los cargos superiores, se mantendrá como fuente los anuncios en la prensa, el apoyo de las agencias de colocaciones y la suscripción a varios enlaces de búsqueda de personal.

2. Se acuerda realizar cambios en la página web de la compañía, donde se incluirá un enlace denominado “Trabaja con nosotros”. La mayoría de compañías actualmente usan la red como una fuente de reclutamiento, sin embargo, su esfuerzo se centra en crear un correo electrónico al cual los interesados enviarán sus currículos. La propuesta para EB considera que el enlace para receptor los currículos de los interesados reúna las siguientes características.
 - Se creará una plantilla específica que contará con todos los campos que se requiere para ingresar los datos de una hoja de vida; de esta manera se garantiza obtener de todos los interesados la información que se considera obligatoria en un solo formato.
 - A más de la información concerniente a estudios, experiencia laboral; y conocimientos; se incluirán preguntas filtros que permitan identificar las competencias cardinales de la organización y de la familia de cargos.
 - Se programará un respondedor automático para informar a los interesados la recepción del currículo, si faltaren datos en la información publicada, si el proceso de selección ha finalizado y el interesado no ha sido escogido, si se abrieren otras vacantes, etc. En ocasiones, el trabajo operativo del Área de Recursos Humanos dificulta que este se tome el tiempo para notificar a los interesados que no fueron favorecidos. Con el respondedor automático, con un diálogo sensible, se puede realizar esta tarea sin demora.

- Finalmente, se decide que será el Área de Recursos Humanos la responsable de publicar las vacantes que se presentan, incluyendo el perfil del puesto y cualquier información necesaria.
3. La necesidad de elaborar una política de reclutamiento, la cual debe ser difundida y mantenerse visible para todos los funcionarios. Esta política debe, al menos, considerar estas dos recomendaciones:
 - a. Cuando un área o departamento realiza el requerimiento de personal, la primera opción de fuente de reclutamiento será el personal de EB, el cual, para ser elegido, debe ser evaluado a través de un concurso de merecimiento. Esta política sería una hábil herramienta para promover los ascensos dentro de EB.
 - b. Los currículos que son recibidos a través del enlace de la página web o recibidos físicamente, serán ingresadas en un archivo único y serán registrados solo aquellos que respondan al perfil requerido. Aquellos que no cumplan con el perfil, serán almacenados en una base de datos secundaria.
 4. Y, finalmente, se incorporará al proceso de reclutamiento la toma de tres pruebas básicas: a) pruebas de actitud e inteligencia, b) inventarios de personalidad y c) Pensamiento lógico y aritmético. Y para los cargos relacionados a jefaturas, directivos y de alta gerencia se accede a tomar pruebas de conocimientos específicos

4.10.3 INTRODUCIR LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.

El objetivo de la entrevista de selección de personal basada en competencias consiste en encontrar evidencias de que el candidato cuenta con las competencias requeridas para el cargo.

La técnica a utilizarse es sencilla. Se deben realizar preguntas situacionales que permitan identificar comportamientos en situaciones pasadas. No existe espacio para preguntas hipotéticas. Se debe realizar el análisis de situaciones reales, que vayan de los acontecimientos generales a los específicos. Las preguntas inician solicitando se relate un evento específico y, de acuerdo a las respuestas del candidato, se realizan preguntas puntuales, como si fuera un embudo que va de lo general a lo específico, tal como se ilustra en la Figura 17, que aparece a continuación:

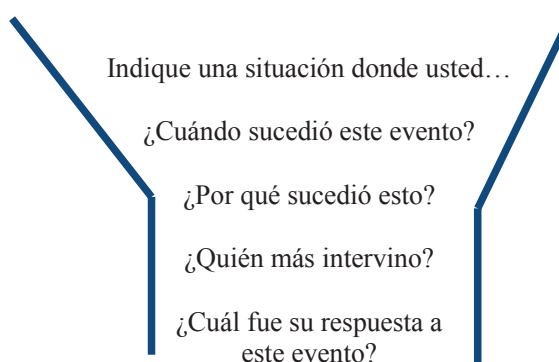


Figura 17: Diagrama de las preguntas de selección por competencias

Fuente: http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/profesionalizacion/biblioteca%5CGestion_tec%5C2.pdf

Glosario de preguntas de selección de personal basado en Competencias.

Elaboración: la autora

Un elemento retador para EB es capacitar a los responsables de realizar las entrevistas basadas en competencias, no únicamente a los funcionarios del área de Recursos Humanos, sino también a los Jefes Directos, pues, son ellos los que generalmente realizan las entrevistas.

Es general la creencia de los mandos medios de EB que conocen como realizar las entrevistas y son muy bien conocidas y manejadas las cinco etapas de la entrevista: a) la preparación previa, b) la creación de ambiente de confianza, c) el intercambio de información, d) la terminación, y e) la evaluación. Pero, la verdad, es que realizar entrevistas por competencias es más complicado. Es una actividad que requiere saber escuchar, realizar las preguntas adecuadas que permitan conocer la presencia de la competencia y, al final, de cada pregunta,

evaluar y calificar el grado en que se encuentra desarrollada dicha competencia, considerando únicamente las respuestas y el lenguaje corporal del entrevistado.

Al desarrollarse una entrevista basada en competencias, las preguntas que se realizan son abiertas y son expresadas con el lenguaje propio del entrevistado, describiendo situaciones como las solicitadas. No se miden conocimientos, ni recetas ni pasos metodológicos. Se mide el comportamiento del entrevistado en esa circunstancia.

Es esencial que antes de iniciar una entrevista basada en competencias, se cuente con un determinado protocolo para la entrevista, donde se explique al candidato lo que sucederá a continuación y lo que se espera de él. Es importante que este protocolo sea realizado cada vez que se desarrolle este tipo de entrevistas. En la Tabla 14, que aparece a continuación, se ha realizado un ejemplo de los diálogos y los puntos que se debe considerar:

Tabla 14: Protocolo de una entrevista por competencias

Puntos a cubrir:	Diálogos que puede utilizarse:
1. Aclare al entrevistado el objetivos de la entrevista	<p>El objetivo de esta entrevista, es detectar cómo sus competencias y habilidades son compatibles con el perfil al cargo..... al cual usted está aplicando.</p> <p>Nos interesa conocer más profundamente cuáles son sus competencias, pues, en el caso de que no se adecue al perfil de competencias requeridas, pueden presentarse otras vacantes a las cuales usted podría acceder.</p>
2. Explique claramente la estructura de la entrevista y cómo esta será desarrollada	<p>La entrevista tendrá un tiempo máximo de una hora. Durante la cual le solicitaré me describa situaciones reales donde usted haya sido el protagonista y que hayan ocurrido en los últimos dos años.</p> <p>Al describir el evento, primero realice un explicación general, cuénteme quienes estaban implicados, cuál fue el evento, cuál fue su respuesta y finalice con el resultado final. Mientras usted narra el evento, le estaré interrumpiendo para solicitar información más específica.</p>

Puntos a cubrir: (continuación)	Diálogos que puede utilizarse: (continuación)
3. Describa lo que espera del candidato durante la entrevista	Esperamos contar con su veracidad para describir las situaciones tal como sucedieron y especialmente que usted comparta cómo usted la vivió, qué sintió, cuáles fueron sus reacciones, cuál es su opinión personal, etc.
4. Solicite permiso para tomar nota o grabar la información	En vista que sus comentarios resultarán extensos y para asegurarme que no se pierda ninguna información, tomaré apuntes durante toda la entrevista. Podría ser que se requiera grabar la entrevista.
5. Asegure la confidencialidad	No se preocupe por la grabación de la entrevista. La información que usted nos provee es confidencial y se utilizará únicamente para completar los formularios y esta no será compartida con ninguna persona y una vez que el proceso sea terminado, esta información será eliminada.

Fuente: La Autora

Una vez que la entrevista ha finalizado, la información obtenida debe ser documentada, considerando que son datos susceptibles a ser olvidados o tergiversados. Es recomendable que, inmediatamente, se complete el reporte, para lo cual se pueden utilizar formularios, como el presentado a continuación en la Figura No. 18, donde se escribirán las respuestas y, consultando el Diccionario de Competencias de EB, evaluar si la competencia está presente y, si lo está, en qué grado se encuentra desarrollada.

Competencia:	
Se encuentra presente la competencia	Sí No
¿A qué cargo y a qué empresa asocia los ejemplos?	
¿En qué fechas trabajó?	
Momentos principales de la intervención	
Observaciones	
Resultado. ¿En qué nivel tiene desarrollada la mencionada competencia?	

Figura 18: Formulario de entrevistas por competencias

Fuente: La Autora

En el Anexo IV, se incluye un formulario donde se han desarrollado varias preguntas que nos permiten identificar conductas pasadas y que están relacionadas con las competencias que aparecen en el Diccionario de Competencias.

Estas preguntas fueron formuladas como una herramienta que ayudará al Departamento de Recursos Humanos, o a quien realice las entrevistas, a predecir conductas futuras, pues, consideramos que el mejor indicador del comportamiento laboral futuro de un prospecto es su comportamiento y desempeño laboral previo.

Es importante puntualizar que el plan de mejora no solo involucra el incluir la entrevista por competencias, sino enfocar todo el proceso de selección en la Gestión por competencias, para lo cual se deben realizar los siguientes pasos:

- a) Elaborar la matriz de evaluación.
- b) Establecer el orden de los métodos de evaluación.
- c) Considerar el ajuste del personal al puesto.
- d) Realizar el reporte de selección y
- e) Evaluar la validez del perfil.

A continuación, realizaremos una corta descripción de cada uno de estos pasos:

4.10.3.1 Elaborar la matriz de evaluación

La matriz de evaluación es una guía que permite identificar cual será el método de evaluación para cada una de las competencias que requiere el cargo. Algunas organizaciones realizan esta matriz no solo para las competencias, sino también para las funciones que deberá realizar el funcionario, asociando a cada una de las funciones una competencia específica. Esta metodología, de ser aplicada, genera entrevistas extensas y la aplicabilidad de varias pruebas que desgastan los recursos de la empresa y del individuo.

4.10.3.2 Establecer el orden de los métodos de evaluación

Este punto se relaciona con el criterio que EB debe elegir, en qué orden aplicará los métodos de evaluación. Dichos métodos deben ser realizados de una manera secuencial, de modo que se vaya reduciendo el número de candidatos, logrando que los métodos de evaluación más caros se apliquen únicamente a la última terna de candidatos.

El orden que se propondría utilizar para EB sería el siguiente:

1. Análisis del currículum
2. Entrevistas preliminares donde se recaba información básica sobre la educación, conocimientos, experiencia y competencias, destrezas y habilidades apreciadas solo en la entrevista (un ejemplo se encuentra en el Anexo D)
3. Pruebas de actitud e inteligencia
4. Inventarios de personalidad
5. Entrevistas de Comportamientos (basada en competencias)
6. Pensamiento lógico, aritmético y pruebas de conocimientos específicos para los cargos

4.10.3.3 Considerar el ajuste del personal al puesto

Una vez que se ha reunido la terna para un determinado cargo, se realizará el análisis para considerar qué candidato se acerca más al perfil. Lo ideal es que este análisis sea realizado de manera cuantitativa y ello se consigue asignando un peso a cada competencia y dando un valor numérico al cumplimiento de dicha competencia por cada candidato.

Este método es útil, especialmente, cuando se debe realizar una selección interna, una promoción o una reubicación del personal. Ello permite que, por un

lado, se eliminen los elementos subjetivos y, por otro, se cree un escenario de transparencia y veracidad en el proceso.

4.10.3.4 Realizar el reporte de selección

El reporte de selección es el informe final que presenta el Departamento de Recursos Humanos a la Gerencia Administrativa indicando quién o quiénes son los candidatos más idóneos para EB. En sí mismo representa el resultado del proceso de selección.

Este reporte debe contener datos esenciales, expresados en lenguaje sencillo, de manera que sea comprendido por cualquier persona. Lo ideal es incluir un análisis comparativo de los candidatos de la terna y un reporte individual de cada uno de ellos.

En términos generales, el reporte de selección deberá incluir:

- El perfil de competencias del cargo
- Una tabla que demuestre el grado de ajuste a las competencias de cada candidato
- Descripción del probable desempeño del candidato en las actividades esenciales del puesto
- Observaciones y sugerencias.

Se ha acordado que este informe puede ser simplificado para los cargos operativos, como es el cargo de Recaudador. Pero debe estar presente en todos los subprocesos de selección de personal de EB.

4.10.3.5 Evaluar la validez del perfil.

Este punto considera que se debe realizar un seguimiento al nuevo empleado y realizar una evaluación al término de sus primeros tres meses. El objetivo es analizar su comportamiento en las actividades esenciales de su puesto, compararlas con las predicciones que se realizaron y con los resultados que se obtuvieron de las pruebas de selección.

4.11 PROPONER UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEFINIDAS PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN.

Cuando se planifica un programa de desarrollo de las competencias, la mayoría de las organizaciones asocian este tema con un programa de capacitación, que involucra grandes recursos financieros y de tiempo. Adicionalmente, se presenta la necesidad de tomar decisiones relacionadas con la logística requerida para diseñar un plan de capacitación, la selección de un proveedor adecuado o, en su defecto, la predisposición para realizarlo internamente.

Sin embargo, para satisfacer las necesidades de desarrollo de las competencias de una organización, se puede considerar un programa que, no necesariamente, involucre las variables anteriormente mencionadas.

Un programa de desarrollo de las competencias va más allá del adiestramiento. Su objetivo principal es preparar a los funcionarios en los comportamientos que generan un alto desempeño.

El programa que se ha propuesto para el desarrollo de las competencias necesarias para el Área de Recaudación se orienta a fortalecer las competencias, no únicamente con el propósito de incrementar un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad, sino, más bien, a la interiorización de las

competencias que darán mayor sentido al trabajo y fortalecerán su crecimiento humano.

El programa para desarrollar las competencias propuestos para el Área de Recaudación considera que, para ser desarrolladas, las competencias deben primero ser interiorizadas y, para ello, se requiere que el personal use estas competencias en todos los ámbitos de su vida. De esta manera, se tiene la certeza que la competencia se desarrollará completamente y estará latente para ser usada en el momento en que se la requiera.

El desarrollo de una competencia, exige aplicar todos los esfuerzos pedagógicos, académicos y prácticos. Pero se considera, que no todas las competencias pueden ser enseñadas en un aula de capacitación, en un taller o en una clase explicativa. Las competencias y, especialmente las competencias cardinales, que están más asociadas a los valores, requieren de un desarrollo que debe ser impulsado en tres áreas.

1. Intervención Personal. Se refiere a todas aquellas actividades de deportes, lúdicas, de lecturas, hobbies, que forman parte de la personalidad de los funcionarios y que son excelentes alternativas para aprender y desarrollar determinadas competencias.
2. Conocimiento Empresarial. Se refiere a todos los cursos, talleres, seminarios y otros; a través de los cuales se presentan los elementos conceptuales de las competencias que se desea desarrollar.
3. Cultura Corporativa. Se refiere a todas aquellas acciones que, con el ejemplo, brindan el aprendizaje y desarrollo de ciertas competencias.

El programa de desarrollo de las competencias que se elaboró para EB está estructurado de manera que, para cada competencia, se proponen varias actividades que responden a los tres ámbitos anteriormente mencionados. En el Anexo V se presenta este programa que fortalecerá el desarrollo de las

competencias e incrementará el crecimiento personal y profesional de todos los integrantes del Área de Recaudación de EB.

4.12 PROPONER LAS EVALUACIONES POR COMPETENCIAS CON LAS CUALES SE MEDIRÁ AL PERSONAL DE RECAUDACIÓN.

Con el objetivo de elevar los niveles de eficiencia del Área de Recaudación se propuso la implementación de un plan de mejora basado en competencias, el cual no estaría completo, sin al menos señalar cómo se realizará la evaluación por competencias del personal de esta área.

En términos generales, una organización que ha implementado por completo el Sistema de Gestión por Competencias, definiendo los perfiles de cada cargo acorde a las habilidades, destrezas del tipo comportamental, técnico y tecnológico; debe definir los protocolos de evaluación, seguimiento, retroalimentación y planes de mejoramiento.

4.12.1 MÉTODO A UTILIZARSE

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias deben ser fijadas considerando metas que constituyan un reto para los funcionarios, sin perder la perspectiva de que deben ser realistas. Estas deben representar un desafío y despertar la actitud de mejora continua, pero, bajo ningún motivo, deben ser propuestas para no ser alcanzadas, pues, de ser así, se generará un ambiente desmotivante y la percepción, por parte de los funcionarios, que la medida tomada es un disfraz para liquidar al personal. Para evitar esta percepción, es importante mantener una constante revisión de las metas.

La evaluación de desempeño puede ser aplicada midiendo el alcance de los objetivos o el desarrollo de las competencias. Aunque varias organizaciones prefieren asociar la evaluación de desempeño a la ejecución de las actividades

esenciales del cargo, otras prefieren convertir la actividad en una competencia y medir su nivel de desarrollo.

Hasta el momento no se ha realizado la evaluación de las competencias a los funcionarios del Área de Recaudación, pero, como parte del plan de mejora, se propone dejar constancia de los pasos que se debe seguir para el momento en que se realice la evaluación de desempeño.

Los pasos que se deben contemplar en el futuro son:

1. Preparar el entorno
2. Definir los objetivos de la evaluación
3. Diseñar los instrumentos de evaluación
4. Difundir el programa de evaluación
5. Entrenar a los evaluadores
6. Ejecutar el proceso de evaluación
7. Analizar los resultados
8. Realizar una pronta retroalimentación
9. Mantener el seguimiento del proceso, de los resultados y la retroalimentación

1. Preparar el entorno. Las evaluaciones deben ser consideradas como un proceso sistemático y periódico. No deben ser consideradas como una actividad que debe ser realizada de manera obligatoria cada cierto tiempo, restando importancia a los resultados de la evaluación anterior y sin considerar el ambiente y los factores externos e internos que se encuentran presentes en el momento actual.

2. Definir los objetivos de la evaluación. El objetivo fundamental del proceso de evaluación debe ser el incrementar los niveles de desempeño aplicando una filosofía de mejora continua.

Es importante que la Gerencia de EB vincule los objetivos de la evaluación a sus tres áreas críticas, asociando los objetivos con las decisiones: a) Administrativas, como son los sistemas de incentivos y recompensas, remuneración variable, ascensos promociones, traslados, despidos, rediseño de puestos, entre otros; b) De Desarrollo Humano, como son la detección de las necesidades de capacitación, retroalimentación, planes de desarrollo, de carrera, entrenamiento, creación de sucesores, etc.; c) De Investigación, aquellas asociadas con la validación de perfiles, evaluaciones del proceso de selección, evaluación de la calidad de los planes de capacitación, estudios de clima laboral.

A más de vincular los objetivos con estas tres tipos de decisiones, los objetivos deben estar integrados con los otros subsistemas de recursos humanos, alineados con la estrategia de EB y formulados con un lenguaje claro y motivador, que debe estar reflejado de manera oficial en un documento que integre las políticas de la evaluación de desempeño.

- 3. Diseñar los instrumentos de evaluación.** Los instrumentos de evaluación a utilizarse en EB serán las escalas conductuales y las encuestas de 360 grados. La escala conductual utilizará una calificación que irá de 0 a 5 como se expresa en la Tabla 15 que aparece a continuación:

Tabla 15: Escala de Evaluación

Valor	Tipo de conducta
0	No observable
1	No efectivo
2	Poco efectivo
3	Efectivo
4	Muy efectivo
5	Altamente efectivo

Fuente: La Autora

En las encuestas de 360 grados se ha acordado que intervendrá el propio funcionario, el jefe inmediato, sus pares o compañeros y sus subalternos en caso de que los tenga.

- 4. Difundir el programa de evaluación.** El programa de evaluación debe ser difundido ampliamente en toda la organización, con el propósito de que todos sus integrantes se encuentren informados de los objetivos que busca y los beneficios que se obtendrán.

Se debe acordar internamente que, cada Jefe de área, difundirá el programa con un lenguaje claro y una actitud transparente. Se ha estandarizado que la información que se divulgará a todos los involucrados será: los objetivos, las políticas, las formas de evaluación y los beneficios.

- 5. Entrenar a los evaluadores.** Se ha acordado internamente que los evaluadores recibirán una capacitación previa, que les permitirá conocer a profundidad el mecanismo de evaluación, cómo este debe ser presentado a los funcionarios, cómo se debe analizar las respuestas y cómo responder a las posibles objeciones, malestar o temores de los funcionarios de EB.

- 6. Ejecutar el proceso de evaluación.** Este paso no requiere explicación, más bien la recomendación que el tiempo entre la difusión y la ejecución del programa de evaluación debe ser lo mínimo posible. Esto con el propósito de disminuir la incertidumbre y fortalecer la seguridad en que EB tiene confianza en el proceso de evaluación.

- 7. Analizar los resultados.** Los resultados deben ser analizados para contar con un balance general, lo ideal es realizar una comparación con un modelo ideal, donde los resultados serán tabulados acorde a la escala conductual y, en ocasiones, para obtener resultados más completos, asignando un peso específico a cada variable.

- 8. Realizar una pronta retroalimentación.** Una vez concluida la evaluación, los funcionarios esperan ansiosamente los resultados, por ello es importante que esta sea realizada de manera inmediata. No solo porque los criterios de mejora serán actuales, sino también porque la actitud de los funcionarios

estará más receptiva, pues, la incertidumbre aún no ha influido en su estado de ánimo.

- 9. Realizar el seguimiento.** Como se expresó en el punto uno, la evaluación es una actividad sistemática que, para alcanzar los resultados deseados, debe contar con un seguimiento a cada uno de los evaluados y no convertirse en un proceso olvidado que se retoma en cierta fecha cada año.

Los elementos que se han desarrollado han sido creados para contribuir al desarrollo de los funcionarios de EB y, a partir de su desarrollo, alcanzar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. En ningún momento se ha considerado utilizar esta herramienta como un medio para desvincular al personal, pues, sería desconocer el aporte que el personal de recaudación ha dado a la organización.

Es cierto que mantener el personal que labora en el departamento, bajo dos compañías diferentes, aporta inestabilidad, preocupación y una actitud desmotivante, pero la aplicación de estas propuestas, llevará a incrementar el desarrollo del talento humano que, independientemente, de la compañía donde labora actualmente, puede alinearse a la filosofía, preocuparse por desarrollar las competencias que en el peor de los casos se convertirá en un desarrollo personal, y, con sus talentos y conocimientos, incrementar su desempeño laboral.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminada la investigación, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES

1. Los estudios han demostrado que las organizaciones que tendrán una ventaja competitiva en este milenio son aquellas que administren estratégicamente a su talento humano y perfeccionen sus métodos de selección, conservación y la forma cómo la organización fomenta el desarrollo de sus competencias. En nuestro país, la incorporación de la Gestión por Competencias es mínima y las organizaciones que toman este desafío, no son aquellas que disponen de altos recursos económicos, sino la convicción de que esta inversión es la base para marcar una diferencia competitiva.
2. La gestión por competencias es un modelo integral de gestión, que se aplica a grandes, medianas y pequeñas organizaciones. El éxito es visible cuando las acciones son integrales, y el principal resultado es la capacidad de predecir el éxito de una persona en determinado cargo cuando su selección es basada en las competencias aprendidas anteriormente.
3. Una vez implementados los planes de mejora, se observa que se presenta una mayor contribución por parte de la organización en el desarrollo profesional de los funcionarios del área de Recaudación y un mayor compromiso por parte de los funcionarios. En cuanto al personal que aún se encuentra bajo la responsabilidad de la Compañía Trolebús, este observa y percibe que la toma de decisiones es alineada a los objetivos, con criterios homogéneos. Se percibe que todos los funcionarios del área

(directos e indirectos) conocen cuáles son las capacidades que EB necesita y espera de ellos, se encuentran motivados por desarrollar las competencias y, por otro lado, EB anima al personal y crea espacios para que este se desarrolle adecuadamente.

4. Si bien, en un inicio, se exigió un fuerte trabajo operativo, donde se requirió de tiempo para crear las herramientas como son los Perfiles de los Cargos, el Diccionario de Competencias, las Preguntas modelo para la Entrevistas basadas en Competencias y el Plan de Desarrollo de las Competencias; el Área de Recaudación y el Área de Recursos humanos percibieron que se ha impulsado una mejora y simplificación de la gestión de los subprocesos de recursos humanos y que el clima organizacional del área ha cambiado sustancialmente.
5. Dentro de la Gestión por Competencia, el levantamiento de los perfiles, debe ser considerado como una de las acciones más importantes, puesto que es el centro en el cual giran y se desarrollan el resto de los subsistemas de Recursos Humanos. Reconociendo su importancia, su levantamiento debe ser realizado con una madurez, profesionalismo y con un completo conocimiento de la organización.
6. La implementación del plan de mejora basado en Competencias permitió crear una mayor sinergia entre la gestión del área de recursos humanos, con los planes estratégicos de ambas compañías y, especialmente, existe una mayor vinculación con los cargos directivos.
7. La Gerencia de EB ha comprendido que, si bien sus funcionarios trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, también trabajan para su desarrollo personal, el cual alberga sus motivaciones, su percepción, su historia personal y laboral, sus anhelos y otras variables que tienen influencia directa en su desempeño y en cómo ese mismo funcionario responderá a ciertas circunstancias. Este reconocimiento ha permitido incorporar la entrevista por competencias. Pues, no se trata de analizar

variables subjetivas. Es reconocer que la actuación de los funcionarios en situaciones parecidas predecirá el futuro desempeño laboral.

8. Las competencias, en esencia, son características personales que causan un rendimiento excepcional. En teoría, podría ser difícil para algunas organizaciones el identificarlas, pero si analizamos las personas que poseen el rendimiento más alto, percibiremos que estos funcionarios comparten ciertas características que los distinguen. Estas características son las competencias que se deseaba identificar y que la organización debe desarrollar y animar para que el resto de los funcionarios las cultiven.

Para esta investigación se ha logrado que los jefes directos (y, en ocasiones, con la ayuda de un panel de expertos) identifiquen los comportamientos observables de los funcionarios que realizan el trabajo con mayor eficiencia.

9. El desarrollo de las competencias en los funcionarios del Área de Recaudación permitió que ellos creen valor en su área, en lugar de limitarse a crear un valor incremental. Esto se traducirá en un beneficio directo de administrar el personal basándose en sus talentos. De esa manera, se aprovechará toda su pasión, creatividad, esfuerzo, a más de sus conocimientos y experiencias previas.
10. La Gerencia de EB ha reconocido que el trabajador más adecuado para EB es aquel que, además de poseer los conocimientos académicos específicos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con las responsabilidades de su puesto. Hoy por hoy, se busca funcionarios para EB y no para el cargo.
11. Las entrevistas basadas en competencias están aportado valioso personal para EB, pero quizás su aporte más significativo es que, a través del análisis de sus respuestas, los Jefes de Área y el Área de Recursos Humanos, pueden planificar estratégicamente al personal, ya que, la

observación conductual pasada tiene un alto poder predictivo del desempeño que tendrá ese funcionario en un cargo específico.

12. Si se parte del concepto que la capacitación o formación se centra en la enseñanza de actividades que llevan a ciertos resultados, se debe aceptar que esta formación no solo puede ser realizada en un curso, un seminario o una clase, sino que las personas son susceptibles de aprender estos resultados realizando diversas actividades, que si bien estas deben estar en armonía con los aprendizajes que busca EB en sus funcionarios, no deben ser complejas, costosas o inalcanzables.
13. La divulgación del plan de capacitación para el Área de Recaudación ha abierto la perspectiva, en los funcionarios de EB, que el desarrollo de las competencias no es una responsabilidad exclusiva de la organización, sino es un aprendizaje y esfuerzo individual. Así varias actividades (que quizás ya las realizaban) pueden desarrollar las competencias y, especialmente se refuerza el pensamiento de que si no se ha actuado de una manera excelente en el pasado, no es una limitante para que no pueda hacerse en el futuro.
14. Indirectamente se ha mejorado el clima organización de EB. Desde el momento en que los empleados conocen el perfil de competencias de su cargo o el perfil de competencias requerido para el cargo que aspiran, se desprende un ambiente transparente y justo, donde los funcionarios invierten sus esfuerzos en acciones positivas y alejan los comentarios negativos que contaminan el clima organizacional.
15. Debemos aceptar que un porcentaje de competencias no son susceptibles de desarrollarse o modificarse con una capacitación, por ello, el proceso de selección debe ser realizado con habilidad, seriedad y no con un sentido de urgencia para cubrir una vacante. Quien participe en este proceso debe ser personal formado para ello, alineado a la estrategia de EB, conocedor del lineamiento del Área o Departamento y sensible para reconocer las

competencias en cualquier persona, anteponiéndose a sus gustos o preferencias.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Previamente a iniciar un proceso de Gestión basado en Competencias, se debe contar con un completo análisis organizacional, donde la misión, visión y objetivos se encuentren claramente definidos; dónde los factores críticos de éxito, los planes estratégicos y operativos estén creados, revisados y aplicados. Pues, sólo cuando una organización conoce su identidad, tiene certeza hacia dónde va y los medios que usará para alcanzar sus metas. Con la presencia de este escenario, la implementación de un Modelo basado en Competencias tendrá una real relevancia.
2. Tomar la decisión de trabajar en un Modelo basado en Competencias requiere del completo apoyo de la alta dirección y de un claro plan de capacitación para todos los involucrados en este proceso, en temas que van desde los conceptos básicos hasta las técnicas y herramientas usadas en la aplicación del modelo.
3. De igual manera, es importante contar con el compromiso de los funcionarios de la organización, al punto que se pueda manifestar, que para alcanzar los resultados deseados, se requiere contar con una alianza estratégica entre trabajadores y organización, donde los trabajadores estarán abiertos a un cambio de actitud, trabajar con mayor flexibilidad y demostrar mayor compromiso.
4. Antes de implementar cualquier acción, esta debe ser difundida a los funcionarios de la organización. Para ello, se debe dar a conocer la estrategia que se empleará, diseñar las herramientas que se utilizarán,

definir los mecanismos y, especialmente, difundir las ventajas de este nuevo sistema de gestión.

5. El personal que realizará el plan de mejora basada en competencias debe conocer la organización, el sector, la situación actual, el escenario futuro y las herramientas que puede utilizar para identificar estándares de desempeño exitoso.
6. Es importante homologar y usar un lenguaje sencillo y comprensible para todos los niveles. No solamente porque se fomenta una comunicación transparente, donde se expresa claramente qué competencias son las que EB busca en sus colaboradores, qué grado se espera que cada colaborador desarrolle y qué resultados se espera de ellos; sino también porque se evita usar palabras complicadas y conceptos confusos que pueden desinformar y ser usados fuera del contexto que EB y la alta gerencia buscan.
7. Es vital recordar que uno de los aportes que brinda el enfoque de competencias, es el de enfatizar el desarrollo del talento humano, por lo tanto, se recomienda que la alta gerencia de EB apoye el desarrollo de las competencias identificadas en su Diccionario, manteniendo la fe en su personal de recaudo, realizando una retroalimentación de 360 grados, que permita a los empleados descubrir sus talentos y trabajar en aquello que necesita ser mejorado.
8. Si bien EB había desarrollado perfiles para sus cargos, su estructura e información correspondía al modelo tradicional, donde las funciones se describían en un esquema clásico, sin asociar los conocimientos con competencias y, únicamente, consideraba los conocimientos que se requerían para ese cargo. Cuando se desarrollan los perfiles bajo el modelo de competencias, se debe evitar realizar descripciones de puestos muy larga y detallada. Se recomienda a mediano plazo la contratación de un colaborador para el Área de Recursos Humanos, cuya principal función será levantar el resto de perfiles, descripciones de cargo y actualizar los

existentes, al menos cada seis meses. Se debe considerar que EB crece y cambia constantemente y, es vital, que la documentación del personal refleje la realidad y no los requerimientos pasados

9. Se recomienda, en el corto plazo, actualizar, bajo el esquema de Gestión por Competencias, el resto de subsistemas. Para ello, se debe, en primer lugar, capacitar al personal del Departamento de Recursos Humanos, para que, con absoluto conocimiento y experiencia, puedan llevar a cabo esta nueva estructura.
10. El plan de capacitación ha motivado a los funcionarios para que ejecuten una fuerte autogestión, desempeñando un rol más activo para desarrollar las competencias que requieren en su cargo. Pero, es necesario que este plan sea revisado y alimentado con nuevas actividades que permitan que los funcionarios desarrollen en mayor grado las habilidades que los convertirán en funcionarios más “empleables”.
11. La planificación del recurso humano es una tarea compleja. Especialmente, cuando se ven influenciados por variables externas como son: los ciclos de alta demanda del transporte público (inicio de clases y época de vacaciones) o cambios en el flujo del transporte público (reparación de las vías principales de la ciudad) y por variables internas como son: los horarios de atención; la zona geográfica; la capacidad de contar con soporte en las paradas de mayor flujo o de mayor peligro. Pero esta tarea, al ser realizada bajo el modelo de Competencias, reduce variables, que de otra manera se incrementarían y representarían un incremento de recursos (ya sea reflejado en la contratación de personal por horas o el pago de horas extras). Estas variables se refieren a los indicadores de ausentismo y deserción laboral.
12. Para terminar, se presentan las principales ventajas que este plan de mejora representó para el Área de Recaudación y para EB:

- Un enfoque completo de las necesidades de cada puesto y de la persona ideal a través de la descripción de cargos basado en competencias.
- Mayor integración entre los funcionarios del área, ya que, al contar con las personas ideales para el cargo y para la organización, estas encajan mejor con el carisma de la organización y se alinean por completo al marco estratégico de EB.
- Mayor facilidad para implementar la cultura organizacional deseada. Si se considera que las competencias cardinales corresponden a los valores que la Alta Gerencia desea para EB y estas son buscadas, identificadas y desarrolladas en cada uno de los funcionarios, se ha percibido que es más fácil moldear y mejorar la cultura organizacional.
- Su implementación ha contribuido al alcance de los objetivos y planes estratégicos y operativos.
- Representa un verdadero apoyo en las decisiones durante los momentos de cambios, pues, el sistema basado en competencias proporciona información precisa que elimina los juicios de valor y los sesgos emocionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) D.B Van Dalen y W. J Meyer, 1990, "Manual de técnica de la investigación educacional"; Editorial Paidós Mexicana S.A., Guanajuato, México.
- 2) Donnelly James Jr., Gibson James Le Ivancevich, John M, 1999, "Fundamentos de dirección y administración de empresas", Octava edición, McGraw Hill Interamericana S.A, Bogotá, Colombia,
- 3) Idalberto Chiavenato, 2002, "Administración de recursos humanos", Quinta edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia.
- 4) Idalberto Chiavenato, 2006, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia
- 5) Idalberto Chiavenato, 2002, "Gestión del Talento Humano". Primera edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia.
- 6) Martha Alles, 2003 "Elija al mejor. Como entrevistar por competencias", Segunda edición, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina
- 7) Martha Alles, 2007, "Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias", Primera edición, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina
- 8) Martha Alles, 2007, "Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias", Primera edición, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina
- 9) Martha Alles, 2007, "Gestión por Competencias- El Diccionario", Segunda edición, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina
- 10) Martha Alles, 2005, "Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias", Primera edición, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina
- 11) Wayne Mondy, 1997, "Administración de Recursos Humanos" Novena edición, Editorial Pearson Education, Inc, México, México
- 12) EB, 2007, "Catálogos de productos de EB".

- 13) Banco del Pichincha, 2003, “Gestión por competencias. Guía de Desarrollo de Competencias”.

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2007, “Reglamento Orgánico”; http://www.quito.gov.ec/lotaip/reglamento_organico2007.pdf, (Noviembre, 2009)
- 2) Secretaria General de Planificación Administración General, 2009, “Lineamientos y directrices para la elaboración del plan operativo anual, plan anual de inversiones, programación presupuestaria y plan anual de contrataciones” , http://www.quito.gov.ec/LINEAMIENTOS_DE_PLANIFICACION_07oct2009.pdf, (Noviembre 2009)
- 3) Dirección Metropolitana de Planificación Territorial y Servicios Públicos, <http://www4.quito.gov.ec/>, (Noviembre 2009)
- 4) Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas, <http://www.emsat.gov.ec/>, (Noviembre 2009)
- 5) Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, <http://www.innovar-uo.ec> (Noviembre 2009)
- 6) EB Matriz http://www.ebwide.com/Spa/about_eb_overview.asp (Noviembre 2009)
- 7) EB Corporación www.ebecuador.com (Noviembre 2009)
- 8) Leo Kon Korea http://www.leokonkorea.com/span/company_01.html (Noviembre 2009)

- 9) Compañía Trolebús Quito, 2007, “Reglamento Orgánico”, http://www.quito.gov.ec/lotaip/reglamento_organico2007.pdf
- 10) Aracena Morales Oria, 2008, “Gestión de Recursos Humanos basada en competencias”. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>, (Septiembre, 2009)
- 11) Alles Martha Alicia, 2003, “La incertidumbre y la gestión de recursos humanos por competencias”. www.marthaalles.com, (Octubre 2009)
- 12) Michel Henric-Coll, 2003, “Coaching empresarial”, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/-coach.htm>, (Octubre 2009)
- 13) Daniel Angulo González, 2008; “ Es auditable la gestión de los recursos humanos? Consideraciones y aportes teóricos acerca de la importancia de las mismas”, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/auditoria-en-la-gestion-de-recursos-humanos.htm> (Octubre 2009)
- 14) Anónimo, 2009, “La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano”, <http://www.scribd.com/doc/19840203/Gestion-por-competencias>, (Octubre 2009)
- 15) Carolina Estay Ortega y Prof. Loreto Marchant R., “Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad”, <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>, (Octubre 2009)
- 16) Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH, 2002; “Clima Laboral”, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>, (Septiembre 2009).

- 17) Dr. Dervy Jiménez Silva, 2007, “Midiendo el clima laboral y organizacional”, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-del-clima-laboral-y-organizacional.htm>, (Septiembre 2009).
- 18) Care Competencias, 2009, “Guía de planificación para el desarrollo de Competencias” http://www.careacademy.org/learningresources/md_comdevguide_sp.pdf, (mayo 2010)
- 19) Octavio Salazar Arellano, Sociotek Consultores, 2009 “Glosario de preguntas de selección de personal basada en competencias” http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/profesionalizacion/biblioteca%5CGestion_tec%5C2.pdf (abril 2010).
- 20) López, Víctor Hugo, 2009, Entrevista radial “Alcalde Augusto Barrera se reunió con trabajadores del sistema trolebús”, http://www.radiomunicipal.gov.ec/detalles.php?not_codigo=3079 (marzo, 2010)

GLOSARIO

Actitudes: es el término generalmente relacionado a la predisposición que mantiene el recurso humano, referente a las funciones, políticas y gestiones que debe realizar.

Activos intangibles: son recursos que pertenecen a la organización que crean valor, pero que no se encuentran valorados desde el punto de vista contable y suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento.

Aptitud: se considera a la idoneidad para realizar una actividad o cargo.

Assessment Center: es el término en inglés utilizado para el Centro de Desarrollo y de Evaluación. Es un método de evaluación de personas, que incorpora varias técnicas y que a través de la simulación de varias situaciones de trabajo, evalúa las competencias y capacidades de los prospectos para un cargo específico.

AFC: siglas en inglés que corresponden al término “Automated Fare Collection”. Es uno de los servicios que ofrece EB y se refiere al servicio de pago de tarifas de manera automática, donde un medio de pago electrónico reemplaza el pago tradicional con dinero en efectivo.

Background: es un término en inglés que en sentido figurado, agrupa los antecedentes, experiencia, educación, formación e influencias que forman parte de un individuo y que afectan directamente en su desenvolvimiento laboral.

BMS: por sus siglas en inglés “Bus Management System”. Es uno de los servicios que ofrece EB y consiste en la instalación de un transmisor y un receptor en cada autobús que permite generar información sobre la ubicación, tiempo de arribo, distancia y tiempo entre unidades.

Capacidades: son las habilidades de una organización para aprovechar sus recursos para un fin económico superior.

Cliente: persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de un proceso.

Clima Laboral: es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de una organización o área. La manera como éste es percibido, influye en la satisfacción y en la productividad de un individuo o de un grupo de funcionarios.

Concedente: empresa privada o el mismo Estado que a través de sus entidades otorga a una persona natural, jurídica, pública o privada el derecho de prestar un bien o servicio por un período de tiempo determinado.

Concesionario: persona natural o jurídica, pública o privada al que, en virtud de un contrato, el Estado o una empresa privada le otorga la prestación de un bien o servicio, el cual se encuentra regulado por un contrato y determinada normativa legal.

Cognoscitivos: se definen como tal los aspectos relacionados con la percepción, el pensamiento y la capacidad de recordar. Las funciones cognoscitivas del cerebro son las responsables de construir el conocimiento de un individuo.

Competencia: conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y comportamientos que generan que un trabajador tenga un desempeño superior en un puesto de trabajo específico.

Competente: persona que reúne los conocimientos, habilidades y comportamientos que la convierten en experta o gran conocedora de una disciplina, técnica o actividad.

Conocimiento: es información que se obtiene de manera formal o informal y que es la base cognitiva que permite a un funcionario desarrollar acciones o tareas.

Corredores: es el nombre que se da a las vías de transporte público por donde exclusivamente circulan trolebuses, buses alimentadores o cualquier medio de transporte masivo.

Core business: término en inglés que se refiere al corazón o núcleo del negocio. Puede referirse a un negocio, producto o servicio cuyas características lo han convertido en el valor central de la organización.

Cualidades: se denomina así a los rasgos del carácter de un funcionario que lo predisponen y motivan a realizar sus tareas o acciones de manera exitosa.

Descriptivo de Cargo: documento que claramente indica las funciones y actividades que realizará un individuo.

Destreza: se define así a la agilidad o habilidad para realizar determinada acción.

Dinámicas de Redes: metodología de trabajo donde a través de actividades lúdicas, un grupo de personas aprenden o desarrollan competencias de liderazgo, trabajo en equipo o Empowerment, o cualquier otra competencia relacionada con valores.

Evaluación del desempeño: es un conjunto de procedimientos y acciones que se realizan para medir y valorar la conducta profesional y el logro de resultados.

Gestión: son las acciones ejecutadas para sincronizar aspiraciones y objetivos con el uso eficiente de recursos y capacidades para obtener el logro de un negocio.

Gestión del Recurso Humano: se denomina a la acción de administrar al conjunto de individuos que laboran en una organización. También es la encartada de la aplicación de estrategias para implementar adecuadamente los subprocesos de búsqueda, selección, contratación y retención de empleados.

Gestión del conocimiento: es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles. Aparece en los años noventa y es considerada como la precursora de la Gestión por Competencias.

Habilidades: se refiere a las destrezas con las que un funcionario desarrolla tareas o acciones que son resultado de la práctica y el conocimiento.

Idoneidad: término empleado para indicar que una persona, objeto, acción o gestión es adecuado o apropiado para determinada cosa o actividad.

Medios de recaudo: son los medios autorizados con que los usuarios ingresan al servicio de transporte y pagan la tarifa que les corresponde. Actualmente, existen dos medios las TISC y los Tokens.

Proceso: es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado, y una salida que, a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente.

Psicomotriz: se refiere a los movimientos que exigen una estrecha relación entre la actividad psíquica y la función motriz del cuerpo humano (mente y cuerpo) para realizar ciertas actividades.

Psicofisiológico: se refiere a la relación psicológica y fisiológica que se presenta en un individuo, cuando este debe responder a un acto determinado.

Recaudación: conjunto de procesos, actividades y operaciones destinadas a la recepción, consolidación, transporte y consignación de los dineros provenientes de la venta de los medios de pago en el Corredor Central.

Recaudadores o Recaudadoras: personal que se encuentra ubicado en las casetas del Corredor Central y que tiene como función receptor el recaudo diario de cada pasajero que usa el transporte del Corredor Central.

Recursos: son los insumos que forman parte de un proceso de producción, que pueden ser tangibles (aquellos que son físicos y pueden ser cuantificados en un estado financiero) o intangibles, que pueden ser marcas registradas o conocimientos específicos.

Role Play: término en inglés que define a la interpretación de un papel que realiza un funcionario con el fin de practicar una determinada habilidad o competencia.

Sistema Metrobús-Q: se refiere al sistema integral de transporte masivo de la ciudad de Quito, el público en general denomina así al corredor que va desde La Marín a Carcelén, pero, de acuerdo a la EMSAT, este término se refiere a todos los corredores que forman parte del sistema de transporte público.

Staff: término en inglés que se refiere a un conjunto de personas que tiene los puestos de mayor relevancia en una organización. En ocasiones, se refieren a las personas que desempeñan un trabajo de asesoría.

Volantes: personal que reemplaza a las recaudadoras en su trabajo diario para coordinar sus descansos y horas de almuerzo.

Teoría de Recursos y Capacidades: teoría que busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee una empresa o a los que podría acceder. Aparece en los años ochenta y es junto con la Gestión del Conocimiento, una de las precursoras de la Gestión por Competencias.

Visión Estroboscópica: es la capacidad que se tiene para integrar las dos imágenes que se están viendo en una sola por medio del sistema nervioso central del cerebro.

TISC: iniciales que significan Tarjeta Inteligente sin Contacto. Es uno de los medios de pago que se instauran en el nuevo sistema de recaudación del Corredor Central y se usa para varios viajes pre-recargando un valor que será descontado cada vez que se la utilice.

Tokens: medio de pago del nuevo sistema de recaudación de Corredor Central que se encuentra programado para un solo viaje. El token que se utiliza actualmente es una ficha plástica que posee un chip de radiofrecuencia en su interior.

Talento Humano: se define así a la identificación de personal competente que posea los conocimientos, actitudes y habilidades que la organización requiere.

ANEXOS

ANEXO I: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Encuesta No. 1

Cargos:

Edad:

Tiempo que labora:

Por favor, responda con honestidad a las siguientes preguntas, escogiendo la respuesta que se ajuste de mejor manera a su forma de pensar. Sus respuestas nos permiten mejorar cada día nuestra empresa.

De las afirmaciones que aparecen a continuación escoja con una X la que mejor exprese sus pensamientos:

<p>1. Hasta qué punto le agrada su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. No me gusta. B. Preferiría alguna otra cosa. C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta. D. Me gusta bastante. E. Me gusta mucho.
<p>2. Considera que el espacio físico donde trabaja es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Extremadamente incomodo. B. Casi siempre desagradable, porque no presenta las comodidades básicas. C. Ocasionalmente desagradable, porque a veces es incomodo. D. Generalmente satisfactorio. E. La mayor parte del tiempo, excelente.
<p>3. Cuantifique el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. En todo momento. B. Casi siempre. C. Buena parte del tiempo (el 50% aproximadamente). D. A veces. F. Raramente. G. Nunca.
<p>4. La mayoría de los compañeros del Área de Recaudación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Poco amistosos. B. Indiferentes hacia mí. C. Buenos. D. Cooperativos. E. Muy amistosos.
<p>5. Usted siente que su jefe <i>directo</i> (si es <i>Recaudor/a</i> se refiere al/la <i>Volante</i>; Si es <i>Volante</i> el <i>Jefe/Supervisor de Recaudo</i>) demuestra una actitud personal hacia usted :</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Siempre injusto. B. Con frecuencia injusto. C. A veces justo, a veces no. D. Generalmente justo. E. Justo en todas las ocasiones.

<p>6. En comparación con otras empresas, ¿cómo trata EB a sus empleados?</p> <p>A. La mayoría de las otras empresas son mejores.</p> <p>B. Algunas empresas son mejores.</p> <p>C. Tan bien como la empresa promedio.</p> <p>D. Nuestra empresa es mejor que muchas.</p> <p>E. Nuestra empresa, decididamente, es la mejor de todas.</p>		
<p>7. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?</p> <p>A. Empleando nuevos trabajadores.</p> <p>B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.</p> <p>C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.</p> <p>D. Tomando la persona competente mas disponible.</p> <p>E. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.</p>		
<p>8. ¿Qué piensa sobre un cambio de empleo?</p> <p>A. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.</p> <p>B. Aceptaría cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora.</p> <p>C. Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación.</p> <p>D. Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación.</p> <p>E. No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor.</p> <p>F. No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo.</p> <p>G. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.</p>		
<p>9. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cuál escogería? (seleccione solo uno):</p> <p>A. Su trabajo actual.</p> <p>B. Otro trabajo en la misma ocupación.</p> <p>C. Un empleo en otra ocupación.</p>		
10.	¿Cree que su ambiente de trabajo está envuelto en valores?	Sí No
11.	¿Podría indicar tres valores que se encuentran presentes en los empleados de EB?	
	1.	
	2.	
	3.	
12.	¿Qué valores usted cree que son necesarios para trabajar en el Área de Recaudación?	
	1.	
	2.	
	3.	

Encuesta No. 2

Cargo:

Edad:

Tiempo que labora:

Instrucciones para la realización de la Encuesta

La encuesta tiene 61 preguntas divididas en 9 categorías. Por favor, contéstelas todas. Para dar sus respuestas analice el entorno del área en la cual trabaja. Califique cada una de las preguntas en una escala de 1 a 5. Siendo 1 lo más bajo o lo que más se aleja a la verdad y la calificación 5 lo más alto o lo que refleja completamente la situación. Escriba su respuesta en el casillero que se encuentra a su derecha.

Sea honesto en sus comentarios. Sus opiniones serán utilizadas para enfatizar las oportunidades de mejora de nuestra organización.

OBJETIVOS.

(1) Conozco y entiendo la visión, misión y valores de la organización.	
(2) Conozco los objetivos que desea alcanzar el Área de Recaudación.	
(3) Comprendo cómo el trabajo que realizo se relaciona con los objetivos generales que desea alcanzar la organización.	
(4) Estoy satisfecho y comprometido con las políticas de trabajo en relación con la implementación del sistema automático de recaudo.	

COMUNICACION

(5) Recibo y/o tengo acceso a manuales y buenas prácticas para resolver problemas de mi trabajo que se relacionan con el funcionamiento de equipos y respuestas a los usuarios.	
(6) Mi jefe directo me mantiene bien informado sobre los cambios en las políticas, instrucciones o nuevas campañas (<i>si es Recaudor/a se refiere al/la Volante; si es Volante al Jefe o al Supervisor de Recaudo</i>).	
(7) Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.	
(8) Mi jefe directo es fácil de contactar y sus respuestas responden mis inquietudes.	
(9) Mi jefe directo tiene una alta predisposición para ayudar a resolver problemas.	
(10) Considero que las instrucciones son claras y que todos los involucrados están alineados al trabajo y a las políticas del Área de Recaudación.	

TRABAJO EN EQUIPO

(11) Tengo confianza en mis compañeros de trabajo del Área de Recaudación.	
(12) Considero que mis compañeros de trabajo del Área de Recaudación están capacitados en las funciones que realizan.	
<i>Continúa en la siguiente página</i>	

<i>Continúa la categoría TRABAJO EN EQUIPO</i>	
(13) La gente del Área de Recaudación es honesta.	
(14) Generalmente soy alentado por mi jefe directo a compartir mi conocimiento / experiencias con los demás.	
(15) Considero que existe un trabajo en Equipo entre Supervisores, Jefes, Volantes y Recaudadores.	
(16) Mi departamento se comunica bien con otros departamentos en la organización.	
(17) Mi departamento conoce los requerimientos de sus clientes internos y externos.	

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

(18) Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.	
(19) Las herramientas y equipos que utilizo (computador, recargador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.	
(20) Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.	
(21) He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).	
(22) En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).	
(23) Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.	
(24) Soy tratado(a) con respeto y cordialidad (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).	
(25) Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.	

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL.

(26) Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo.	
(27) Hay suficientes oportunidades de carrera / mejoramiento profesional.	
(28) La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.	
(29) Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos.	
(30) Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización.	
(31) Quisiera tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.	

COMPETENCIA SUPERVISORIA

(32) Tengo confianza en las habilidades, conocimientos y liderazgo de mi jefe directo.	
(33) Mi jefe directo me ha indicado claramente lo que espera de mí.	
(34) Tengo inconvenientes en aceptar disposiciones directas del Supervisor o del Jefe de Recaudo.	
(35) Se presentan situaciones en las que las instrucciones del Supervisor o del Jefe de Recaudo son diferentes a las instrucciones recibidas anteriormente.	
(36) Recibo feedback positivo y negativo por parte de mi jefe directo sobre la calidad de trabajo que realizo.	
(37) Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño.	

COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

(38) Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia.	
(39) Estoy satisfecho(a) con los beneficios que ofrece la Compañía Trolebús Quito.	
(40) Recibo mi pago a tiempo.	
(41) Cuando se presentan descuentos, recibo la debida explicación y pruebas de los motivos por los cuales se presentaron.	
(42) Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver.	
(43) Creo que los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.	
(44) Mi trabajo es evaluado en forma justa.	
(45) Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	
(46) Los empleados son promovidos en forma justa.	

COMPETENCIAS

(47) Yo tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado.	
(48) Yo recibí el entrenamiento para estar actualizado con las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo.	
(49) El entrenamiento es una prioridad en mi organización.	
(50) Yo tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente.	
(51) En mi trabajo hago una buena utilización de mis habilidades.	
(52) Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo.	
(53) Mi organización me ayuda a desarrollar mi carrera.	
(54) Estoy entre los mejores de la misma área de lo que yo hago.	

COMPROMISO

(55) Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo, aunque eso signifique más horas de trabajo.	
(56) Yo sobrepaso las expectativas que la organización tiene sobre mí.	
(57) Estoy muy dispuesto en poner un esfuerzo extra cuando sea necesario.	
(58) A mí me gusta trabajar en esta organización.	
(59) Yo le soy fiel a mi organización.	
(60) Mis planes son realizar toda mi carrera en esta organización.	
(61) Estoy orgulloso de decir que trabajo para esta organización.	

ANEXO II: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN:

El Diccionario de Competencias que se presenta a continuación corresponde a un listado de las competencias identificadas por la Gerencia y por los funcionarios de EB, las cuales han sido definidas como las principales competencias que deben estar presentes en todos y cada uno de los funcionarios de EB.

Para ello, se ha determinado que “competencias” son aquellas combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona ser competente en el cargo que desempeña.

El Diccionario de Competencias describe:

- a) El título de la competencia, que es el nombre con la cual se la conoce en EB.
- b) La definición que es una explicación de lo que en EB se entiende como tal competencia y;
- c) Los niveles, que son los comportamientos específicos que evidencian el nivel en que se encuentra esa competencia en un determinado funcionario.

A continuación se presenta el Diccionario de Competencias de EB. Se espera que este sea un apoyo al desarrollo organizacional de EB y de sus funcionarios.

COMPETENCIAS CARDINALES:

EB ha definido cinco competencias cardinales, que son las siguientes: Compromiso, Orientación al cliente, Orientación a los resultados, Calidad de trabajo y Adaptabilidad al cambio. Cada una de ellas se detalla a continuación con sus respectivos niveles requeridos:

COMPROMISO: Es la capacidad de “sentir como propios los objetivos de la organización tomando conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de los plazos estipulados. Es la motivación para apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 93).

Dentro de la competencia Compromiso, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alienta a sus subordinados y pares a comprometerse con EB. Influye en su Área para que los objetivos de EB y de su departamento sean parte de todos los funcionarios. Sus trabajos son de calidad y realizados con anticipación. Anticipa y supera los obstáculos que pudieran interferir con el desarrollo positivo de sus acciones.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por ser realizado con altos estándares de calidad, superando las expectativas de los clientes y dentro de los plazos establecidos. Considera como propios los objetivos de EB.
C	COMPETENTE	Su desempeño alcanza los estándares de calidad deseados y respeta los tiempos de entrega. Pudiera no identificarse con los objetivos de EB pero los cumple y se preocupa por alcanzarlos.
D	REQUIERE DESARROLLO	Es consciente de la importancia del trabajo, pero ante tareas complicadas podría demorar la entrega del trabajo, retrasándolo medianamente, aunque ello no es común. Los objetivos de EB son alcanzados parcialmente sin una completa convicción de ellos.
I	INCOM- PETENCIA	No demuestra compromiso. La falta de planificación y ausencia del sentido de importancia y urgencia ocasiona la entrega de trabajos con bajos estándares de calidad y con tardanza. En ocasiones su compromiso es intermitente. Se aviva y se apaga periódicamente.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la capacidad de sentir un fuerte deseo de ayudar a clientes internos y externos. Exige esforzarse por comprender sus necesidades y expectativas (incluso aquellas que no son expresadas) y el deseo de resolverlos. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente, sino, más bien de una actitud permanente para realizar acciones concretas con el fin de crear y mantener relaciones de largo plazo.

Dentro de la competencia *Orientación al cliente*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Entiende a la perfección al cliente y adapta sus requerimientos y necesidades a los productos o servicios que ofrece EB. Con esta actitud, fideliza a los clientes, quienes aprecian el valor agregado y lo recomiendan. Es proactivo y las soluciones presentadas son beneficiosas para el cliente, para el área y para EB.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, responsabilizándose por sus problemas y expectativas, indaga más allá de lo que el cliente expresa, no presenta pretextos ni excusas para no ayudar al cliente. Realiza esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas.
C	COMPETENTE	Mantiene una comunicación permanentemente con el cliente para conocer sus necesidades. Resuelve efectivamente los contratiempos. Incrementa el nivel de satisfacción e inicia la construcción de relaciones de largo plazo.
D	REQUIERE DESARROLLO	Responde a los requerimientos o inquietudes del cliente con los productos estándares de la organización. Si bien su actitud es positiva y cordial, las soluciones no son definitivas y la relación con el cliente no es a largo plazo.
I	INCOM- PETENCIA	Su deseo para conocer la necesidad y/o expectativa del cliente es escaso. Sus intentos de dar soluciones generan más quejas y pérdida de clientes. El cliente interno evita tener contacto con él.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Es el deseo de trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia, fijando metas desafiantes por encima de los estándares. Estas metas pueden ser: a) sus propios logros anteriores; b) una medida objetiva de alto desafío propuesta por su jefe directo; c) metas puestas por el propio funcionario pero que nadie ha realizado aún.

Dentro de la competencia *Orientación a los resultados*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alienta a sus compañeros y subordinados a tomar riesgos calculados para alcanzar metas que nadie ha realizado antes. Es persistente, sostiene el esfuerzo a pesar de los obstáculos y cuenta con un historial de metas retadoras. Compromete recursos significativos y/o tiempo para mejorar el rendimiento o probar nuevos procedimientos beneficiosos y rentables para EB.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Establece y actúa para alcanzar metas retadoras. Hace análisis de brecha (estado actual vs. deseado) que resultan retadores. Se sitúa un paso adelante en los objetivos fijados por EB. Capacidad para tomar riesgos calculados. Compromete recursos y genera soluciones de alto valor agregado.
C	COMPETENTE	Crea sus propias medidas de excelencia. Mide el resultado de su trabajo, aunque su media no sea retadora. Mejora el desempeño interviniendo sistemas, reduciendo costos, aumentando la producción, etc. Es capaz de fijar objetivos para su área y motivar a sus subalternos para alcanzar las metas propuestas.
D	REQUIERE DESARROLLO	Se enfoca en la tarea y trabaja para satisfacer los estándares establecidos por otros, en los tiempos establecidos y con los recursos asignados. Solo en ocasiones logra un desempeño superior, cuando se presentan imprevistos.
I	INCOM- PETENCIA	No muestra estándares de excelencia en el trabajo. Trabaja duro, pero no muestra un estándar de excelencia. Hace sólo lo requerido sin interesarse o comprometerse. No le interesa probar ninguna meta.

CALIDAD DE TRABAJO: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área donde se desempeña. Se esmera por comprobar y controlar la calidad del trabajo y la información. Capacidad para realizar tareas con altos estándares de desempeño, que permitan asegurar los resultados y éxitos, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

Dentro de la competencia *Calidad del trabajo*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Establece mecanismos para asegurar la calidad en los procesos, definiendo con claridad las estrategias organizacionales flexibles al entorno y sus exigencias; define sistemas de control y seguimiento de desempeño de la organización. Alto conocimiento con los temas relacionados con su especialidad, aún en los temas más complejos. Capacidad de ser referente con sus pares.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Capacidad para lograr y superar estándares de calidad. Propone cambios específicos, a fin de conseguir metas y desarrolla sistemas de seguimiento que le permitan garantizar la calidad. Demuestra conocimiento en los temas relacionados con su especialidad y sus comentarios son valorados y seguidos por sus pares y subalternos. No está satisfecho con las cosas como están y siempre busca mejorarlas.
C	COMPETENTE	Su trabajo es presentado con calidad. Capacidad para cumplir las metas establecidas y ajustar varias herramientas para asegurar que sean realizadas con calidad. Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente. Nunca acepta trabajos mediocres.
D	REQUIERE DESARROLLO	Cumple con las actividades o acciones encomendadas en las condiciones de calidad mínimas exigidas. Pero no realiza acciones para garantizar o incrementar la calidad. Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido y no demuestra seguridad.
I	INCOM- PETENCIA	El trabajo es realizado sin calidad y no existe ninguna verificación para evitar errores. No demuestra conocimiento de los temas relacionados con su especialidad.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: “Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta, ideas y planes para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápidas y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 95)

Dentro de la competencia *Adaptabilidad al cambio*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Su influencia positiva modifica el comportamiento de sus subalternos y pares para que asuman los cambios de manera positiva y constructiva. Capacidad de cambiar su conducta, con antelación a los cambios que puedan presentarse. Adapta las estrategias a la nueva situación, dificultades o información. Generalmente son los promotores del cambio.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Presenta una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes, equilibrando la estabilidad y la versatilidad tanto para situaciones como para personas. Capacidad para realizar adaptaciones menores en su área de trabajo. Participa en la preparación de sus subalternos para adaptarse al cambio.
C	COMPETENTE	Se muestra tranquilo y abierto para enfrentar situaciones distintas a los que se encontraba acostumbrado. Adapta sus propias estrategias, reconoce nuevas oportunidades, genera acciones que facilitan aceptar el cambio. Habilidad para revisar situaciones pasadas y modificar su conducta en la situación actual.
D	REQUIERE DESARROLLO	Presenta cierta dificultad para enfrentar situaciones que le son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta. Dependiendo de la situación individual, adapta acciones para aceptar el cambio. Apoya las tácticas de los superiores referentes al cambio, pero no se encuentra convencido de ellas.
I	INCOM- PETENCIA	Capacidad únicamente para seguir los procedimientos, sin considerar cambiarlos para que se adapten a las nuevas situaciones, dificultades o informaciones obtenidas. No presenta ningún cambio en su comportamiento.

COMPETENCIAS CARGOS GERENCIALES.

Las tres competencias organizacionales para los cargos gerenciales son las siguientes: Empowerment, Liderazgo de equipo y del Náufrago. Cada una se detalla a continuación con sus respectivos niveles requeridos:

EMPOWERMENT: Es la habilidad necesaria para dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. “Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 136).

Dentro de la competencia *Empowerment*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alta habilidad para valorar la capacidad de sus subalternos y pares y con base en ellos determinar objetivos retadores y delegar las responsabilidades. Proporciona dirección, aprovechando y potenciando la diversidad del grupo. Alta capacidad para emprender acciones que incrementan el talento y las capacidades del grupo. Capacidad para integrar recursos y formar nuevos líderes.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Capacidad para establecer claros objetivos de desempeño y los asigna acorde a las fortalezas y capacidades de su equipo. Es reconocida su habilidad de coaching. Creativo en la integración y uso de recursos. Confía en las capacidades de sus colaboradores.
C	COMPETENTE	Habilidad para reconocer las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y pares. Capacidad para fijar objetivos de desempeño y asignar responsabilidades acorde a las fortalezas identificadas. Se integra fácilmente, fortalece al equipo y lo potencia para alcanzar metas más exigentes.
D	REQUIERE DESARROLLO	Posee la capacidad de fijar objetivos y desarrolla planes de operación donde asigna responsabilidades en función de las fortalezas de cada uno. Pero, al presentarse dificultades, su dirección es intermitente y tiene deficiencias para combinar adecuadamente todos los recursos disponibles.
I	INCOM- PETENCIA	Carece de habilidad para transmitir objetivos, delegar funciones, despertar en su equipo de trabajo y pares los deseos por desempeñar su trabajo. No logra integrarlos.

LIDERAZGO DE EQUIPO: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo; establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas; motivar e inspirar confianza; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo; plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización; proveer Coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 109)

Dentro de la competencia *Liderazgo de equipo*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza seguimiento y da feedback sobre el avance del proyecto integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros para alcanzar un objetivo común fijado por él mismo. Son reconocidas sus cualidades de coaching.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado. Se percibe como el funcionario que cuida, profesional y humanamente, a su equipo de trabajo, posee el personal deseado, recursos, información para garantizar un alto desempeño de sus funciones. Se posiciona a sí mismo como un líder.
C	COMPETENTE	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado. Es percibido como un profesor de su gente, como un funcionario que se preocupa por la formación de su equipo. Comparte la información. Se preocupa por el seguimiento y retroalimentación efectivo. En momentos de crisis, puede disminuir su liderazgo.
D	REQUIERE DESARROLLO	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. Administra reuniones, informa a personas, pero no usa estrategias para promover la motivación y productividad del equipo de trabajo.
I	INCOM- PETENCIA	Está enfocado solo en la tarea, trabaja de manera individual sin interesarse en el bienestar de su equipo de trabajo, no se compromete ni le interesan los resultados del grupo.

DEL NÁUFRAGO: “Es la capacidad del sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en lo que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecta tanto la existencia de la empresa como del sector”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 126).

Dentro de la competencia *Del náufrago*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alta capacidad de supervivencia. Flexibilidad para salir del área conocida y de confort para trabajar con un desempeño superior en ambientes hostiles, desorganizados o desmotivados. Alta capacidad en el manejo de su personal, orienta, apoya, motiva. Elabora, propone e implementa estrategias para convertir la crisis en una oportunidad para EB o el departamento. Esquiva las amenazas.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Presenta una apertura mental para mantener su desempeño y el de su equipo de trabajo, en un nivel superior, durante épocas de crisis de EB o de su departamento. Alta habilidad para implementar planes que mejoren la situación actual. Su actitud es tranquila y tranquiliza a su departamento. No se siente menoscabado por la situación de crisis.
C	COMPETENTE	Capacidad para actuar en un contexto de crisis. Mantiene los lineamientos de su departamento y de EB. Se amolda al nuevo escenario. Apoya en los planes presentados por sus superiores para solucionar la situación de crisis actual. Se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo. Su actitud es tranquila, aunque preferiría no pasar por esta crisis.
D	REQUIERE DESARROLLO	Requiere que los superiores le indiquen la dirección. Aplica los lineamientos y planes que la organización indica. Presenta dificultad para mantener la calma y la de su equipo de trabajo. Su actitud es intermitente (tranquilo- intranquilo).
I	INCOM- PETENCIA	Su actitud es desmotivada y negativa. Considera el buscar un nuevo trabajo antes que laborar en EB durante esta época de crisis.

COMPETENCIAS ÁREA DE RECAUDACIÓN

Las cuatro competencias organizacionales para la familia de cargos del Área de Recaudación son: Integridad, Trabajo en Equipo, Temple y Profundidad en el conocimiento de los productos. Cada una se detalla a continuación con sus respectivos niveles requeridos:

INTEGRIDAD: “Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas. Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir, ni engañar ni ocultar información relevante. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice y piensa que es importante. Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 96).

Dentro de la competencia *Integridad*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Se encuentra dispuesto a actuar con honestidad, incluso en negociaciones difíciles o en situaciones en las que la verdad traería fuertes repercusiones. No teme al costo o riesgo personal. Motiva a sus subalternos y pares a trabajar con ética. Es un modelo en la organización y se lo reconoce por ser fiel a sus principios. Su escala de valores es sólida.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Sus acciones son coherentes con lo que dice y siempre actúa según sus valores, aún en las situaciones más complicadas. La ética, la verdad y sus valores están sobre la familia, amistad, beneficios personales o la presión por alcanzar estándares de calidad. Admite públicamente sus errores, sin maquillarlos.
C	COMPETENTE	En todas sus actitudes prevalecen los valores personales. Divulga sus creencias, las cuales tienen coherencia entre sus pensamientos, palabras y acciones. Se comunica transparentemente y da un trato equitativo y honesto a sus subalternos y pares. Presenta sus trabajos con verdad y no engaña sobre sus fracasos.
D	REQUIERE DESARROLLO	Actúa éticamente en el trabajo, sin mentir. Es abierto y honesto. Reconoce sus errores. Actúa en consecuencia con sus valores y creencias en temas generales, pero tiene conflictos de valores en situaciones delicadas.
I	INCOM- PETENCIA	No presenta una comunicación abierta. No siempre actúa con coherencia entre lo que piensa a nivel profesional y a nivel personal. Para evitar sanciones podría guardar información o no contar la verdad completamente.

TRABAJO EN EQUIPO: Compromiso de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el cumplimiento de logros y objetivos comunes. Capacidad de relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias; habilidades y conocimientos, mostrando empatía, cooperación y tolerancia.

Dentro de la competencia *Trabajo en equipo*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Impulsa, facilita y promueve el trabajo en equipo, reconoce el mérito de los demás, resuelve con facilidad conflictos que se presenten dentro del grupo y propone ideas para alcanzar los objetivos. Tiene facilidad para formar equipos ejemplares. Protege la reputación del grupo.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Comparte ideas y promueve la exposición de las mismas, coopera con los demás con facilidad y trabaja con personas de otras unidades organizacionales, logrando sinergias para obtener mejores resultados. Organiza al equipo y lo motiva a conseguir objetivos. Entrega y obtiene información valiosa de todos los integrantes de equipo.
C	COMPETENTE	Demuestra respeto por el trabajo de los demás miembros del equipo y mantiene una actitud abierta a sus opiniones trabajando proactivamente para el logro de las metas del grupo. Colabora activamente y manifiesta su disposición por el trabajo en equipo.
D	REQUIERE DESARROLLO	Coopera y facilita el trabajo de los demás. Realiza la parte del trabajo que le corresponde con actitud positiva. Comparte la información, pero no existe una agrupación que fomente el trabajo en equipo y la sinergia.
I	INCOM- PETENCIA	Mantiene una actitud neutral, pasiva, no participa ni apoya al equipo. Considera que trabajar en equipo es fragmentar la tarea entre los participantes, sin que exista un intercambio de esfuerzo, habilidades o conocimientos.

TEMPLE: Fortaleza en situaciones adversas. “Es la capacidad para explicar los problemas surgidos con serenidad y dominio. Modela el estado de ánimo para sobrellevar lo bueno y lo malo sin sobredimensionar ni la alegría ni el llanto”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 260).

Dentro de la competencia *Temple*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Su fortaleza influye en sus subalternos y pares. Motiva a quienes lo rodean a actuar con serenidad y dominio. Los problemas son explicados con asertividad, admitiendo los errores e indicando las acciones para corregirlos y prevenirlos en el futuro.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Con serenidad, justifica los errores. Su lenguaje es sereno y mantiene dominio de la situación, incluso si esta es conflictiva. Busca retroalimentación de su proceder para mejorar su desempeño.
C	COMPETENTE	Presenta fortaleza, serenidad y dominio en situaciones difíciles. Es capaz de reconocer el error y de explicarlo con lenguaje tranquilo. Su estado anímico responde a la situación.
D	REQUIERE DESARROLLO	Mantiene la calma. Explica la situación con lenguaje claro, pero no es objetivo. Generalmente, los errores son culpa de otros o de las circunstancias.
I	INCOM- PETENCIA	Justifica los errores acompañado con el llanto o con rabia. Le es difícil solicitar ayuda. En situaciones adversas se derrumba.

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS: “Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 145).

Dentro de la competencia *Profundidad en el conocimiento de los productos*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Conocimiento profundo de los productos y servicios. Capacidad para aportar cambios y mejoras en el desarrollo de los mismos. Su conocimiento es reconocido fuera de la organización. Se preocupa porque su equipo y pares entiendan sobre las ventajas y usos de los productos y servicios. Su conocimiento del servicio permite que use todo el potencial del mismo.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Alto conocimiento sobre los productos y servicios. Capacidad de identificar las ventajas y desventajas. Su explicación de los productos y servicios es tanto desde el punto de vista técnico como comercial. La organización lo reconoce como referente en conocimiento de productos. Fuertes habilidades para transmitir conocimientos y capacitar al área técnica y funcionarios especializados. Presenta soluciones para agregar valor a EB o a los productos y servicios de EB.
C	COMPETENTE	Su aprendizaje de los productos y servicios de EB es completa. Investiga y se mantiene informado de las actualizaciones de los productos. Conoce cómo estos se instalan, la integración en conjunto del servicio. Su conocimiento se extiende a conocer los productos de la competencia. Puede realizar capacitaciones básicas de los productos y servicios.
D	REQUIERE DESARROLLO	Capacidad para conocer los productos y servicios. Tiene una idea general del mercado, de las competencias, de los clientes y de las diferentes aplicaciones de los productos estándares y específicos.
I	INCOM- PETENCIA	Desconoce los productos, servicios que EB ofrece.

COMPETENCIAS CARGO RECAUDADOR:

Las tres competencias organizacionales para el cargo de Recaudador son: Iniciativa / Autonomía, Productividad y Dinamismo/Energía. Cada una se detalla a continuación con sus respectivos niveles requeridos:

INICIATIVA / AUTONOMÍA: Es la capacidad de responder con rapidez “ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica. También implica la posibilidad de proponer mejorar aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado” (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 199).

Dentro de la competencia Iniciativa/Autonomía, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alta capacidad para ejecutar rápidamente soluciones a los problemas diarios. Evita que los problemas se compliquen, solucionándolos al inicio. Implementa mejoras. Es considerado como un modelo en la organización por su iniciativa. Informa a la línea jerárquica cómo se resolvieron los problemas.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Presenta la capacidad de tomar las medidas para prevenir los inconvenientes que se presentan diariamente. Presenta opciones para que estos sean resueltos rápidamente. Su conocimiento del producto, servicios, procesos, le permite actuar con autonomía sin riesgo a cometer equivocaciones. Mantiene informada a la línea jerárquica de los inconvenientes presentados y las soluciones.
C	COMPETENTE	Resuelve ampliamente los inconvenientes que se presentan. Actúa proactivamente sin necesidad de consultar a la línea jerárquica superior. Propone mejoras para evitar que estos inconvenientes se conviertan en normas.
D	REQUIERE DESARROLLO	Presenta capacidad para resolver los inconvenientes que se presentan diariamente. Sin embargo, sus soluciones no son completas y, en ocasiones, su iniciativa se ve mermada cuando debe interactuar con una contraparte exigente o difícil.
I	INCOM- PETENCIA	No presenta el deseo de resolver los inconvenientes que se presentan diariamente. Ante cualquier problema, solicita apoyo a los jefes directos. Incluso, requiere de la constante confirmación de lo que está realizando.

PRODUCTIVIDAD: “Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella” (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 203).

Dentro de la competencia *Productividad*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Mantiene una capacidad para exigirse a sí mismo y determinar objetivos de productividad cada vez más exigentes. Se convierte en un modelo dentro de la organización. Las situaciones adversas no son motivos para no alcanzar los objetivos, son oportunidades para demostrar lo productivo que puede ser. Se conduce con gran responsabilidad.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Capacidad para alcanzar y superar el promedio de los objetivos de productividad. Se auto exige con moderación. Cooperar y ayuda a sus pares para que también superen los objetivos de productividad.
C	COMPETENTE	Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos para ese cargo. Presenta una idea clara y sugiere medios a sus superiores para que se puedan alcanzar los objetivos de productividad.
D	REQUIERE DESARROLLO	Está atento. Se propone desafíos de productividad pero no alcanza a cumplirlos. Se involucra en las mejoras, trabaja duro, pero su nivel de productividad casi alcanza al determinado para ese cargo.
I	INCOM- PETENCIA	No cumple con el estándar de trabajo definido para ese cargo. Su cumplimiento depende de su estado de ánimo. Generalmente indica que los objetivos de productividad son muy altos.

DINAMISMO/ENERGÍA: “Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 197).

Dentro de la competencia *Dinamismo/Energía*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alta capacidad para generar energía para sus pares y mantener un ritmo de trabajo indicado. Muestra control y resistencia para trabajar arduamente en jornadas largas. Capacidad para ser gentil con cada interlocutor.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Capacidad para trabajar con dinamismo y energía cuando las jornadas de trabajo se prolongan por problemas presentados. No afecta su nivel de rendimiento el tratar con interlocutores conflictivos.
C	COMPETENTE	Presenta una energía y disposición durante toda la jornada de trabajo. Termina el día sin que su rendimiento decline. No tiene problemas para tratar con interlocutores diversos que demanden más dinamismo de su trabajo diario.
D	REQUIERE DESARROLLO	Termina su jornada de trabajo normalmente. No se muestra agotado, pero tampoco refleja dinamismo en sus actividades. Puede ser amable con los interlocutores. Se muestra cansado cuando se han presentado problemas fuera de lo cotidiano.
I	INCOM- PETENCIA	Antes de terminar su jornada normal de trabajo, se encuentra cansado. Su rendimiento decrece si se presentan interlocutores exigentes. No es gentil.

COMPETENCIAS CARGO JEFE DE RECAUDO:

Las cuatro competencias organizacionales para el cargo de Jefe de Recaudo son: Autocontrol, Desarrollo del Equipo, Modalidades de Contacto y Aprendizaje Continuo.

Cada una se detalla a continuación con sus respectivos niveles requeridos:

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”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 97).

Dentro de la competencia *Autocontrol*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alto control de sus emociones. Evita expresiones y lenguaje corporal que pudieran ser considerados como respuesta a una provocación. Ayuda a que sus pares aprendan a controlar el estrés y las emociones.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Alta capacidad para calmarse en situaciones de estrés. En ningún momento responde a las provocaciones verbales o de comportamiento. Capacidad para calmar al resto de involucrados. Estas situaciones de estrés no atentan con su desempeño ni con su dinamismo. Mira objetivamente la situación.
C	COMPETENTE	Capacidad para controlar las emociones. Rara vez actúa irreflexivamente, víctima de sus emociones. Tiene la capacidad para observar la situación de manera objetiva. Encuentra los errores y la manera de solucionarlos sin desesperarse.
D	REQUIERE DESARROLLO	Aunque siente el impulso de responder a los agravios no lo hace, pero el malestar permanece en él. Las emociones fuertes merman su auto control. No controla adecuadamente el estrés.
I	INCOM- PETENCIA	Pierde con facilidad el control. Se exaspera y enfada aun en situaciones pequeñas. Baja inteligencia emocional.

DESARROLLO DEL EQUIPO: “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”. ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 105).

Dentro de la competencia *Desarrollo del equipo*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Alto interés por generar adhesión, compromiso y fidelidad. Motiva y es ejemplo en EB por formar sólidos equipos de trabajo. Alto nivel de empatía. Alta capacidad para desarrollar el equipo hacia adentro, usa sabiamente los recursos tangibles e intangibles para alcanzar metas más exigentes.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Habilidad para despertar y mantener el compromiso y fidelidad. Capacidad de desarrollar el equipo conociendo las fortalezas y motivaciones internas del equipo. Comprende cómo las acciones personales ejercen influencia sobre el éxito del grupo.
C	COMPETENTE	Presenta la habilidad para comprender al grupo de trabajo. Trabaja con sus integrantes para desarrollar el equipo. Usa asertivamente los recursos. Tiene facilidad para crear sólidas relaciones interpersonales.
D	REQUIERE DESARROLLO	En ocasiones, olvida las repercusiones de las acciones personales sobre el éxito del grupo. Su accionar puede dificultar el desarrollo individual de los miembros del equipo. Subestima o sobrestima las fortalezas de los miembros del equipo.
I	INCOM- PETENCIA	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo. Incapacidad para relaciones interpersonales. Ausencia de capacidad para generar adhesión o compromiso.

MODALIDAD DE CONTACTO: “Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 265).

Dentro de la competencia *Modalidad de contacto*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Desarrolla un excelente discurso que refleja con fuerza su pensamiento. Lleva a cabo acciones inusuales para incrementar el impacto en su mensaje. Formula preguntas precisas para despejar el problema. Está atento a las opiniones del resto. Provee información a quien la necesita en el momento preciso. Genera medios para distribuir la información y el conocimiento.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Motiva a sus subordinados y pares para que contribuyan a con sus opiniones el desarrollo de EB. Se esfuerza por abrir varios medios de comunicación. Enseña a su equipo de trabajo a usar varias modalidades de contacto de manera eficiente y persuasiva. Cuida de su lenguaje no verbal. Planifica con antelación sus comunicados para generar impacto, hace referencia a razones, datos, motivaciones personales, etc.
C	COMPETENTE	Capacidad de transmitir sus ideas de manera adecuada. Se expresa con claridad. Buena elección del medio y de las palabras para motivar, sancionar, informar o solamente expresar sus opiniones. Capacidad para escuchar diferentes puntos de vista.
D	REQUIERE DESARROLLO	Utiliza un vocabulario bueno de acuerdo a las exigencias del cargo. Se expresa en forma coherente, pero sus comunicaciones no son de impacto ni persuasivas. En ocasiones, su tono de voz es rígido. Si bien permite que otros se expresen, no “escucha” puntos de vista divergentes.
I	INCOM- PETENCIA	El mensaje es transmitido vagamente. No logra expresar sus pensamientos de manera clara. Las instrucciones son confusas. Retiene información vital. No sabe escuchar.

APRENDIZAJE CONTINUO: “Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 150).

Dentro de la competencia *Aprendizaje continuo*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Es reconocido por sus subalternos y pares como un experto en su especialidad. Es reconocido como una persona que comparte su conocimiento y la experiencia obtenida por su esfuerzo. Es abierto para aprender del conocimiento de otros. No tiene dificultad para propagar el conocimiento.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	El conocimiento que posee agrega valor a su trabajo y a EB. Crea, utiliza y promueve herramientas para aprender de la experiencia y conocimientos de otros. Tiene contactos y conoce dónde buscar la información. Comparte su know how.
C	COMPETENTE	Capta y asimila con facilidad conceptos e información. Tiene un permanente deseo por aprender y demuestra un espíritu investigativo. Apoya actividades sistemáticas para obtener información útil para su cargo.
D	REQUIERE DESARROLLO	Con gran esfuerzo adquiere información y conocimientos. Busca información, pero no siempre en el contacto adecuado. Su formación técnica es adecuada. Lee los manuales cuando se presentan problemas y no para profundizar sus conocimientos.
I	INCOM-PETENCIA	Sus conocimientos en temas generales y específicos del cargo es mínimo. No demuestra interés por aprender, ni de manera formal o informal.

COMPETENCIAS CARGO SUPERVISOR DE RECAUDO:

Las cuatro competencias organizacionales para el cargo de Supervisor de Recaudo son: Desarrollo del Equipo, Modalidades de Contacto, Habilidad Analítica y Capacidad de planificación y organización. Las dos últimas se detallan a continuación con sus

respectivos niveles requeridos; las competencias: Desarrollo del equipo y Modalidades de contacto, fueron detalladas en el cargo Jefe de Recaudo.

HABILIDAD ANALÍTICA: “Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes... La habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 138).

Dentro de la competencia, *Habilidad Analítica*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Presenta habilidad para realizar análisis extremadamente complejos. Alto razonamiento lógico. A través de herramientas estadísticas organiza las secuencias del problema. Con facilidad genera indicadores, escenarios complejos, establece conexiones relevantes entre datos. Los resultados son presentados en informes financieros, estadísticos, de recaudo, etc.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Presenta habilidad para realizar análisis complejos. Alto razonamiento lógico. Usa herramientas estadísticas para identificar el principal problema, generar soluciones, identificar escenarios o simulaciones, identifica Indicadores y factores de riesgo. Habilidad para analizar, organizar, presentar informes estadísticos, de tendencias, financieros, de recaudo etc.
C	COMPETENTE	Posee habilidad para analizar las diversas partes del problema. Habilidad para realizar un análisis lógico. Reconoce las causas del problema. Realiza conexiones causales. Presenta análisis estadísticos, de tendencias, financieros, de recaudo etc. Obtiene indicadores de gestión.
D	REQUIERE DESARROLLO	Realiza un razonamiento sobre el problema. Demuestra sentido común, pero su análisis llega hasta la formulación del problema y mención de los motivos. No realiza ningún análisis numérico.
I	INCOM- PETENCIA	No presenta ninguna habilidad para identificar el problema, reconocer las causas, obtener datos relevantes o presentar datos estadísticos.

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. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 155).

Dentro de la competencia *Capacidad de planificación y de organización*, existen cinco niveles indicados a continuación:

NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Su capacidad de planificación, organización, seguimiento y verificación de resultados constituyen un modelo para su equipo de trabajo y parece. Impulsa a sus seguidores para que aprendan a planificar y organizar varios proyectos. Alta capacidad para planificar y organizar varios proyectos complejos.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Alta capacidad para planificar y organizar varios proyectos. Cada uno de ellos cuenta con su apoyo, motivación y seguimiento. Cuenta con un sistema para verificar los resultados.
C	COMPETENTE	Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades. Trabaja por lo importante y no por lo urgente. Mantiene un constante seguimiento de equipo de trabajo. Verifica que los resultados sean los correctos.
D	REQUIERE DESARROLLO	Capacidad para organizar el trabajo. Lo distribuye entre su equipo de trabajo. Identifica las metas y prioridades. Cuando se presentan imprevistos, los plazos no son cumplidos. No usa adecuadamente los recursos.
I	INCOM- PETENCIA	No presenta la capacidad para determinar metas, prioridades, plazos. Ausencia de seguimiento a su equipo de trabajo.

COMPETENCIAS CARGO DIRECTOR DE RECAUDO Y CONCILIACIÓN: Las cuatro competencias organizacionales para el cargo de Director de Recaudo y Conciliación son: Empowerment, Liderazgo, Del Náufrago y Pensamiento Estratégico. La última competencia se detalla a continuación con sus respectivos niveles requeridos; las tres primeras competencias, fueron detalladas como competencias de los cargos gerenciales.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: “Es la capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y debilidades. Reconoce cuando debe abandonar un proyecto”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 111).

Dentro de la competencia *Pensamiento Estratégico*, existen cinco niveles indicados a continuación:

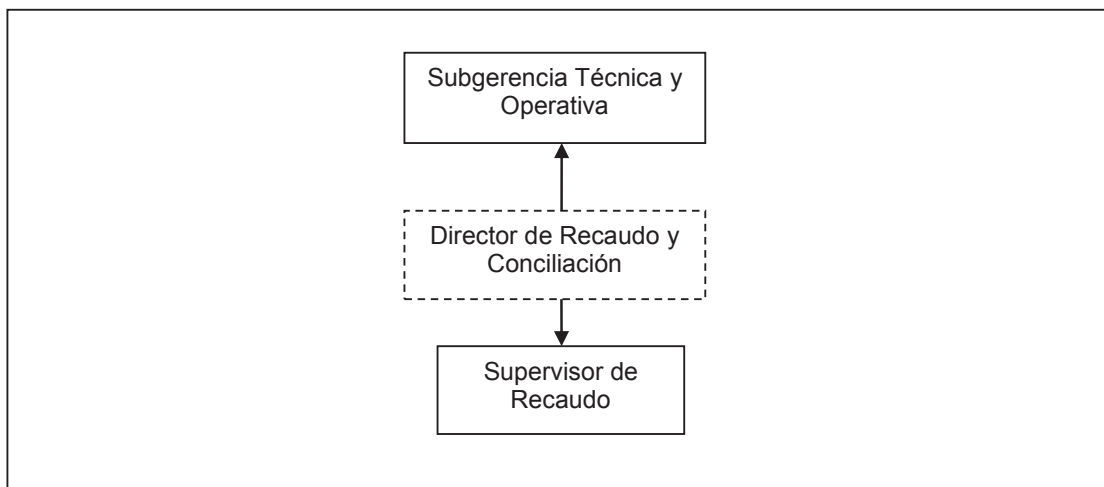
NIVELES		DEFINICIONES
A	SÚPER COMPETENCIA	Es reconocido por sus subalternos y pares como un visionario y un estratega. Motiva a sus subalternos para despertar y fortalecer su pensamiento estratégico. Habilidad para detectar nuevas oportunidades. Habilidad para conocer que un proyecto no es rentable y abandonarlo o reemplazarlo.
B	SUPERIOR AL PROMEDIO	Capacidad para analizar las oportunidades del área, considerando las fortalezas y debilidades de EB. Divulga información clave, necesaria para las estrategias integrales de EB y presenta una extensa red de contactos que son útiles para las estrategias definidas. Capacidad para comprender el real escenario.
C	COMPETENTE	Capta y comprende rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno. Evalúa escenarios alternativos.
D	REQUIERE DESARROLLO	Si bien percibe los cambios del entorno, su análisis de los factores internos y externos es superficial. Puede detectar oportunidades, pero aún no tiene la habilidad para implementar las estrategias.
I	INCOM- PETENCIA	Tiene dificultad para percibir los cambios del entorno. No presenta la capacidad para realizar análisis o proponer acciones para cambiar la situación o implementar estrategias.

ANEXO III: DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Director de Recaudo y Conciliación
Área/ Departamento : Recaudación
Cargo de Supervisor Inmediato : Subgerencia Técnica y Operativa
Cargos que Supervisa : Supervisor de Recaudo
Fecha Última Revisión : Marzo 2010

2. Ubicación del Cargo en el Organigrama:



3. Propósito o misión del Cargo:

Planificar, organizar y dirigir el Departamento de Recaudación. Mantener el cumplimiento de las políticas, objetivos y métodos del recaudo para incrementar el recaudo y evitar la evasión. Controlar las relaciones de recaudo con el cliente. Responsable de la conciliación diaria.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES
1	Definir el Plan Operativo del área de recaudación en coordinación con la Subgerencia Técnica y Operativa.
2	Establecer y administrar políticas internas que favorezcan al buen manejo empresarial del área de recaudación.
3	Coordinar y preparar la información relacionada con la recaudación, conciliación y resultados de sistema de recaudo automático.
4	Crear, controlar y coordinar la ejecución de proyectos y procesos de mejora que contribuyan a incrementar el recaudo.
5	Conciliar las cuentas de recaudo diariamente. Realizar los pagos y recibir los pagos del cliente, en los casos de diferencias monetarias y operativas.

6	Controlar y supervisar la correcta ejecución del proceso de recaudo.
7	Analizar la conciliación diaria y realizar los reportes financieros y de tendencias.
8	Preparar informes para la Gerencia y para el cliente.
9	Todas aquellas encomendadas por la Gerencia.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Seis meses

PERFIL DEL CARGO

Instrucción o Formación requerida para el cargo

Requerido	: Ingeniería en Administración de empresas, Finanzas o afines. Maestría en Administración, Banca o Finanzas.
Preferido	:

Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Compromiso	B
Orientación al Cliente	B
Orientación a los Resultados	B
Calidad de Trabajo	B
Adaptabilidad al Cambio	B

COMPETENCIAS CARGOS GERENCIALES

COMPETENCIA	NIVEL
Empowerment	B
Liderazgo	B
Del Náufrago	B

COMPETENCIAS DEL ÁREA

COMPETENCIA	NIVEL
Integridad	B
Trabajo en Equipo	B
Temple	B

Profundidad en el conocimiento de los productos	B
---	---

COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento Estratégico	B

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos de Administración Financiera	B
Conocimientos de Interpretación y Análisis Financiero	B
Conocimientos de Gestión de Talento Humano	B
Conocimientos de Legislación Tributaria	B
Dominio MS Office a nivel de usuario	B
Conocimiento de inglés nivel medio	B

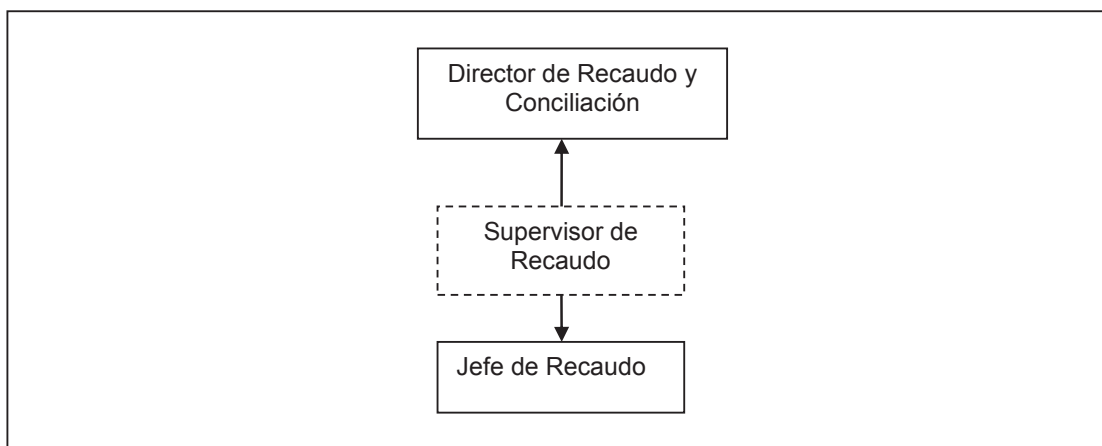
Aprobado por:

Gerente General

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Supervisor de Recaudo
Área/ Departamento : Recaudación
Cargo de Supervisor Inmediato : Director de Recaudo y Conciliación
Cargos que Supervisa : Jefe de Recaudo
Fecha Última Revisión : Marzo 2010

2. Ubicación del Cargo en el Organigrama:



3. Propósito o misión del Cargo:

Definir, supervisar y ejecutar el control previo del recaudo diario. Realizar reportes, por día y por estación, de manera precisa y confiable para la toma de decisiones. Comprobar el recaudo físico y el recaudo sistemático. Es responsable de justificar las diferencias de recaudo, tomando las medidas necesarias para corregirlas.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES
1	Generar el reporte de recaudo diario, identificando y justificando las diferencias contables y sistémicas.
2	Realizar el control de información y documentación contable.
3	Brindar soporte administrativo y operativo en la administración del Área de Recaudación a fin de garantizar el alcance de los objetivos del área.
4	Dar soporte en la toma física de inventarios y arqueos de caja al Jefe de Caja.
5	Velar por el orden y seguridad de la documentación. Custodiar los documentos.
6	Controlar la correcta aplicación de políticas, procesos y órdenes de trabajo.
7	Administrar el recurso humano (asistencias, permisos, vacaciones, evaluaciones, capacitación al personal nuevo).
8	Preparar informes para terceros.
9	Generar reportes estadísticos de los valores recaudados y los motivos por los que se presentan fluctuaciones.
10	Todas aquellas encomendadas por la Dirección o Supervisión de Recaudo.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Seis meses

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	: Ingeniería en Administración de Empresa o afines
Preferido	:

Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	B
Orientación al Cliente	B
Orientación a los Resultados	B
Calidad de Trabajo	C
Adaptabilidad al Cambio	B

COMPETENCIAS DEL ÁREA

COMPETENCIA	NIVEL
Integridad	B
Trabajo en Equipo	B
Temple	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	B

COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	NIVEL
Desarrollo del Equipo	B
Modalidades de Contacto	B
Habilidad Analítica	C
Capacidad de Planificación y de Organización	C

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos de Administración Financiera	C
Experiencia en manejos de cajas, cortes de caja y efectivo	B
Conocimiento de Estadísticas	C
Conocimientos contables	C
Conocimientos de Gestión de Talento Humano	B
Dominio MS Office a nivel de usuario	B
Conocimiento de inglés nivel medio	B

Aprobado por:

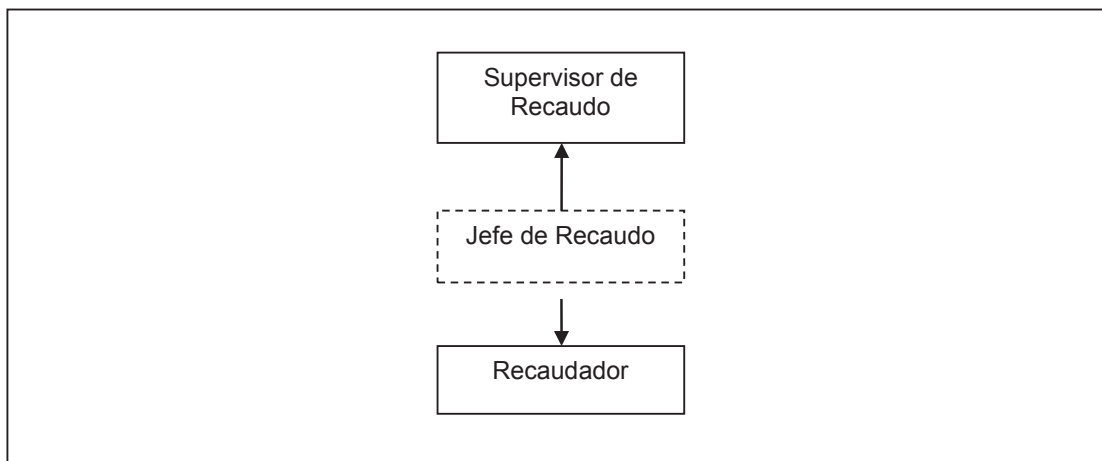
Gerente General

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Jefe de Recaudo
Área/ Departamento : Recaudación
Cargo de Supervisor Inmediato : Supervisor de Recaudo

Cargos que Supervisa : Recaudador
Fecha Última Revisión : Marzo 2010

2. Ubicación del Cargo en el Organigrama:



3. Propósito o misión del Cargo:

Coordinar, controlar y supervisar las actividades relacionadas con el recaudo diario, tomando medidas de control para evitar la pérdida o manipulación incorrecta del efectivo y especies valoradas. Generar acciones que garanticen un óptimo recaudo y operatividad del Área de Recaudación.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES
1	Planificar y supervisar el trabajo de los recaudadores.
2	Verificar que los recaudadores cumplan con los horarios, procedimientos y políticas definidas en el Área de Recaudación.
3	Transcribir las transacciones de recaudo realizado por cada uno de los Recaudadores.
4	Coordinar, contralar y supervisar las actividades relacionadas con la entrega de valores de recaudo (moneda y especies valoradas) y la recepción de las mismas.
5	Realizar la conciliación diaria acorde a los cierres de cada de cada recargador.
6	Realizar la toma física de los especies de recaudo que forman parte del inventario.
7	Velar por el orden y seguridad de la documentación y especies valoradas.
8	Preparar informes para terceros.
9	Todas aquellas encomendadas por la Dirección o Supervisión de Recaudo.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Cuatro meses

PERFIL DEL CARGO

Instrucción o Formación requerida para el cargo

Requerido	: Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o afines
Preferido	: Carrera terminal

Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS**COMPETENCIAS CARDINALES**

COMPETENCIA	NIVEL
Compromiso	C
Orientación al Cliente	B
Orientación a los Resultados	C
Calidad de Trabajo	C
Adaptabilidad al Cambio	B

COMPETENCIAS DEL ÁREA

COMPETENCIA	NIVEL
Integridad	C
Trabajo en Equipo	C
Temple	B
Profundidad en el conocimiento de los productos	C

COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	NIVEL
Autocontrol	C
Desarrollo del Equipo	C
Modalidades de Contacto	C
Aprendizaje Continuo	C

COMPETENCIAS TÉCNICAS

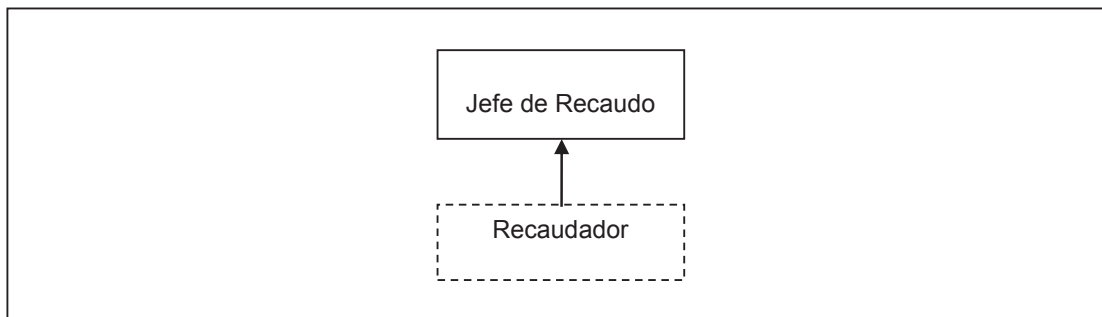
COMPETENCIA	NIVEL
Experiencia en procesos de cuadro y conciliaciones	C
Conocimiento de Estadísticas	C
Conocimiento para la detección de valores falsos	C
Dominio MS Office a nivel de usuario	C
Experiencia en el recaudo de valores	C
Conocimiento de inglés nivel medio	C

Aprobado por:

Gerente General

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Recaudador
Área / Departamento : Recaudación
Cargo de Supervisor Inmediato : Jefe de Recaudo
Cargos que Supervisa : No Aplica
Fecha Última Revisión : Marzo 2010

2. Ubicación del Cargo en el Organigrama:**3. Propósito o misión del Cargo:**

Percibir el pago de la tarifa de transporte y realizar honestamente la conciliación de los ingresos diarios. Ofrecer información al usuario, atención al cliente en caso de dificultades, promoción de los servicios y una actitud proactiva para promover la aceptación cultural de los medios de pago automáticos. Verificar el buen uso de la tarifa diferencial e incentivar la compra y uso de los medios de pago electrónicos.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES
1	Controlar los valores recibidos y especies valoradas.

2	Cumplir con los procesos, políticas e instrucciones del área de recaudación.
3	Mantener todo el tiempo una actitud orientada al servicio.
4	Emisión de los comprobantes que requieren los usuarios (recibos equipo recargador).
5	Realizar arqueos de caja y de especies valoradas cuando el jefe superior lo solicite.
6	Entregar los dineros recaudados al Jefe de Caja acorde a los procedimientos.
7	Responder por el buen uso de los equipos de recaudo.
8	Brindar soporte operativo y administrativo en actividades relacionadas con la operación de la organización.
9	Todas aquellas encomendadas por la Dirección o Supervisión de Recaudo.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Dos meses

PERFIL DEL CARGO

Instrucción o Formación requerida para el cargo

Requerido	: Bachillerato cualquier especialidad
Preferido	: Cursar segundo año de estudios universitarios

Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Compromiso	C
Orientación al Cliente	B
Orientación a los Resultados	D
Calidad de Trabajo	C
Adaptabilidad al Cambio	C

COMPETENCIAS DEL ÁREA

COMPETENCIA	NIVEL
Integridad	C
Trabajo en Equipo	C
Temple	B
Profundidad en el conocimiento de los productos	B

COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa / Autonomía	C
Productividad	C
Dinamismo / Energía	B

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento para la detección de valores falsos	C
Dominio MS Office a nivel de usuario	C
Habilidades numéricas. Aptitud para el cálculo y operaciones con números	C
Experiencia en el recaudo de valores	C

Aprobado por:

Gerente General

ANEXO IV:
GLOSARIO DE PREGUNTAS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

1. Guía para entrevistas para identificar competencias cardinales.

Competencias requeridas	Preguntas
Compromiso	1. ¿Recuerda usted los objetivos de la organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado)?. ¿Cuáles eran? ¿En su opinión cuáles eran los más importantes? ¿Cómo estos fueron identificados en su organización?
	2. Coménteme una experiencia en la cual usted, personalmente, haya aportado ideas, sugerencias o trabajo para mejorar ese objetivo o para aplicarlo a su trabajo diario.
	3. ¿Existe algún objetivo con el cual usted no se sintiera de acuerdo? Coménteme cómo este influyó en su trabajo diario. ¿Se lo comentó a su jefe directo? ¿Cómo fue su actitud?
	4. ¿Se ha presentado alguna ocasión en la cual sus compañeros o subalternos, no se encuentren de acuerdo con los objetivos empresariales de alguna organización? ¿Cómo usted los motivó?
Orientación al cliente	1. ¿En su trabajo anterior tuvo que interactuar con clientes? ¿Quiénes eran sus clientes? ¿En su opinión, cuáles eran los clientes internos? ¿Considera que, como organización, satisfacían sus necesidades? ¿Cómo evaluaba su satisfacción?
	2. ¿Cuál es su metodología de identificar las necesidades de un cliente? Mencione alguna situación donde un cliente tuviera una fuerte insatisfacción. ¿Qué pasos realizó para identificar el problema y solucionarlo? ¿En cuánto tiempo corrigió el inconveniente? ¿Qué tipo de frases utilizó con el cliente?
	3. ¿Recuerda alguna situación donde el cliente no expresara verbalmente sus necesidades y usted debiera “presentirlas”? ¿Cómo se sintió al respecto? ¿Cómo obtuvo la información? ¿Cómo se sintió el cliente? ¿Si no la obtuvo, cómo se resolvió la insatisfacción del cliente?.
	4. Hábleme de algún evento en el cual usted sienta que brindó una respuesta a su cliente, que superó sus expectativas. ¿Cuál fue el problema? ¿Cuál era la expectativa del cliente? ¿Qué le ofreció usted?

Competencias requeridas	Preguntas
Orientación a los resultados	1. ¿De qué manera usted identifica los resultados que su departamento debe alcanzar? ¿Qué criterios utiliza? ¿Cómo realiza el seguimiento de su avance?
	2. ¿Cuál fue el resultado de su última evaluación? ¿Alcanzó los resultados esperados? ¿A qué se debió ese resultado? ¿Se encontró usted conforme con el resultado? ¿Cómo usted lo abordó con su jefe directo?
	3. Coménteme de un evento en el cual se le haya asignado una tarea, con un límite de tiempo determinado y con resultados exigentes. ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo? ¿Cómo la implementa? ¿Se preocupa por los resultados o por terminarlo en el tiempo acordado?
	4. ¿Se le ha presentado la ocasión en que su jefe directo le ha fijado metas que, a su parecer, han estado demasiadas altas? ¿En que se basó para considerar que eran demasiado exigentes? ¿Cuál fue su sentimiento? ¿Esta situación la conversó con su jefe? ¿Cómo lo solucionó?
Calidad de trabajo	1. ¿Usted considera que su trabajo es presentado con calidad? Describa un evento en el cual su trabajo superó las expectativas de su jefe superior. ¿Qué es lo que debía realizar? ¿Cómo terminó el trabajo? ¿Cómo controla la calidad?
	2. ¿Usted se considera como una persona que cuida de los detalles? Cuénteme de algún trabajo donde de los detalles del mismo dependía de la consecución exitosa del trabajo. ¿Cuál era el trabajo? ¿Qué tipo de detalles debía usted cuidar?
	3. En el trabajo que realiza diariamente, ¿cuáles son las tareas más críticas, considerando aquellas que involucran información más sensible? ¿Cómo usted controla que la información sea fidedigna? ¿Cuáles son sus métodos de comprobación? ¿Cómo verifica los resultados obtenidos?
	4. En su trabajo anterior, ¿sobre qué temas le consultan? Detalle un evento en el cual sus compañeros de trabajo lo hayan considerado como un referente y le hayan solicitado compartir su experiencia.

Competencias requeridas	Preguntas
Adaptabilidad al cambio	1. ¿Ha tenido ocasión de hacerse cargo de funciones o de equipos de trabajo que no eran lo usual en su rutina de trabajo? ¿Qué hizo? ¿Qué cambios realizó en su rutina para aceptar esta nueva función o equipo? ¿Cuál fue su actitud?
	2. ¿En su trabajo anterior, se presentaron cambios drásticos en la gerencia, políticas o naturaleza de la organización (por ejemplo venta, fusión, asociación? ¿Qué cambios le solicitó realizar la gerencia? ¿Cómo este cambio influyó en su desempeño?
	3. ¿Ha tenido la oportunidad de trabajar o estudiar fuera del país? ¿Fuera de la ciudad? ¿Ha tenido que dejar la comodidad de su hogar para trabajar en una localidad alejada? ¿Cómo se adaptó al cambio? ¿Cómo manejó la situación?
	4. ¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted ha tenido que enfrentar en su organización / departamento?
	5. ¿Se considera una persona que se adapta fácilmente a los cambios?

2. Guía para entrevistas basada en competencias Cargos Gerenciales

Competencias requeridas	Preguntas
Empowerment	1. ¿Tiene usted a su cargo un equipo de trabajo? ¿Se preocupa por el crecimiento de su equipo de trabajo? ¿Cuenta con un plan de desarrollo para cada uno de ellos? ¿Cómo lo elaboró? ¿Qué variables consideró? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles han sido el resultado?
	2. ¿De qué manera usted define las responsabilidades de su equipo de trabajo? ¿Cómo estas son comunicadas a sus colaboradores? ¿De qué manera usted realiza el seguimiento de las tareas? ¿Cómo evalúa la consecución de los resultados?
	3. Describa en qué condiciones estaba su equipo de trabajo antes de que usted lo gerenciara o al inicio de su gerenciamiento. ¿Qué acciones implementó para que mejore su desempeño?
	4. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? ¿Quién lo seleccionó? ¿Qué variables consideró? ¿Cómo conoce a cada uno de ellos? ¿Qué cree que su equipo diría de usted como líder del equipo?

Competencias requeridas	Preguntas
Liderazgo en equipo	1. ¿En su trabajo anterior tuvo que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuándo sucedió? ¿Por qué se le encomendó esta tarea? ¿Cómo percibió el grupo que usted sea el responsable? Describa la situación. ¿Cómo cambió la percepción? ¿considera que hubo un cambio significativo?
	2. Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted lideraba en su último trabajo, ¿cómo usted distribuyó las tareas? Comente cómo reconoce el talento de los integrantes del equipo. ¿Cómo fija los objetivos? ¿Cómo logra que todos los integrantes respondan a sus requerimientos?
	3. ¿En alguna ocasión le tocó alguien difícil de manejar? ¿De qué manera se acercó a esta persona? ¿Cómo influenciaba esta persona al equipo de trabajo? ¿Cómo evitaba o solucionaba los conflictos que se presentaban?
	4. Puede describir un evento específico donde se observe el logro obtenido gracias a su gestión como líder del equipo. ¿Qué hizo usted para lograrlo? ¿Cómo motivó a su equipo de trabajo?
Del Náufrago	1. ¿Durante su vida laboral, ha tenido que enfrentar situaciones en las cuales se rompiera la estructura existente? ¿Considero usted que era un problema o una oportunidad este cambio de la estructura? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo llevo este proceso de transición en forma eficaz? ¿Cómo cambió su actitud? ¿Realizó cambios en su metodología de trabajo?
	2. En situaciones como la mencionada anteriormente ¿Cómo manejó la comunicación a su personal de los nuevos rumbos estratégicos que adoptó la empresa? ¿De qué forma los estimuló para que se adaptaran a estos cambios?
	3. ¿Qué situaciones se han presentado en su compañía que usted las catalogaría como “difíciles”? Detalle la situación. ¿Por qué usted la considera como difícil? ¿Cómo se sintió usted? ¿Cómo respondió su equipo de trabajo? ¿Cuál fue su actitud con la gerencia? ¿Por qué cree usted que se ocasionó esta situación difícil?
	4. Una vez que usted ha comprendió la situación difícil por la que atravesaba su compañía. Describa cómo fue su relación con las persona que, en su opinión, eran las responsables de esta situación ¿Tuvo la oportunidad de conversar sobre la situación? ¿Cuál fue su actitud?

3. Guía para entrevistas basada en competencias Área de Recaudación

Competencias requeridas	Preguntas
Integridad	1. ¿Qué representan la integridad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad fue puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?
	2. ¿En algún momento de su vida laboral le han solicitado maquillar los resultados de un reporte u ocultar información relevante? Describa la situación. ¿Cuál fue su proceder? ¿Cuál fue la situación final?
	3. ¿Usted considera que es una persona que dice y hace lo que piensa? ¿Se ha presentado algún evento en el cual su proceder ha sido diferente a lo que piensa? ¿Si no se ha presentado, conoce gente que haya procedido diferente de lo que piensa? ¿Cuál es su opinión sobre estas personas?
	4. ¿Qué opinión en materia de integridad le tienen sus: a) jefes directos b) subalternos c) clientes?
Trabajo en equipo	1. Cuénteme alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su trabajo anterior. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea? ¿De qué manera se distribuyó el trabajo? ¿Quién lideraba el equipo?
	2. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a sus amigos o a compañeros de trabajo para trabajar en equipo? ¿Qué palabras utilizó? ¿Cómo se relaciona con sus amigos y compañeros?
	3. ¿En su opinión, cuándo mejora su rendimiento en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos.
	4. ¿Recuerda alguna ocasión donde su trabajo en equipo no alcanzó las metas fijadas? ¿Cuál fue el sentimiento del grupo? ¿Cuál fue su reacción? ¿Qué acciones tomaron?
Profundidad en el conocimiento de los productos y servicios de EB. (*)	1. ¿Desde hace cuánto se desempeña en este cargo? ¿Qué conoce usted de (proceso, metodología, sistemas, equipo, etc.) o de cualquier aspecto fundamental del cargo?
	2. ¿Cuál es la tendencia del mercado con respecto a los productos y servicios que se ofrecían en su trabajo anterior? ¿Cuáles son sus ventajas en relación a los productos o servicios de la competencia?
	3. ¿Coménteme sobre el sistema/metodología/servicio que implementó durante el desempeño de su cargo?
	4. Recuerda alguna situación en la cual haya pensado medidas o acciones que permitieran mejorar los productos o servicios que se ofrecían en su trabajo anterior. Describa la necesidad. Describa la mejora. ¿Cuáles serían los resultados de esa mejora?

Competencias requeridas	Preguntas
Temple	1. Describa una situación laboral, académica o personal más tensa que se la haya presentado ¿Cómo procedió para resolverla? Describa el problema y las emociones que sintió.
	2. Se le ha presentado la oportunidad de hablar en un velorio, en un grado o en algún matrimonio. ¿Cómo fue su discurso, emotivo, tranquilo? ¿Qué tipo de lenguaje utiliza? ¿La idea que deseaba expresar fue la que escucharon los oyentes?
	3. Describa una situación en la cual usted haya cometido un error en su trabajo y tuvo que justificarlo frente a su jefe directo. ¿Cómo se sintió? ¿En qué momento decidió contarle a su jefe? ¿Cómo realizó la explicación del evento? ¿Qué lenguaje utilizó?
	4. Cuénteme cuál ha sido el evento no exitoso que ha marcado su vida profesional. ¿Qué sucedió? ¿Por qué no fue exitoso? ¿Cómo se sintió? ¿Lo tiene presente o lo ha olvidado?

(“) En una entrevista inicial no se puede medir cuanto se conoce de los productos y servicios de EB. Pero sí se puede conocer cuánto conoce de los productos de la empresa en la que trabajo

4. Guía para entrevistas en competencias Cargo Recargador

Competencias requeridas	Preguntas
Iniciativa / Autonomía	1. Describa cuáles son los problemas que se presentan regularmente en su puesto de trabajo. ¿Cómo estos impactan en su desempeño diario? ¿Sabe cómo resolverlos? ¿Conoce qué medidas tomar para que no se presenten?
	2. En caso de que no se encuentre presente su jefe directo ¿qué decisiones puede tomar sin necesidad de consultarle?
	3. Puede mencionar algún evento grave que haya sucedido y que su línea de reporte haya estado ausente. Describa el problema. ¿Qué decisiones tomó? ¿Quién tomó la iniciativa para resolver el problema? ¿Contó con alguna política o procedimiento de apoyo?
	4. Mencione algún evento en el cual usted presentó una solución, adelantándose a las necesidades de su jefe, del cliente o de cualquier interesado ¿Qué fue lo que hizo? ¿Cómo lo solucionó? ¿Cómo se sintió?

Competencias requeridas	Preguntas
Productividad	1. Indique alguna situación donde su trabajo (o en el centro de estudios), donde su desempeño haya sido más alto que el de sus compañeros. ¿Cómo obtuvo ese desempeño más alto? ¿Con qué criterios usted considera que fue el mejor?
	2. ¿Una vez que usted ha aprendido a realizar una tarea, ha sentido que puede realizarlo mejor? ¿Ya sea incrementando la cantidad, calidad, tiempo o resultados esperados? ¿Cómo midió sus avances?
	3. ¿Con qué frecuencia usted ha visto completadas las expectativas planteadas y ha tenido que crear unas nuevas y más exigentes metas?
	4. ¿Se han presentado situaciones en las que no ha alcanzando las metas planteadas por la organización? ¿Cuál fue su actitud? ¿Qué hizo para mejorar su desempeño?
Energía / Dinamismo	1. ¿Cómo se desarrolla un típico día de trabajo donde trabaja actualmente o (trabajaba en el pasado)?
	2. Hábleme de alguna ocasión en su trabajo o en sus estudios en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos consideró para reorganizar su tarea? ¿Qué acciones tomó para mantenerse activo durante la jornada?
	3. Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o en la universidad que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo lo emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
	4. Se han presentado situaciones donde deba permanecer alerta y activo por jornadas de trabajo largas. ¿Le ha sucedido que debe presentar un trabajo importante y se presentan interrupciones? ¿Cómo se ha sentido? ¿Cuál ha sido su actitud al respecto?

5. Guía para entrevistas en competencias Cargo Jefe de Recaudo

Competencias requeridas	Preguntas
Autocontrol	<p>1. ¿Durante su vida laboral ha tenido que estar presente en reuniones donde los interlocutores hayan presentado una actitud hostil y cerrada? ¿Sintió el deseo de salir de la reunión? ¿Sintió enojo? ¿Cuál fue la situación? ¿Cómo se sentía antes de la reunión? ¿Después de la reunión?</p>
	<p>2. Frente a una discusión con su pareja, ¿Cuál es su actitud? ¿Prefiere ventilarla en ese momento? ¿Prefiere tomar un momento para usted y luego conversarla? Recuerda un evento real. ¿Qué sucedió durante la conversación?</p>
	<p>3. ¿Durante su vida laboral o académica, se le han presentado situaciones donde usted considera que actuaron injustamente con usted? ¿Cuál fue la situación? ¿Cómo se sintió?</p>
	<p>4. ¿Recuerda usted cuándo fue la última discusión / desacuerdo en el que participó? ¿Cómo fue su lenguaje? ¿Cómo expone sus argumentos? ¿Con humor, con ironía, con hechos? ¿Cómo se siente después de una discusión / desacuerdo?</p>
Desarrollo del equipo	<p>1. ¿Una vez que a usted le han asignado un equipo de trabajo, ¿Cómo usted se presenta ante ellos? ¿De qué manera los llega a conocer a cada uno de ellos? ¿Se interesa por sus asuntos personales? ¿Se considera usted una persona de fácil acercamiento?</p>
	<p>2. ¿Recuerda usted algún evento en el cual el problema de uno de los miembros de su equipo, haya repercutido negativamente en el trabajo de todos? ¿Cuál fue la situación? ¿Cómo lo abordó con el miembro del equipo que tenía el problema? ¿Qué le dijo al resto del equipo?</p>
	<p>3. ¿En su trabajo anterior, usted considera que su equipo de trabajo compartía el compromiso de la organización? ¿Si así fue, quién inculcó estos valores? ¿Cómo lo realizó?</p>
	<p>4. ¿Ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto? Mencione detalladamente cómo usted entrenó a este colaborador. ¿Comente cómo lo manejó? ¿Qué pasos usted realizó? ¿Cuál es el tiempo que usted asigna para trabajar con los nuevos miembros de su equipo de trabajo?</p>
	<p>5. Durante el entrenamiento. ¿Qué variables, conocimientos, habilidades, usted le dio mayor énfasis? ¿Cuál es su actitud cuando la persona en cuestión no recepta los conocimientos que usted desea transmitirle? ¿Ha cambiado la estrategia? ¿Qué cambios realizó?</p>

Competencias requeridas	Preguntas
Modalidades del contacto	1. ¿Cuál ha sido el problema más difícil de comunicación que usted ha tenido que afrontar durante su vida laboral?
	2. ¿En su trabajo anterior ha tenido que enviar email sancionando o llamando la atención a su personal? ¿Cómo el mensaje fue receptado por el destinatario? ¿Existió un cambio de actitud motivado por la comunicación enviado?
	3. ¿En alguna ocasión se le han presentado problemas por información dicha en una reunión o por comunicaciones enviadas por usted? ¿Qué fue lo que ocasionó el problema? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo restauró la confianza en su personal?
	4. ¿Considera que la manera como usted se expresa es una manera adecuada para transmitir sus ideas o sentimientos? Mencione un evento donde se haya sentido satisfecho por la manera como sus palabras motivaron, apoyaron, ayudaron a su equipo de trabajo.
Aprendizaje continuo	1. ¿Se le han presentado situaciones en las que usted desconocía la información para resolver las tareas de su trabajo y debía buscar información? ¿Dónde obtuvo la información? ¿Cómo la consiguió?
	2. Cuando se le han presentado situaciones negativas o adversas, ¿Cómo ha tomado los aprendizajes? ¿Ha sido capaz de analizar su actuación y aprender de sus errores? ¿Indique de un evento negativo del cual usted haya capitalizado la experiencia?
	3. ¿Cuándo fue la última vez que usted dio un curso, charla o demostración? ¿Cuántas personas asistieron? ¿Cuál fue el tema? ¿Cómo confirmó que la información dada fue asimilada por los asistentes?
	4. Cuénteme cuáles han sido sus últimos aprendizajes. ¿Qué cursos ha tomado? ¿Qué herramientas utiliza para aprender de las experiencias de otras personas?

6. Guía para entrevistas en competencias Cargo Supervisor de Recaudo

Competencias requeridas	Preguntas
Desarrollo del equipo	1. ¿Ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de responsabilidad? Mencione detalladamente cómo usted entrenó a este colaborador. ¿Comente cómo lo manejó? ¿Qué pasos usted realizó? ¿Cuál es el tiempo que usted asigna para trabajar con los nuevos miembros de su equipo de trabajo?
	2. Mencione sugerencias que hayan realizado sus colaboradores y que usted haya implementado en la organización o en el departamento donde anteriormente laboraba. ¿Por qué las implementó? ¿Cómo las implementó? ¿De qué forma sus colaboradores realizan las sugerencias?
	3. Durante su vida laboral debe habersele presentado personal que haya ascendido en su organización gracias a su mentoring. ¿De qué cargo a qué cargo ascendieron? ¿Cuál fue su nivel de aprendizaje? ¿Qué experiencia de mentoring le ha sido más gratificante?
	4. ¿Cómo es su “mística” para formar sólidos equipos de trabajo? ¿De qué manera usted genera empatía con sus colaboradores/pares? ¿Qué tipo de recursos utiliza?
Modalidades del contacto	1. ¿Cuál ha sido el problema más difícil de comunicación que usted ha tenido que afrontar durante su vida laboral?
	2. ¿En su trabajo anterior ha tenido que enviar email sancionando o llamando la atención a su personal? ¿Cómo el mensaje fue receptado por el destinatario? ¿Existió un cambio de actitud motivado por la comunicación enviado?
	3. ¿En alguna ocasión se le han presentado problemas por información dicha en una reunión o por comunicaciones enviadas por usted? ¿Qué fue lo que ocasionó el problema? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo restauró la confianza en su personal?
	4. ¿Considera que la manera como usted se expresa es una manera adecuada para transmitir sus ideas o sentimientos? Mencione un evento donde se haya sentido satisfecho por la manera como sus palabras motivaron, apoyaron, ayudaron a su equipo de trabajo.

Competencias requeridas	Preguntas
Habilidad analítica	1. ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo anterior? ¿Qué tipo de variables y de análisis debe realizar? ¿Con qué frecuencia se debe realizar? ¿Qué mide con los resultados obtenidos?
	2. ¿Podría mencionar algún evento complejo que debiera solucionar en su trabajo anterior? ¿Cuáles eran las principales variables del problema? ¿Cómo las identificó? ¿Qué análisis realizó en el problema? ¿Cómo resolvió el problema?
	3. ¿De qué manera usted reúne la información y datos para realizar sus informes? ¿De qué manera usted confirma que la información es la necesaria y la correcta?
	4. Deme ejemplos de informes que usted realice y que deba recurrir a diversas fuentes de información. ¿De qué manera usted establece las relaciones?
Capacidad de planificación y de organización	1. ¿Cuál fue el último proyecto que usted desarrolló? ¿De qué manera usted determina las tareas a realizarse y los plazos? ¿Cómo realizó la planificación del proyecto? ¿Cuál fue el resultado final?
	2. ¿En su vida laboral se le ha presentado el evento que deba trabajar en varios proyectos simultáneos? ¿De qué manera usted prioriza el trabajo? ¿Cuáles eran los proyectos? ¿Cuál era su participación en ellos? ¿Cómo distribuyó su tiempo?
	3. ¿Cuáles son sus expectativas personales para este año? ¿De qué manera usted distribuye su tiempo entre el trabajo y su vida familiar?
	4. Se le ha presentado la ocasión de trabajar en un proyecto que fue diseñado por otra persona. ¿Sintió que los tiempos propuestos no respondían con la realidad? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cuáles fueron sus emociones? ¿Cómo terminó el proyecto?

7. Guía para entrevistas en competencias Cargo Director de Recaudo y Conciliación

Competencias requeridas	Preguntas
Empowerment	Las preguntas fueron desarrolladas en la sección Guías para entrevistas en competencias en Cargos Gerenciales.
Liderazgo	
Del Náufrago	
Pensamiento Estratégico	1. ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización o del departamento que usted controlaba? ¿Por qué las considera como la más crítica? ¿Qué metodología utilizaba para analizar el mercado e identificar las amenazas que se presentaban para la organización o departamento donde laboraba anteriormente? ¿Cómo identificaba las debilidades? ¿Podían convertirse en fortalezas? ¿Cómo?
	2. ¿En su trabajo anterior participó en algún proyecto estratégico? ¿Cuál fue su papel? ¿En qué consistió su trabajo? ¿Cuál fue el resultado del proyecto?
	3. Una vez que se la ha comentado sobre la actividad de la compañía, solicitarle que realice una lluvia de ideas sobre las necesidades no cubiertas de los usuarios, municipio, empresas de transporte. ¿Cómo implementaría esta estrategia? ¿Qué aspectos consideraría? ¿Cuáles cree que serían a las dificultades?
	4. Se le ha presentado algún proyecto en la vida laboral o personal cuyos resultados no han sido los esperados y ha decidido abandonar el proyecto. ¿En qué momento tomó la decisión de cerrar el proyecto? ¿Cuáles fueron sus consideraciones? ¿Existió pérdida en el proyecto? ¿Qué información consideró para implementar el proyecto?

ANEXO V:
FORMULARIO PARA LA PRIMERA ENTREVISTA

Competencia:	
Nombre del entrevistador	
Cargo para el cual entrevista	
Nombre del entrevistado	
Fecha	
Aspectos personales (edad/ estado civil/ número de hijos/ parientes en EB/ ¿cómo se enteró de la vacante?)	
Formación (título/ logros académicos)	
Trayectoria Laboral (empresas donde trabajó/ cargos/ funciones/ tiempo)	
Conocimientos específicos	
Destrezas, habilidades, características observadas en la entrevista	
No conocimientos, no habilidades, no destrezas, no actitudes	
Ha supervisado personal (número de personas, directamente, indirectamente)	
Actividades que le gusta hacer	
Actividades que no le gustan hacer	
¿Cuál ha sido su mayor logro profesional?	
¿Por qué desea aplicar a este cargo?	
Observaciones	

ANEXO VI: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Competencia: COMPROMISO
Definición Es la capacidad de “sentir como propios los objetivos de la organización tomando conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de los plazos estipulados. Es la motivación para apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 93).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Afiliarse a alguna asociación o voluntariado con el que se encuentre identificado. Formar parte una “visión” incentiva el compromiso.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Formar un equipo deportivo y participar en un torneo. Los deportes son una herramienta para fortalecer nuestro compromiso de: a) tener una dieta saludable b) entrenar c) ganar la copa.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos que ofrezcan una guía práctica para desarrollar el compromiso y lealtad con los empleados que cada día son más independientes
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de las palabras compromiso, empeño, perseverancia.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO DE INDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la estrategia, objetivos y políticas a todo el personal. No se puede incrementar el compromiso si se desconoce la directriz empresarial.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Cada jefe directo es responsable de vincular en cada funcionario la relación existente entre la labor diaria con las metas de EB. Los jefes de cada área debe presentar destrezas para incentivar el compromiso y la persistencia para lograrlo en sus subalternos y pares. Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de compromiso.

Competencia: ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Definición Requiere de un fuerte deseo de ayudar a clientes internos y externos. Exige esforzarse por comprender sus necesidades y expectativas (incluso aquellas que no son expresadas) y el deseo de resolverlos. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente, sino, más bien de una actitud permanente para realizar acciones concretas con el fin de crear y mantener relaciones de largo plazo.

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Organización de eventos. Ser el anfitrión. Ambas actividades exigen captar las necesidades de los invitados y satisfacer sus deseos. En paseos familiares o de amigos, realice un levantamiento de los requerimientos propios de cada integrante, relacionado con la comida, vestimenta, medicación, gusto. Esta actitud indica que se preocupa por las expectativas de todos.
	LÚDICA DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Ser el entrenador de un equipo deportivo. Un entrenador debe desarrollar las habilidades de estar atento a las necesidades de sus integrantes. Jardinería / Cuidar mascotas. En ocasiones no es tan fácil identificar cuáles son las necesidades y las expectativas, cuando estas no son expresadas con palabras. Por ello estas dos actividades enseñan a utilizar los otros sentidos para reconocerlas.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Leer libros e información en la Web relacionados con servicio, cubrir expectativas, resolver problemas, conseguir clientes, fidelizar clientes. Poner en práctica los consejos sobre Servicio al Cliente y Atención al Cliente.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de las palabras. Cliente Actitud Servicio Quejas Satisfacción Escuchar Solucionar. Recordar que EB vive para los clientes.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO DE INDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Durante el curso de inducción se identifican quiénes son nuestros clientes. Curso sobre los tipos de clientes y la manera de interactuar con ellos.
	TALLER F&Q RECAUDO	<ul style="list-style-type: none"> Semestralmente, cada zona realiza una revisión de las preguntas frecuentes que realizan los clientes sobre los productos y servicios de recaudo.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Cada jefe directo es responsable por cuidar de su cliente interno. Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de mantener constantemente una actitud orientada al cliente.

Competencia:**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS****Definición**

Deseo por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia, fijando metas desafiantes por encima de los estándares. Estas metas pueden ser: a) sus propios logros anteriores; b) una medida objetiva de alto desafío propuesta por su jefe directo; c) metas puestas por el propio funcionario pero que nadie ha realizado aún.

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Preparar recetas de cocina. Esta actividad exige en quien la prepara dar la importancia a cada uno de los pasos para que estos se alineen con el objetivo esperado.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Maratón/Carreras. La preparación, el entrenamiento y la concentración en la meta es el aliciente para alcanzarla. Andinismo. Pensar en la cumbre es la motivación que lleva a los montañistas a perseverar en alcanzarla. Deportes como el Tiro al blanco o el golf, son actividades donde el cuerpo entero debe acomodarse para alcanzar el logro.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Leer libros e información en la Web. Poner en práctica los consejos sobre Logros, Orientación a los resultados, liderazgo. Libro: La lámpara mágica de Ellis Keith. Conclusiones sobre un estudio realizado en la Universidad de Stanford en los años veinte que relaciona el éxito con la fijación de metas.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de las palabras. Logro, Resultados, Desafíos, Enfoque, Meta Determine mecanismos que le ayuden a alcanzar los logros.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> En el mes de diciembre desarrollar un curso teórico sobre la definición de objetivos y cumplimiento de metas. Uso del programa Microsoft Project, como herramienta para realizar seguimiento.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Periódicamente realizar con su departamento una lista de las actividades que demandan mayor tiempo y generan menores resultados. Analice el factor humano, tiempo y costo por hora. Analice la posibilidad de optimizar estas actividades. Registre las mejoras y comparte con sus pares.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Determinar con el jefe directo el rol, los objetivos y las metas asignadas a su función y revisar periódicamente su avance.

Competencia:	CALIDAD DE TRABAJO
Definición	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área donde se desempeña. Se esmera por comprobar y controlar la calidad del trabajo y la información. Capacidad para realizar tareas con altos estándares de desempeño, que permitan asegurar los resultados y éxitos, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo todas las actividades diarias con calidad. Más que un concepto, debe ser tomado como una actitud de vida.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Bordado en punto de cruz. Requiere un trabajo ordenado, meticuloso, donde la calidad del trabajo se ve reflejado en el trabajo final donde se aprecia la calidad. Construcción de aviones a escala. Actividad que requiere desarrollar un sentido de perfeccionamiento. Director Técnico de equipos deportivos. Si el deseo es ganar los torneos, para lograrlo el trabajo debe ser realizado con orden y disciplina.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Leer libros e información en la Web. Poner en práctica los consejos sobre Calidad, Excelencia, Estándares de perfección.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Considerar los conceptos de perfección. Lleve una agenda diaria de trabajo, donde controle el uso y la calidad de tiempo que destina para completar las tareas solicitadas. Sea un perfeccionista. Sus trabajos deben ser de calidad. Reciba siempre trabajos de calidad. No acepte la mediocridad.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Sobre la Filosofía de Calidad. Se refuerza el ciclo Planificar, Actuar, Revisar, Corregir. Curso a ser dictado a inicio de cada año.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se preparan dinámicas que llevan a reflexionar sobre el presentar trabajo con calidad.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Antes de iniciar un nuevo requerimiento asegúrese de contar con la siguiente información: objetivo, tiempo, que se requiere, que es lo que se espera, Todo trabajo antes de ser entregado debe ser revisado la precisión del contenido y los detalles de la forma Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de calidad.

Competencia:**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO****Definición**

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta, ideas y planes para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápidas y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización". (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 95)

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo comunitario, en especial, si se trata de un grupo de personas diferente a las que usualmente se relaciona, demanda asumir una actitud abierta y flexible.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Realizar campamentos y montañismo, son dos actividades que ponen en práctica la capacidad de adaptación y la inventiva para responder a situaciones diversas de comportamientos, actitudes y aspectos que no pueden ser anticipados. Deportes de riesgos como el Rafting y el Veleo a más de exigir sincronizar los esfuerzos de los equipos, exigen flexibilizar sus comportamientos para desempeñar con habilidad y rapidez los contratiempos que se presenten.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web sobre la manera de aceptar los cambios, consejos para mejorar la actitud, la mente abierta y flexibilidad de nuestros pensamientos. Se recomienda el libro Seis sombreros para pensar de Edward Bono.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de temas referentes a la tolerancia a la presión, aceptar al cambio, flexibilidad, entre otros.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará el taller denominado "Dinámicas de Flexibilidad" donde se observará, discutirá y analizará el libro: El pavo real en el mundo de los pingüinos.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Periódicamente las áreas definirán que normas, procedimientos, políticas pueden ser flexibilizados. Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de actitud y comportamiento en momentos de crisis.

Competencia: EMPOWERMENT
Definición: Es la habilidad necesaria para dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. “Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 136).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar en grupo. Las situaciones en las que se debe compartir conocimientos permite aprender sobre los integrantes, conocer sus fortalezas y trabajar en sus debilidades.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Ajedrez, este juego nos demuestra que un caballo, un alfil o hasta un peón puede ser la pieza fundamental para alcanzar un Jaque Mate, todo depende del seguimiento de la estrategia y de la adecuada dirección. Juegos de estrategia en equipos. El juego, el deseo de ganar, incrementa que quien lleva la dirección del equipo, aprenda a utilizar los talentos de cada jugador en el momento apropiado. Competencias de relevo
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web relacionados con el compromiso, dirección de personas, desempeño laboral.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de temas referentes a la confianza, valoración y respeto
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Los cargos gerencias recibirán la capacitación teórica para desarrollar sus habilidades de coaching. Donde se desarrollara las técnicas para dirigir, guiar, inspirar al personal.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se considera talleres periódicos para evaluar a las gerencias su habilidad para acercarse a su personal, enseñar y mejorar el talento..
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de Empowerment. EB generara espacios abiertos para una constante capacitación. La delegación es más sencilla cuando existe confianza en el conocimiento y en la persona. EB iniciará la creación de equipos de alto rendimiento.

Competencia: : LIDERAZGO DE EQUIPO

Definición Es la habilidad necesaria para orientar: la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo; establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas; motivar e inspirar confianza; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo; plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización; proveer Coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 109).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un Líder Comunitario, puede ejercer actividades en su condominio, barrio o comunidad. Con esta actividad aprenderá a consolidar, desarrollar y conducir un grupo humano.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Director Coral o Director de orquesta, estas dos actividades son buenos ejemplos de actividades que requieren consolidar, desarrollar y conducir a un grupo, orientando, identificando las fortalezas de cada uno y ayudando a mejorar sus debilidades • Director Técnico, actividad que desarrolla la habilidad para accionar de manera estratégica a un grupo heterogéneo de personas.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar libros y artículos en la web relacionados con liderazgo, motivación y confianza.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en mente las definiciones de temas referentes a la capacidad de desarrollar equipos, liderazgo de equipo, entender a los demás, capacidad de enseñar y de motivar.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez al año, se dictará el curso sobre Comunicación Asertiva y Desarrollo de equipos de alto desempeño.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente cada Jefe de área realizará un taller para a) evaluación de 360 grados de su liderazgo b) recibir retroalimentación sobre si las instrucciones y criterios que se emiten son claros y precisos y c) dinámicas (juegos lúdicos) para conocer a su equipo de trabajo.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Cada jefe de área debe conocer el perfil de funciones de sus colaboradores, conocer su currículo para, de esta manera, identificar sus fortalezas y puntos de desarrollo y dar la retroalimentación respectiva. • Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de Liderazgo en equipo.

Competencia: : DEL NÁUFRAGO

Definición Es la capacidad del sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en lo que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afectan tanto la existencia de la empresa como del sector”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 126).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de compromiso social retadoras. Intentar arreglar problemas sociales incentiva en los integrantes la perseverancia y el ser recursivo para mejorar la situación actual. Si bien es tentadora la idea de renunciar, se refuerza el compromiso y la capacidad de trabajar para que el proyecto sobreviva.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Artes Marciales, Yoga o cualquier Filosofía Oriental. El estrés que generan situaciones adversas debe ser canalizado y aprender a enfocarse en momentos de crisis. Esta es una de las muchas ventajas que ofrecen estas prácticas • Practicar deportes que exijan altos grados de adrenalina. Parapente, Paracaidismo, Mountain Bike
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Este pendiente de toda información relevante para EB, su trabajo y su equipo de trabajo. • Busca información y libros que lo motive en situaciones de crisis. • Acorde a sus creencias, buscará lecturas que lo inspiren.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por mantener una actitud positiva (“vaso medio lleno”). • Se preocupa por analizar los riesgos y calcularlos.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Los cargos directivos se reunirán periódicamente para identificar las dificultades y tendencias del mercado. • Los cargos directivos periódicamente llevarán a cabo reuniones para identificar acciones que contrarresten las circunstancias adversas.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Los cargos directivos fijan políticas para enfrentar momentos difíciles de EB • Los cargos directivos se esfuerzan por ser un referente a imitar por su reacción positiva frente a momentos difíciles para sus pares y subalternos.

Competencia: INTEGRIDAD
Definición: “Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas. Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir, ni engañar ni ocultar información relevante. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice y piensa que es importante, además de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 96)

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Docencia. Considerando que quien desempeña el trabajo de enseñar debe ser un referente profesional y personal para sus alumnos.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en Árbitro en cualquier deporte. Esta actividad exige que se penalicen las jugadas con objetividad y convicción. • Arbitraje y mediación. En una diferencia de opiniones de amigos, familias o trabajo, ser un mediador exige hablar, actuar y comportarse con integridad justicia y verdad.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar libros y artículos en la web relacionados con el liderazgo impulsado por valores.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Ser coherente con sus valores personales. • Actuar, Pensar y Expresar sus valores en toda instancia. • Estar consciente de las definiciones de ética, justicia, objetividad, verdad, responsabilidad profesional, valores vs. Intereses. • Considerar que si las actividades que están bajo su responsabilidad le generan beneficios que están fuera de las normas institucionales, posiblemente estén afectando su integridad. Analice con su jefe directo.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> • Por el momento, no se considera aportar con ningún conocimiento empresarial. Considerándose que un curso teórico de valores o integridad no sería práctico.
	TALLER	
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de Integridad. • En el caso de cometer errores, reconózcalos, pues, en caso de no hacerlo, su imagen se deteriora. EB espera integridad, honestidad y sinceridad de sus empleados.

Competencia:	TRABAJO EN EQUIPO
Definición	Compromiso de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el cumplimiento de logros y objetivos comunes. Capacidad de relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias; habilidades y conocimientos, mostrando empatía, cooperación y tolerancia.

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> No se ha considerado actividades sociales para desarrollar esta competencia.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Practicar deportes donde se requiere trabajar en equipo, como es el fútbol, el baloncesto, tenis doble, baseball. Deportes donde la figura individual no es tan importante, como el desempeño de todo el equipo
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web relacionados con el trabajo en equipo, la diversidad en lo grupal, formación de equipos, integración la conformación de nosotros.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de temas referentes Participe en las reuniones de su equipo de trabajo, escuche otros puntos de vista, contribuya y de ser el caso discrepe, y comunique sus comentarios. Reflexione sobre qué es más importante ser parte de un equipo o ser parte de un grupo.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza un curso donde se expresan los fundamentos y las herramientas para realizar trabajos en equipo. Se termina con dinámicas que motivan el trabajo en equipo.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Cada jefe de área realizará un flujo desde el inicio hasta el final del proceso, identificando donde cada uno de los funcionarios forma parte del proceso, la importancia de su trabajo y la influencia que tienen en el alcance de los objetivos del área.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad de los cargos gerenciales y jefes de área por ser ejemplos de Trabajo en Equipo.

Competencia: TEMPLE
Definición Fortaleza en situaciones adversas. “Es la capacidad para explicar los problemas surgidos con serenidad y dominio. Modela el estado de ánimo para sobrellevar lo bueno y lo malo sin sobredimensionar ni la alegría ni el llanto”. (ALLES, 2007 Gestión por competencias: El Diccionario, pg. 260).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Forme parte de Debates. Defender un punto de vista frente a una persona requiere usar un lenguaje convincente y seguro que exige del debatiente un control de sus emociones. • Ayuda comunitaria en teléfono amigo. Esta experiencia pone en contacto con situaciones conflictivas, profundas y tristes. Donde si bien la empatía es necesaria, mantener un actitud serena con completo dominio de las emociones es aún más importante.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Forme parte de competencias. Si bien para todos ganar es una satisfacción personal, aprender a perder también es un gran aprendizaje que forma el carácter.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar libros y artículos en la web relacionados con mecanismos para fortalecer el temple. • Lecturas sobre la inteligencia emocional ayudarán a la construcción de un temperamento estable y sereno.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en mente las definiciones de temas referentes la fortaleza, el temple, la serenidad, el dominio del carácter.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • El taller de Análisis Transacciones considerado para fomentar la competencia Liderazgo de Equipo, también es útil para el desarrollo de esta competencia, donde se hará hincapié en el uso de transacciones del Yo-Adulto.al Yo-Adulto
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de esta competencia. • Los cargos directivos deben desarrollar su empatía para brindar un espacio armonioso y seguro para que los empleados se sientan confiados de expresar las situaciones adversas por las que están atravesando.

Competencia: PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EB

Definición Compromiso de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el cumplimiento de logros y objetivos comunes. Capacidad de relacionarse e integrarse para trabajar productivamente con personas de diferentes experiencias; habilidades y conocimientos, mostrando empatía, cooperación y tolerancia.

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado actividades sociales para desarrollar esta competencia.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado actividades lúdicas o deportes para desarrollar esta competencia.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar interés por las noticias y artículos que aparezcan en los medios de comunicación sobre EB y los productos y servicios que se comercializan. Periódicamente revisar los artículos publicados en la página web de EB y de la Matriz, donde se publican los avances y los nuevos proyectos.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente los nombres de los productos y servicios. Reconocer los productos, servicios, políticas, procesos que se manejan en su área y en EB. Familiarizarse con las ventajas de los productos y servicios para todos los usuarios.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Durante la primera semana de ingreso a la compañía, todos los funcionarios reciben un curso teórico sobre los servicios y los productos que forman parte del negocio. Se hace una clara referencia a la instalación, funcionamiento y las ventajas que se obtienen.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Todos los funcionarios reciben una visita al sitio para conocer las instrucciones básicas sobre la instalación de los equipos. Todos los funcionarios reciben un taller sobre como reconocer los errores y las soluciones prácticas para los problemas más comunes. El área de sistemas, electrónica, redes y técnicos de mantenimiento reciben talleres periódicos de las actualizaciones y soluciones a problemas técnicos recurrentes o esporádicos.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad de los cargos directivos demostrar conocimiento profundo de los productos y servicios de EB.

Competencia:**INICIATIVA / AUTONOMÍA****Definición**

Es la capacidad de responder con rapidez “ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica. También implica la posibilidad de proponer mejorar aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado” (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 199).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> En su ambiente familiar, piense en alternativas que pueda compartir, propóngalas y actúe.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Deportes como el Ping-Pong y el Tenis, donde el juego se desarrolla con velocidad, requieren prever la jugada del opositor y responder inmediatamente. Por otro lado, el entrenador puede enseñar las reglas y técnicas del juego, para en el juego será el jugador quien con su propia iniciativa y autonomía, responda a las jugadas. Andinismo y Campamento, aunque se conozca la montaña y se cuente con un mapa o GPS, se presentan problemas, por ello se requiere actuar con iniciativa y estar atento al terreno, al clima, al tiempo, etc.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web relacionados con iniciativa y autonomía. Libro: ¡Haga que las cosas sucedan! de Steve Smith. Esta obra le ofrece una guía para realizar un proyecto Historia: Carta a García
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de temas referentes la confianza en sí mismo, búsqueda de información, creatividad, cuando se debe trabajar con autonomía.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Cada jefe de área señalará con su equipo de trabajo las áreas críticas, las cuales requieren de autorización previa. Cada jefe de área incentivará a su personal cada vez que trabaje con iniciativa.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad de los cargos directivos por cuidar que las metas propuestas o el cumplimiento de los procesos limite la iniciativa.

Competencia: PRODUCTIVIDAD
Definición “Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella” (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 203).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comparta con su grupo familiar las metas que se propone. El exponerlas en voz alta es comprometerse a alcanzarlas.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Rompecabezas. Establezca un número de piezas diarias para colocarlas. Manténgase firme para cumplir esa meta.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar libros y artículos en la web relacionados con productividad, desempeño y fijación de metas.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Concéntrese en su siguiente meta y en su siguiente logro profesional. • Deseche las ideas anticuadas en las que el término productividad está asociado con el trabajo mecánico de las fábricas.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> • No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • No se han considerado talleres para desarrollar esta competencia.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de cada área es el responsable por conocer los tiempos y los resultados esperados por cada tarea. Está bajo su responsabilidad establecer las metas. • El jefe de cada área es el responsable por asegurar que su equipo de trabajo cuente con todos los materiales y un ambiente adecuado. • Cada jefe de área elaborará formatos para medir el trabajo diario y realizar el seguimiento de cómo se alcanzan las metas, compartiendo el concepto que lo que no se puede medir no se puede cambiar.

Competencia:	DINAMISMO / ENERGÍA
Definición	“Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 197).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Participe en varias actividades que sean de su gusto. Uno de los elementos que drena la energía es la rutina y el aburrimiento. Manténgase conectado con sus intereses e involúcrese en nuevos retos.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Deportes al aire libre, oxigenan nuestro cuerpo y nuestra mente, llenándonos de energía y alegría. Practique Yoga, Taichí, meditación. Estas filosofías enseñan un mejor manejo de emociones que se verá reflejado en su energía diaria.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web sobre la manera de aumentar su energía en el trabajo, dinamismo laboral, presteza, diligencia.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Medite el pensamiento que los clientes internos y externos necesitan de su dinamismo y energía durante toda su jornada de trabajo.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Una vez al año EB realizará un control de salud a sus empleados, promoviendo una cultura de salud preventiva y concienciando mantener un estilo de vida sana con una alimentación equilibrada.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de cada área serán los responsables por confirmar que la falta de energía o dinamismo se deban a problemas de salud, problemas familiares,

Competencia: AUTOCONTROL
Definición “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”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 97).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos manuales como el tejido, aportan tranquilidad y un método de descarga para el estrés intelectual y de emociones. Una adecuada descarga de tensiones facilita mantener el autocontrol en la labor diaria. • Practicar la jardinería, actividad que pone en manifiesto los ciclos de la naturaleza es un buen aprendizaje para reconocer que todo pasa a su tiempo.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Pesca. Para practicar este deporte a más de los equipos y la vestimenta necesaria, se requiere que el Pescador pueda controlar la ansiedad y su deseo de obtener lo que desea. • Ciclismo de montaña o motocross, son deportes extremos de velocidad donde el conductor debe auto controlar sus emociones durante la carrera
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar libros y artículos en la web sobre cómo manejar el estrés, la ira, la decepción y las recomendaciones para mantener el control en situaciones críticas. . • El libro Gestión eficaz del tiempo y control del estrés, de José María Acosta Vera
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener pensamientos positivos en situaciones hostiles y/o provocaciones. Reconocer que la violencia (verbal o física) no resuelve nada. • Reflexione sobre su respuesta a diversos eventos en el día. • Planifique su día. Prepárese. Cuanto más organizada esté su área, se presentaran menos imprevistos y menos ocasiones de perder el control.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> • No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • El taller de Análisis Transaccional programado para el desarrollo de otras competencias, es útil como un medio de autoconocimiento de cada funcionario.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de autocontrol.

Competencia:	DESARROLLO DE EQUIPOS
Definición	“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”. ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 105).).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Involucrarse en proyectos de desarrollo comunitario donde el esfuerzo, el interés, el análisis de necesidades, la búsqueda de recursos, motivarán las habilidades de liderazgo. Docencia. Ejercer esta actividad implica interesarse y trabajar en pro de los estudiantes.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Director Técnico en cualquier deporte. No existe mejor actividad que la de ser (coach) para desarrollar las habilidades de liderazgo en equipo.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web relacionados con el liderazgo, el desarrollo de los equipos y la motivación de los grupos de trabajo.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Tener en mente las definiciones de temas referentes a la capacidad de entender a los demás, capacidad de enseñar y de motivar.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Revise el módulo de cómo realizar reuniones efectivas. Curso teórico sobre el liderazgo y el manejo de equipos de trabajo
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se programa un curso de Análisis Transaccional como herramienta para aprender a analizar y motivar a las personas. Una vez al año, se realizará el taller “Solución de conflictos”, dónde se estimula la negociación
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Cuando EB enfrente imprevistos, cambios, reajustes, es posible que se presenten problemas de productividad. Por ello, cada jefe debe reunirse con su equipo de trabajo y preocuparse porque se encuentren informados y guiados. Responsabilidad de los cargos gerenciales por ser ejemplos de desarrollo de equipos.

Competencia: MODALIDADES DE CONTACTO
Definición “Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 265).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Participe de debates con su círculo familiar. Defender sus ideas en voz alta le acostumbrará en transmitir ideas de manera clara y lógica. Agrúpese con grupos de personas heterogéneas, eso le permitirá aprender a comunicarse a diversos públicos. Escriba comentarios, cartas, resúmenes, puntos de vista. Mientras más escriba, mejorará su estilo y gramática.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> No se ha considerado juegos lúdicos o deportes para desarrollar esta competencia.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Fomente la lectura de diversos géneros. Amplía el vocabulario, mejora la ortografía y llena su mente de nuevas y mejores ideas. Utilice diccionarios como herramientas de trabajo para usar las palabras adecuadamente y aprender sinónimos. Busque documentos e información en la web sobre temas como: hablar en público, destrezas para realizar presentaciones, destrezas para escribir en los negocios, barreras de comunicación, entre otros.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Observe un comunicador efectivo. Analice las destrezas que esta persona posee. Imítelas.
	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Una vez al año se ofrece un curso sobre destrezas para realizar presentaciones.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado talleres para desarrollar esta competencia
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> En comunicación oral o escrita: Cuando sienta que sus emociones se están elevando, haga una pausa y luego responda. Los jefes de cada área darán ejemplo de comunicaciones donde se transmitan las ideas con tacto y sensibilidad.

Competencia: APRENDIZAJE CONTINUO
Definición “Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 150).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Participe de foros temáticos. A través del internet es cada vez más fácil unirse a grupos de personas que comparten intereses. Anímese a compartir información, documentos, trabajos con sus colegas. La retroalimentación le será beneficiosa. Sea curioso. Cuando alguien hable de temas que usted no conoce, haga preguntas, aprenda y lea más sobre el tema. Nunca deje de aprender. Participe de los talleres y cursos que da EB como expositor. Es una experiencia gratificante compartir los conocimientos y know-how.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Encuentre un hobby e investigue información sobre él. Por ejemplo, hobbies como la numismática o la filatelia, exigen que al contar con las monedas o estampillas, se conozca sobre el país, el motivo que conmemora, la historia, etc.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Navegue en el internet para incrementar sus conocimientos de temas que ya conoce. Últimamente el internet es una valiosa fuente de información. Sea cauteloso con los datos que lee. Actualice sus fuentes de información.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Active su deseo de saber más. Tenga en mente que quien comparte la información aprende más. Aprenda de sus errores. Conviértalos en aprendizaje para sus subalternos y pares.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de cada área serán los responsables por abrir espacios para el compartir de los conocimientos. Los cargos directivos serán ejemplos de aprendizaje continuo.

Competencia: HABILIDAD ANALÍTICA
Definición “Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. La habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 138).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> En su ambiente familiar, cuando se presente inconvenientes, considere los siguientes pasos: piense en el problema, recopile la información disponible, preste atención a las interferencias, verifique las suposiciones, piense en las implicaciones, tome una decisión.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> El ajedrez, más que un juego es un deporte para la mente que desarrolla el pensamiento analítico, la comprensión y análisis de situaciones, comportamientos, tendencias, jugadas, etc. Andinismo. Los andinistas requieren desarrollar su capacidad de análisis frente a diversas situaciones que se presentan en el ascenso o descenso. Armar rompecabezas, exige analizar las piezas desordenadas, observar detenidamente sus detalles y buscar alguna relación para encontrar la pieza que encaja en el lugar buscado.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en el internet relacionados con el pensamiento analítico, análisis lógico, habilidad para analizar y organizar datos. Libro Tomar Decisiones y resolver problemas de Andrés Senlle.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Esté consciente que los problemas requieren de datos, evidencias, experiencia, investigación, teorías, puntos de vista. Utilice la lógica para resolver inconvenientes.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Se establece una vez al año un curso sobre las Herramientas de Calidad: Diagrama de Ishikawa, 80/20, Manejo de lluvia de ideas.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado talleres
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de cada área serán los responsables por dar el ejemplo de presentar una habilidad analítica.

Competencia:**CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN****Definición**

“Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 155).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> En su ámbito familiar anímese a organizar eventos. Esta actividad requiere tener en cuenta varios detalles para que el evento sea un éxito. Conviértase en un fanático de la organización. a) enliste las actividades b) colóquelas en orden de importancia c) evalúe los recursos necesarios d) considere los imprevistos e) al final del proyecto revise y verifique los resultados.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Cocina. Esta actividad requiere de planificar con tiempo los ingredientes y colocarlos en el orden específico para que el resultado sea el esperado. Organice grupos deportivos. La búsqueda de jugadores, los juegos que se desarrollaran, las habilidades que se deben trabajar, el presupuesto con el que se contará, requerirán de una detallada planificación.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web relacionados con la planificación y programación de trabajo, planificación de trabajos, establecimiento y manejo de prioridades.
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Encuentre alguien que tenga una buena reputación de saber establecer y manejar prioridades. Imite su forma de trabajar. Identifique las tres cosas más importantes que se hacen y para ello planifique su día. En trabajos extensos, divídalos en partes y llévelo a cabo acorde el cronograma pactado
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> El curso programado sobre uso del Programa Project es útil también para desarrollar esta competencia. Se programa anualmente la charla. Importante vs. Urgente.
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se programa una vez al año la realización de un taller donde, a través de casos prácticos, se deben describir los pasos para planificar y organizar diversas situaciones.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de cada área serán los responsables por dar ejemplo de planificación y organización.

Competencia:	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Definición	“Es la capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y debilidades. Reconoce cuando debe abandonar un proyecto”. (ALLES, Gestión por competencias. El Diccionario, pg. 111).

TIPO DE COMPROMISO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
INTERVENCIÓN PERSONAL	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Júntese con sus amigos para ver partidos de su deporte favorito. Intente descubrir las estrategias que están utilizando para ganar el partido.
	LÚDICA / DEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> Juegos de estrategia. Existen en el mercado varios juegos de roles que requieren que los jugadores definan una estrategia ganar a sus contrincantes. El ajedrez. Es un deporte donde cada movimiento debe responder a una estrategia definida por el jugador. Juegos de ingenio, estos juegos demandan analizar el problema desde otro punto de vista, con la capacidad de ver las soluciones donde es más intrincado el problema.
	LECTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Buscar libros y artículos en la web relacionados con los principios de una estrategia, realización con la visión y misión, evaluación de amenazas y oportunidades. Quién se llevo mi queso de Spencer Johnson
	MOTIVACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Compare su enfoque con personas que tienen un alto pensamiento estratégico. Imítelas Como una actividad cotidiana identifique estrategias en su área o departamento. Aplíquelas. Realice una retroalimentación de los resultados. Busque oportunidades de trabajar con la alta gerencia durante los períodos de planificación anual cuando la dirección estratégica sea discutida. Acostúmbrese a realizar una lista de la ejecución de los proyectos para identificar los cambios del entorno.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	CURSO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> No se han considerado cursos teóricos para desarrollar esta competencia
	TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Cada proyecto nuevo, inicia con la elaboración de un FODA.
CULTURA EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de cada área serán los responsables por difundir los planes estratégicos de EB. Los cargos gerenciales serán ejemplos de pensamiento estratégico.

