

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA
OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA
CEK, DE CENTROAMERICA SEDE EL SALVADOR”

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR

Chávez Nájera, Evelyn Marleny	L10803
Henriquez Escobar, Carmen Guadalupe	L10802
Martínez Hernández, Wendy Yamileth	L10803

MAYO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector académico: Phd. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de Graduación: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Mario Ernesto Orellana

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres (Docente asesor)

MAYO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le doy gracias a Dios, por haberme permitido lograr una meta más en mi vida. **A MI ABUELA, MAMÁ Y TÍO** especial a mi **PADRINO BRIAN RAFFERTY** por confiar en mí por ese apoyo incondicional. A **MIS HIJOS** por su amor y por ser esa fuerza para seguir adelante. A mi **COMPAÑERO DE VIDA** por animarme. A todos los que fueron parte de este proceso, gracias por ese impulso que necesitaba para creer en mí motivarme y darme fuerzas para alcanzar esta meta que al final ha sido el proceso más bonito de mi vida.

Evelyn Marleny Chávez Nájera.

Agradezco a Dios, por bendecirme con la vida, por guiarme en cada paso de mi existencia. Gracias a **MIS PADRES** por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a la adversidad, por creer y confiar en mí, por los consejos, valores y principios inculcados. A **MIS HIJOS**, que son el motor de cada uno de mis pasos, que me impulsan a esforzarme y lograr las metas que me he trazado. A **MI HERMANO** por su cariño y apoyo, a toda mi familia, amigos y personas que fueron mentores a lo largo de mi vida, que me han animado en cada uno de mis sueños y metas.

Carmen Guadalupe Henríquez Escobar.

Primeramente, le doy Gracias a Dios por permitirme llegar a este momento de culminar mi carrera, por la sabiduría que me ha dado para poder lograrlo. A **MI MADRE** que ha sido un apoyo incondicional que sin ella no hubiera sido posible, a **MI HIJA** por ser mi fuerza para nunca decaer en este proceso. A los compañeros que también fueron parte fundamental, catedráticos que aportaron para mi desarrollo en cada materia y a mis compañeras de trabajo de grado que han colaborado para que este proceso sea posible.

Wendy Yamileth Martínez Hernández

Índice

RESUMEN	<i>i</i>
INTRODUCCIÓN	<i>iii</i>
<i>CAPITULO I MARCO TEORICO Y REFERENCIAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EL SALVADOR</i>	<i>1</i>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.2 Caracterización del problema.....	2
1.1.3 Formulación del problema	2
1.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN CEK DE CENTROAMERICA	2
1.2.4 Productos	6
1.2.5. Estructura Organizativa	7
1.3 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.	8
1.4 MARCO TEORICO.	10
1.4.1 Generalidades de la Gestión por Competencias	10
<i>CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EL SALVADOR</i>	<i>35</i>
2.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.2 OBJETIVOS.....	35
2.3 DISEÑO METODOLOGICO.	36
2.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
2.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES.	40
2.7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	42
2.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
<i>CAPITULO III PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EN EL SALVADOR</i>	<i>51</i>
3.1 OBJETIVOS.....	51
3.2 IMPORTANCIA.	51
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	52

3.4 GUÍAS DE ACCIÓN.	53
3.5 ROLES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	54
3.6 FASES DE IMPLEMENTACIÓN.....	56
3.7 APORTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN	59
3.8 PROPUESTA MODELO GESTIÓN	61
3.9 SEGUIMIENTO DEL MODELO	71
3.10 ORGANIGRAMA.....	74
3.11 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	76
3.12 CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA	80
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	81

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Marco Legal e Institucional	8
Tabla 2: Competencias del siglo XXI	21
Tabla 3: Comportamientos habituales de una competencia (ejemplo)	27
Tabla 4: Ejemplo de preguntas sobre una competencia	29
Tabla 5: Métodos de Evaluación de desempeño	32
Tabla 6: Nombres del personal encuestado	39
Tabla 7: Operacionalización de variables e indicadores.	40
Tabla 8: Resumen Objetivo Especifico 1	41
Tabla 9: Resumen Objetivo Especifico 2	41
Tabla 10: Resumen Objetivo Especifico 3	42
Tabla 11: Detalle de niveles de la competencia.	67
Tabla 12: Asignación de personas evaluadoras	69
Tabla 13: Resultados de evaluación de desempeño	71
Tabla 14: Competencias Organizacionales para perfil de asistente de talento humano	73
Tabla 15: Compensación salarial para asistente de talento humano.	76
Tabla 16: Presupuesto anual para la contratación de asistente de talento humano	77
Tabla 17: Presupuesto anual para materiales y equipo necesario en la oficina	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la organización según Google maps	4
Figura 2: Productos de segmentos que atiende.	6
Figura 3: Organigrama CEK, El Salvador	7
Figura 4: Etapas para la implementación del modelo de gestión por competencias	24
Figura 5: Competencia en cuatro grados para un diccionario de competencias.	26
Figura 6: Asignación de competencias en un puesto de trabajo	30
Figura 7: Contenido para elaborar evaluación de desempeño por competencias	34
Figura 8: Pasos para creación de la propuesta	61
Figura 9: Resumen de asignación de competencias a perfiles de puestos	66
Figura 11: Organigrama de la propuesta	75
Figura 12: Cronograma de actividades para la implementación de modelo de gestión por competencias.	80

RESUMEN

La investigación inicia al momento de tener como contacto a la compañera Wendy Martínez, siendo empleado de la empresa Cek de Centroamérica, EL Salvador, la cual brindó la oportunidad para realizar el trabajo de grado.

Se gestionaron reuniones que fueron atendidas por el Contador General; Licenciada Julia Samayoa, quién proporcionó la información solicitada para la investigación. Por medio de la entrevista realizada, manifestó que la organización no posee herramientas en los procesos de administración de talento humano que les permita evaluar y medir el desempeño del personal respecto a sus habilidades, actitudes y destrezas, desconociendo en que se debe mejorar o desarrollar en el colaborador.

Ante lo anterior mencionado, surge la necesidad de implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias para contribuir a fortalecer el desempeño de los colaboradores, garantizando potenciar las habilidades, actitudes y destrezas y de esta manera puedan realizar sus funciones con eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo. El proyecto modelo de Gestión por competencias se efectuó primeramente investigando aspectos generales de la organización, filosofía organizacional y generalidades del entorno, así como también el marco teórico que sustenta la investigación. La metodología de la investigación que se utilizó fue el método científico, el cual permitió analizar y explicar problemas que pueden ser observables, estableciendo una relación entre hecho, también se utilizaron como métodos auxiliares el método analítico y síntesis. El tipo de investigación realizado fue descriptivo ya que se detallaron las características de la situación actual encontradas dentro de la organización. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, porque las

variables no fueron manipuladas y con el cual se identificaron diferentes etapas de la investigación para un mejor análisis e interpretación de la información.

Las fuentes utilizadas para la recolección de la información fueron primarias y secundarias, las primarias se obtuvieron a través del personal que labora en la organización que fueron objeto de estudio, así como también el contador general, para la recopilación de los datos se tuvo que elaborar, tabular e interpretar la información recolectada. Las fuentes secundarias se obtuvieron de recursos bibliográficos ya disponibles, estos pueden ser en formato digital o impreso. Las técnicas e instrumentos de recolección de información fueron la encuesta a través del cuestionario y la entrevista a través de la guía de entrevista.

EL diagnóstico se efectuó utilizando la información recopilada en la entrevista y encuesta realizando un análisis de cada proceso de la administración del talento humano para conocer la situación actual de la organización y poder identificar el alcance o limitación que se tiene para llevar a cabo la investigación por lo cual se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

En la propuesta del modelo se realizaron las competencias organizaciones las cuales tendrán la siguiente información su definición y niveles desarrollo, información que estará recopilada en los diccionarios, se presentara los perfiles de puesto existentes actualizados con las competencias que necesitan, se ha diseñado un formulario para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño por colaborador.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión por Competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran a la organización y que tiene como propósito mejorar los procesos de la administración de talento humano para alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización. Esto permite evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias en un puesto de trabajo. La investigación está basada en elaborar un modelo de gestión de talento por competencias a través de instrumentos que pueden utilizarse en los procesos de administración de talento humano para contribuir en la optimización del desempeño de los colaboradores. La organización CEK de Centro América (El Salvador), es una compañía Centroamericana, la cual se dedica principalmente a proporcionar soluciones de limpieza, desinfección y mantenimiento para los mercados industriales y organizacionales de Centro América. A continuación, se detalla el desarrollo de los capítulos. El Capítulo I iniciara con el planteamiento del problema donde se exponen antecedentes de la organización y la formulación del problema. En el desarrollo del marco teórico se contempla los siguientes puntos: Generalidades de la organización; se expone la filosofía que comprende visión, misión, valores y propósito corporativo así como también: El marco legal e institucional donde se detalla parte de la constitución de la república, código de trabajo que regulan las actividades de la organización y en relación con el tema de gestión por competencias parte de la Ley de formación profesional y el Marco conceptual y teórico del tema que explica:

- Generalidades de gestión por competencias.
- principios de la gestión por competencias (motivación humana)
- Definición
- Porque implementar un modelo de gestión por competencias

- Ventajas y desventajas
- Aspectos que se deben considerar en la gestión por competencias.
- Tipos de competencias que pueden integrar un modelo de gestión por competencias.
- Como aplicar la gestión en cada uno de los distintos procesos de administración de talento humano.
- Etapas para la implementación del modelo de gestión por competencias
- Aspectos básicos para la implementación de un modelo de gestión por competencias

Capítulo II: A través del método científico y sus auxiliares, utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos, descritos en este capítulo permitieron conocer la información necesaria para determinar el análisis de los resultados obtenidos en este capítulo lo que posibilito realizar un diagnóstico de la situación actual permitiendo establecer conclusiones y recomendaciones que sustenten la propuesta de la investigación.

Capítulo III: Presenta la propuesta del Modelo de Gestión por Competencias como herramienta clave para la gestión del talento humano en la organización para fortalecer el desempeño del personal, se detalla los objetivos de la propuesta su importancia, así como también las fases de implementación. Además, en este capítulo se incluye los diccionarios de competencias organizacionales con su respectivo comportamiento y diccionario de preguntas, y evaluaciones de desempeño, y el cronograma de la implementación de la propuesta.

CAPITULO I MARCO TEORICO Y REFERENCIAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EL SALVADOR.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

La organización CEK de Centro América (El Salvador), comercialmente conocida por CEK de Centro América, es una compañía centroamericana que se caracteriza por ofrecer soluciones de limpieza, desinfección y mantenimiento para los mercados industriales e institucionales de la región; cuenta con una planta de fabricación en Costa Rica, una infraestructura de ventas y logística en todos los países del área centroamericana, Panamá y Belice. En los últimos años el área de talento humano ha sido importante para las organizaciones, el contador general de Cek expone que por las consecuencias del covid 2019 se tuvo que hacer cambios en los horarios de los colaboradores e implementar el teletrabajo siendo esto una modalidad imprevista y eventual, así también surgieron cambios en las funciones de cada colaborador, realizando actividades diferentes a su puesto de trabajo, esto como medida de seguridad, los colaboradores no estaban exentos al contagio de dicha enfermedad así mismo a la pérdida de un familiar, situaciones que pudieron dar un efecto negativo en el desempeño de sus funciones.

La organización Cek después de pandemia Covid 2019 tuvo el desafío de integrar nuevamente a su personal y se vieron en la necesidad de tener una gestión de talento humano

que desarrollara, motivara y retuviera a las personas que forman parte de la organización, siendo este el recurso clave para el logro de los objetivos.

La problemática se enfoca en descubrir las capacidades y el potencial de sus colaboradores, pero no disponen de herramientas que puedan ser aplicadas en los procesos de la administración del talento humano, los cuales contribuyen a la medición del desempeño de cada colaborador en sus funciones, y de esta manera poder determinar qué oportunidades de mejora aplicar en cada colaborador.

1.1.2 Caracterización del problema.

El problema planteado anteriormente genera dificultades para identificar al personal con su potencial y capacidades, por tal razón la organización busca una gestión que permita descubrir al personal competente, definiendo y asignando competencias, con el fin de obtener, retener y desarrollar al personal idóneo en el puesto de trabajo y de esta manera la organización opere y se desarrolle óptimamente.

1.1.3 Formulación del problema

¿En qué medida impacta un modelo de gestión de talento humano por competencias, en la optimización del desempeño de los empleados de la mediana empresa CEK de CA sede El Salvador?

1.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN CEK DE CENTROAMERICA

1.2.1 Historia.

A mediados de la década de 1950 se fundó en Atlanta, Georgia una compañía llamada Kem Manufacturing. Esta empresa se expandió por el continente norteamericano, europeo y las

islas del Caribe en la década siguiente. En 1969 abrió operaciones en Costa Rica y a inicios de la década de 1970 abrió oficinas en el resto de la región centroamericana. En 1976 Crompto & Knowles una empresa que en su momento estaba registrada en la bolsa de valores de Nueva York compró toda la infraestructura global de Kem Manufacturing.

Al cabo de unos diez años, Crompton & Knowles decidió vender el negocio que le compró a Kem Manufacturing. Fue así como un grupo de inversionistas centroamericanos compraron la operación de Centroamérica y a partir de ese momento la empresa recién adquirida se empezó a llamar CEK

La finalidad principal de la sociedad es la manufactura, producción y preparación de productos químicos también productos empleados en la limpieza de todo género, su venta al detalle y al por mayor; la exportación e importación de materia prima, semi – elaborada o terminada.

1.2.2 Generalidades.

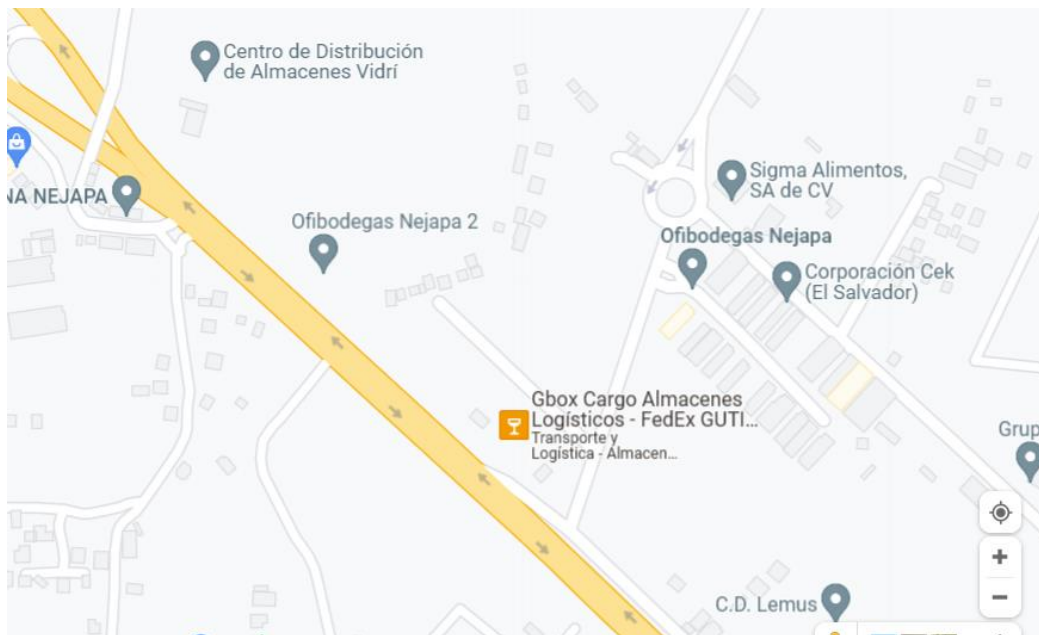
Razón social: CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR), S.A.

Razón comercial: CEK DE CENTROAMERICA.

Abreviaturas: CEK (unión de Marcas CERFACT, 5 ESTRELLAS, Y KEM) (marcas patentadas en el Registro de Comercio El Salvador)

Giro o actividad económica de la empresa: Venta al mayor de otros productos.

Figura 1: Ubicación de la organización según Google maps



Fuente: Google (Nejapa, San Salvador) (Direcciones de Google Maps)

1.2.3 Filosofía de la Organización Cek de Centroamérica

a. Misión

Desarrollar socios estratégicos por medio de un excelente servicio, intercambio de información, fabricación y distribución de productos, y desarrollo de marcas, para contribuir así al bienestar de los socios, empleados, accionistas y comunidad.

b. Visión

Ser una comercializadora regional líder en la generación de valor agregado.

c. Valores

- **Compromiso y responsabilidad**
 - Hacemos nuestro trabajo con pasión.

- Nos hacemos responsables de nuestras metas y rendimos cuentas.
- Promovemos una comunicación oportuna y clara a todo nivel.
- Siempre decimos eso si me toca a mí.
- **Creatividad**
 - Hacemos las cosas ordinarias extraordinariamente bien.
 - Promovemos y buscamos soluciones e ideas innovadoras.
- **Integridad**
 - Promovemos prácticas éticas.
 - Nos respetamos mutuamente.
 - Trabajamos con base en nuestros valores.
 - Predicamos con el ejemplo.
- **Espíritu de servicio**
 - Todos somos parte de la cadena de servicio y trabajamos en equipo.
 - Lo hacemos bien desde el principio y pronto.
 - Satisfacemos con excelencia a nuestros clientes.

Ambiente: propiciar una cultura ambiental sostenible cuidando los recursos naturales como el ahorro de energía, el ahorro de agua, mitigando la contaminación ambiental con productos amigable con el medio ambiente y se promueven campañas de reciclaje.

Salud: impacta positivamente en la salud pública, garantizando la inocuidad alimentaria, incentivando campañas con el lavado de manos y colaboración con la salud de las organizaciones.

Social: Contribuye con una mejor calidad de vida de las personas, transmitiendo conocimientos y procurando el bienestar de los colaboradores.

Propósito Corporativo. Contribuir con heredar un mundo mejor.

1.2.4 Productos.

Figura 2: Productos de segmentos que atiende.



Tratamiento de Aguas residuales



Seguridad Alimentaria



Higiene Esencial



Mantenimiento

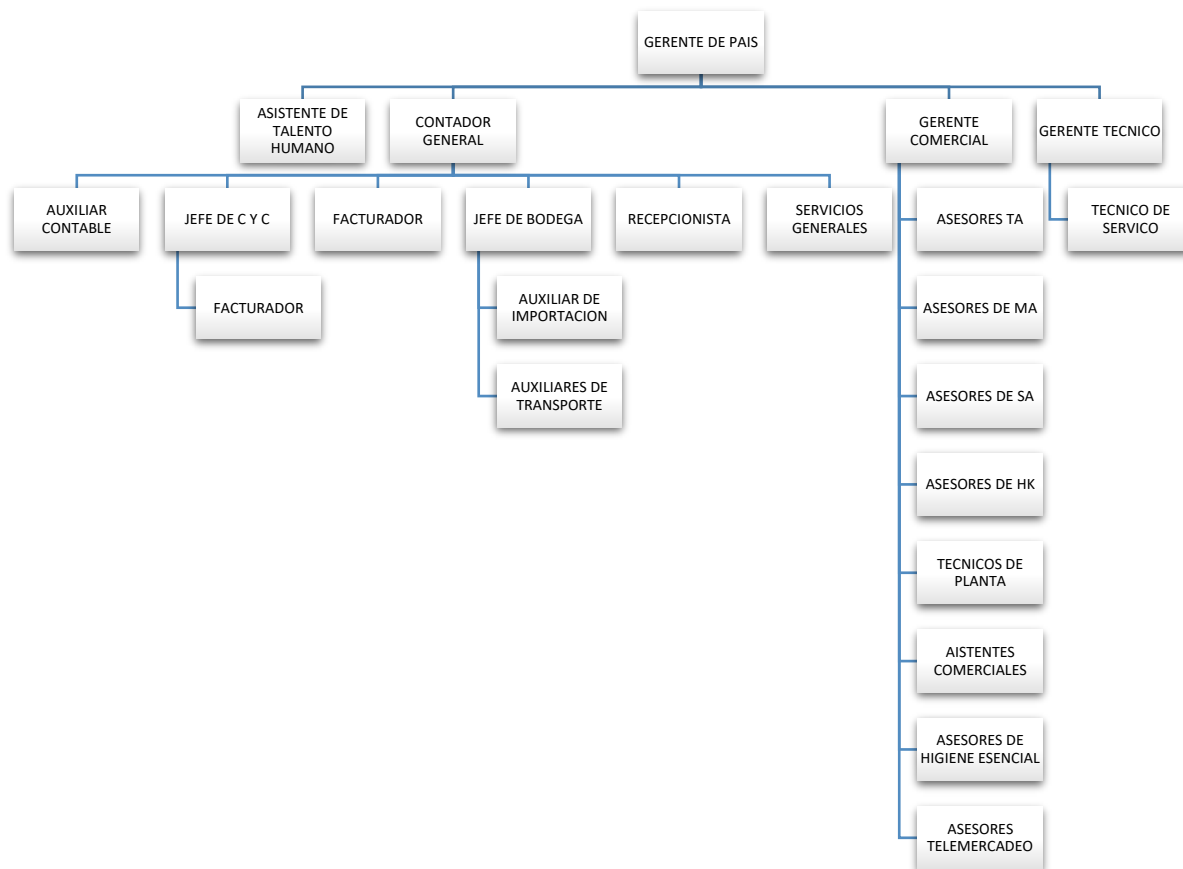


Housekeeping

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, información de productos proporcionada por la organización.

1.2.5. Estructura Organizativa.

Figura 3: Organigrama CEK, El Salvador



Fuente: Organigrama de la sucursal El Salvador, información proporcionada por la organización.

1.3 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

Base Legal para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la optimización del desempeño de la media empresa Cek sede en El Salvador.

Nombre del Código, Ley, Reglamento o Normativa Aplicable	Artículos vinculados	Ente Rector	Relación que tienen con la investigación	Decreto	Fecha de Aprobación
Constitución de la República	Art. 2, 9, 38, 39, 40	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.	Respecto al derecho del trabajo, retribuciones, obligaciones, contratos, formación y calificación, condiciones e irrenunciabilidad de derechos.	Decreto Constituyente N°38 del 15 de diciembre de 1983	Publicado en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281 del 16 de diciembre de 1983
Código de trabajo	Art. 28, 29, 31, 61, 62, 68 y 70	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	Respecto a los periodos de prueba, obligaciones del empleador, obligaciones de los trabajadores, suspensiones del contrato y contratos de aprendizaje y readiestramiento.	Decreto Legislativo N°15 del 23 de junio de 1972	Publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo N°236, del 31 de julio de 1972
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).	Art.1,3	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	Aplicación obligatoria como institución pública a todo trabajador que dependa de un patrono	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Decreto Legislativo No.1263, de fecha 03 de diciembre de 1953	Publicado en Diario Oficial No. 226 11 de diciembre de 1953, tomo 161.
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP)	Art. 9	Superintendencia del Sistemas Financiero	Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No.927, de fecha 23 de diciembre de 1996	Publicado Diario Oficial No. 243 publicado el 23 de diciembre de 1996, tomo 333.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).	Art. Ministerio de Hacienda		Establece una tributación del 13% que se aplica a las transferencias, importaciones, exportaciones, consumo de los bienes muebles corporales, prestación y consumo de servicios.	Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de junio de 1992	Publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, del 31 de junio de 1992.)

Ley Del Impuesto Sobre La Renta	Art. Ministerio de Hacienda de		Grava a personas jurídicas, uniones de personas y otras sociedades con un impuesto, La organización cumple esta ley ya que declara y paga el impuesto sobre la renta retenido mensualmente a sus empleados.	Decreto Legislativo No. 472, de fecha 19 de diciembre de 1963	Publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo No.201, del 21 de 1963.
Ley de Formación Profesional	Art. 3, 4 y 6	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	Respecto a la obligación de brindar una formación calificada y los distintos niveles de formación, así como también las atribuciones del INSAFORP.	Decreto Legislativo N°554 del 2 de junio de 1993	Publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°320, del 29 de julio de 1993
Normas Internacionales de Contabilidad	NIC 19 párrafo 11 literales a) y b) 5,14,15,21 Marco Conceptual de las NIC Párrafos 11, 14, 26 NIC 1, Párrafos 92 y 114 NIC 7 párrafo 48 NIC 24 párrafo 10	Consejo de Vigilancia de la Contaduría Publica	Respecto a los Beneficios a Empleados, Respecto a programas de capacitación futuros beneficios económicos. Respecto a la Evaluación de Desempeño Competencias	Aprobación por el Consejo de modificación emitida febrero 2018	Aprobación por el Consejo de modificación emitida febrero 2018
Convenio C030	Art. 3	Organización Internacional Trabajo (OIT)	Referente a las horas laborales, ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales.	Convenio C030- sobre las horas de trabajo (Comercio y Oficinas) 1930	Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo junio 1930
Convenio C131	Art. 1 párrafo 2	Organización Internacional Trabajo (OIT)	Referente a la fijación del Salario Mínimo, las autoridades competentes de cada país, determinara los grupos de asalariados a los que se deba aplicar al sistema.	C131 Convenio sobre la fijación de salarios mínimos, 1970	Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, junio 1970

Tabla 1: Marco Legal e Institucional

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

1.4 MARCO TEORICO.

1.4.1 Generalidades de la Gestión por Competencias.

Para implementar modelos de competencias, se pueden realizar de varias maneras, pero en todos los casos parte de la información estratégica de cada organización como son su visión y misión.

En el libro Gestión de Recursos Humanos por Competencias (ALLES, 2005), expone un modelo de gestión por competencias que relaciona los siguientes procesos de administración de personal: Reclutamiento y Selección, Evaluación, Formación y Desarrollo que involucra la capacitación, el entrenamiento, los planes de carrera y los planes de sucesión.

1.4.1.1 Cultura Organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

1.4.1.2 Talento Humano

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: institucional de la organización (dirección), intermedio (gerencia y asesoría) y operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único

recurso vivo y dinámico, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; por ello existe diversidad de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización.

1.4.1.3 Gestión

Gestión es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Tipos de gestión

- ✓ La gestión social, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
- ✓ La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
- ✓ La gestión del conocimiento, se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre

sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

- ✓ La gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible y es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

1.4.1.4 Modelo de Gestión

Para hablar del modelo de gestión, se debe hacer referencias de algunos términos como:

Modelo, se define como un objeto que se reproduce o imita, representación de alguna cosa en pequeña escala.

Por otra parte, el termino modelo proviene del concepto italiano *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado a campo de la ciencia económica, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, se susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja¹.

Un modelo de gestión es un modelo conceptual que identifica los componentes necesarios para el logro de un objetivo, producto o servicio y los articula mediante interrelaciones y dependencias para que, de forma coordinada, identifiquen herramientas para la gestión.

Gestión por competencias

¹ Guerrero, O. (2010). Nuevos modelos de gestión. Recuperado el 16 de noviembre del sitio web: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

Las competencias son el resultado del desarrollo, del conocimiento, destreza y actitudes, estas interactúan en la formación de la competencia sobre las características que naturalmente tiene una persona.

La combinación de los saberes (saber, querer y poder) y las diferentes características que cada ser humano posee.

- ✓ **Saber:** son los conocimientos adquiridos de un individuo a lo largo de su vida.
- ✓ **Querer:** son las capacidades, habilidad destrezas que el individuo posee.
- ✓ **Poder:** es la motivación, los valores y emociones que tiene el individuo frente a la realización de una tarea.

Para que este proceso se pueda poner en práctica en una organización se necesita un entorno organizacional en que la persona pueda empezar a ejercer esa competencia poco a poco y pueda ir desarrollándola. Para que la persona ponga en práctica se debe dar la oportunidad de hacerlo, para ello es importante darles; aquellas competencias en cada puesto de trabajo para que cumplan exitosamente las actividades a desarrollar según las exigencias de las estrategias de la organización. En este sentido se desarrolla el modelo de gestión por competencias para la optimización del desempeño.

Principios de la gestión por competencias (motivación humana)

David McClellan, analiza la *motivación humana*, y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la *motivación humana*, a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos.

Los logros en el conocimiento acerca de que son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

- **Los Logros como Motivación:** Representa un interés recurrente por hacer algo mejor, hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia, mejorar significa obtener lo mismo con menos trabajo, obtener más con el mismo trabajo, o lo mejor de todo, obtener un mayor resultado con menos trabajo.
- **El poder como Motivación:** La necesidad como poder es la clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Altos niveles de “Poder”, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.
- **La pertenencia como Motivación:** Esta deriva de la necesidad de estar con otro, pero no existe la certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (Alicia, 2005)

Definición

La Gestión por competencias o Gestión de Recursos Humanos por competencias implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) con los objetivos estratégicos.²

Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los procesos de la administración de Talento Humanos de una organización consideren las competencias en sus procesos.

Por lo que se puede concluir que:

- Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, alinearlas con los objetivos organizacionales.
- Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar, a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

1.4.6 Porque implementar un modelo de gestión por competencias

El modelo de competencias servirá para alcanzar la visión y para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional,

Dentro de las organizaciones, no se poseen puestos innecesarios dentro de su estructura, todos en alguna medida mayor o menor intensidad, así como las personas que los ocupan es necesario y deben contribuir a alcanzar la estrategia organizacional. La Dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización con los objetivos organizacionales e implica diseñar y adaptar los distintos procesos en la administración de Talento Humanos para que estén relacionados con la estrategia organizacional.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Integra los objetivos de la empresa con las personas
- Introduce un modelo de liderazgo, facilitador y capacitador
- Vincula un modelo integrador de desarrollo profesional

Desventajas.

- Problemas de Adaptación
- Retiro de Personal
- Impedimentos del desarrollo de otras habilidades en el individuo.

Aspectos que se deben considerar en la gestión por competencias.

Los modelos de administración o de gestión; en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión cuando nos referimos a conocimientos implementaremos el término conocimientos.

- Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.²
- Modelo de Conocimientos: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.³

Ejemplos de conocimientos

² Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 92). Buenos Aires: Granica.

³ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 92). Buenos Aires: Granica.

Conocimientos: informática, Contabilidad financiera, impuesto, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas.

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo, sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización.

Definición de Competencias

Existen diferentes conceptos de competencias; se utilizará la que se define a continuación:

- Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.⁴
- Modelo de Competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas con los objetivos organizacionales o empresariales.⁵

Ejemplos de competencias

Competencia: Iniciativa, orientación al cliente, colaboración, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.

⁴ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 92). Buenos Aires: Granica.

⁵ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 92). Buenos Aires: Granica.

a. Misión, Visión, Estrategia.

Lo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos es que las personas que integran la organización, tanto directores como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características, estas se denominan competencias

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización.

Esto se realiza en función de la misión, la visión y todo el material disponible en relación a la estrategia de la organización.⁶

b. Incorporar valores a la cultura organizacional.

Los valores de una organización pueden ser incorporados al modelo de competencias o ser tratados por separados.

Valores: aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.⁷

Modelo de valores: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los procesos de Recursos Humanos los valores organizacionales.⁸

⁶ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 93). Buenos Aires: Granica.

⁷ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 93). Buenos Aires: Granica.

⁸ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 93). Buenos Aires: Granica.

La clave es de cómo transformar los valores de una organización en herramientas prácticas, para que dejen ser solo conceptos a los cuales “se adhiere”, y se conviertan, además en verdaderos indicadores de gestión.

Entre las competencias cardinales o genéricas, se encuentran conceptos que también pueden ser considerados valores, ejemplo de ellos son: Ética, Fortaleza, Prudencia, Temple.⁹

c. El rol de los directivos en la definición del modelo de competencias.

Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y luego aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones.

Los directores de la organización, por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevara estas ideas al formato de competencias, de ese modo, construirá un modelo, que no sea aplicable, sino que permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional. La participación de los altos ejecutivos es imprescindible en la definición de las competencias cardinales y específicas gerenciales.

Tipos de competencias que pueden integrar un modelo de gestión por competencias.

Un modelo de competencia está conformado por diferentes conjuntos de competencias, a continuación, se presenta cada uno de los grupos que integran el modelo de competencias.

⁹ Alles, Martha. Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo J. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009

a. Competencias cardinales o genéricas.

Estas competencias también se conocen como generales, transversales o institucionales, y hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

b. Competencias específicas gerenciales.

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.¹⁰

c. Competencias específicas por área.

Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica son aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.¹¹

Ejemplo de competencias más utilizadas en el siglo XXI.

¹⁰ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 100). Buenos Aires: Granica.

¹¹ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 100). Buenos Aires: Granica.

A continuación, se mencionarán los nombres de las competencias, algunas de las cuales se han definido como cardinales y otras como específicas; sin embargo, es muy importante destacar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera.

Tabla 2: Competencias del siglo XXI

Competencias		
Cardinales / Genéricas	Específicas Gerenciales	Específicas por área
- Adaptabilidad al cambio	- Conducción de personas.	- Adaptabilidad – Flexibilidad.
- Compromiso	- Dirección de equipos de trabajo.	- Calidad y mejora continua.
- Compromiso con la calidad del trabajo.	- Entrenador.	- Capacidad de planificación y organización.
- Compromiso con la rentabilidad	- Liderar con el ejemplo.	- Cierre de Acuerdos.
- Conciencia organizacional	- Liderazgo.	- Colaboración.
- Ética	- Liderazgo ejecutivo.	- Competencias "del náufrago".
- Ética y sencillez	- Liderazgo para el cambio.	- Comunicación eficaz.
- Flexibilidad y adaptación.	- Visión estratégica.	- Conocimiento de la industria y el mercado.
- Fortaleza.		- Conocimientos técnicos.
- Iniciativa.		- Credibilidad técnica.
- Innovación y creatividad.		- Desarrollo y autodesarrollo del talento.
- Integridad.		- Dinamismo – energía.
- Justicia.		- Gestión y logro de objetivos.
- Perseverancia en la consecución de objetivos.		- Habilidades mediáticas.
- Prudencia.		- Influencia y negociación.
- Respeto.		- Iniciativa – Autonomía.
- Responsabilidad personal.		- Manejo de crisis.
- Responsabilidad Social.		- Orientación a los resultados con calidad.
- Sencillez.		- Orientación al cliente interno y externo.
- Temple.		- Pensamiento analítico.
		- Pensamiento Conceptual.
		- Pensamiento estratégico.
		- Productividad.
		- Profundidad en el conocimiento de los productos.
		- Relaciones públicas.
		- Responsabilidad.
		- Temple y dinamismo.

-
- Toleración a la presión de trabajo.
 - Toma de decisiones.
 - Trabajo en equipo.
-

Fuente: Información tomado de (Alles, Dirección Estrategica de Recursos Humanos, 2008)

1.4.9 Como aplicar la gestión en cada uno de los distintos procesos de administración de talento humano

- Selección. Para seleccionarse por competencias, primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de la conducta. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.
- Entrevista por competencia.¹² Los hábitos de entrevistas están arraigados en persona con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo, la clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.
- Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial. Esto significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. No simplemente sabrá que debe hacer, entrenar, cambiar de puestos o como desarrollar en el futuro a su personal. Posteriormente a una evaluación por competencias se sabrá que hacer, que entrenar, cambiar de puesto o como desarrollar en el futuro a su personal.

¹² Alles, M. A. (2003). Diccionario de preguntas, Gestión por Competencias (pág. 39). Buenos Aires: Granica.

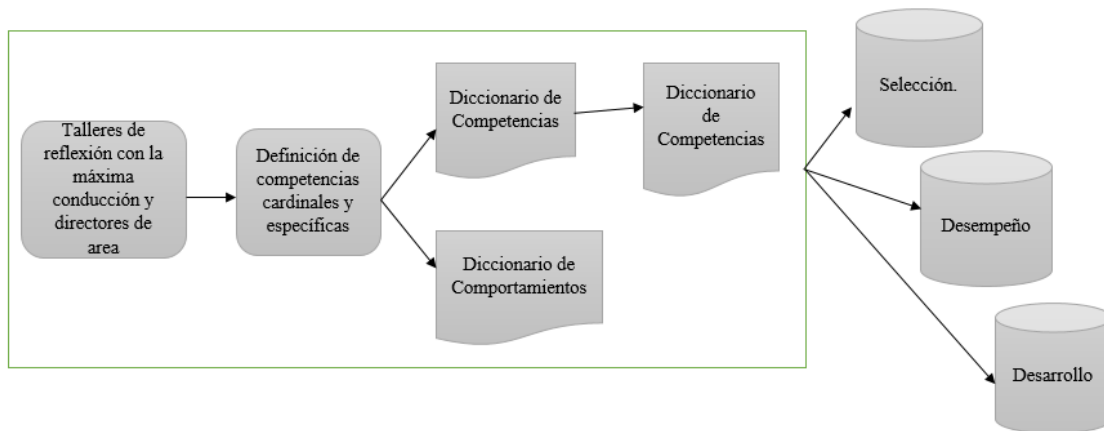
- Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.
- Capacitación y entrenamiento. Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además, de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Es posible a partir de las evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.
- Desarrollo de los recursos humanos. Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión, y sus valores.
- Evaluación de desempeño.¹³ Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.
- Evaluación de 180°. Es una evaluación novedosa para desarrollar la valoración de desempeño, dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto

¹³ Alles, M. A. (2004). La evaluación de desempeño por competencia, Evaluación 360. Buenos Aires: Granica.

internos como externos. La persona será evaluada por sus superiores y pares, además debe realizar su propia autoevaluación.

- **Compensaciones.** Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistema de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.¹⁴

Figura 4: Etapas para la implementación del modelo de gestión por competencias



Fuente: Información tomado de (Alles, Dirección Estrategica de Recursos Humanos, 2008)

1.4.10 Etapas para la implementación del modelo de gestión por competencias

ETAPA 1.

La etapa inicial para la implantación de un modelo de competencias se compone de los talleres de reflexión con la máxima conducción y la definición de cuales competencias conformaran el modelo. Estos talleres tienen como foco principal lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el modelo de competencias, las competencias que lo

¹⁴ Alles, M. A. (2005). Diccionario por comportamientos, Gestión por Competencias (pág. 42). Buenos Aires: Granica.

componen junto con sus definiciones y niveles; y por qué se han elegido esas competencias y su relación con los planes estratégicos.

ETAPA 2.

Se prepara a continuación el Diccionario de competencias, para la confección se detallan cuatro grados o niveles. Se sugiere emplear una escala de cuatro grados o niveles; si se optara por una cantidad de grados diferentes, se debe respetar la coherencia del modelo.

A continuación, se expone un ejemplo de una competencia abierta en cuatro grados. Como puede apreciarse, la competencia se presenta con nombre y definición general, así como la definición correspondiente a cada uno de los niveles establecidos (A, B, C, D)

Figura 5: Competencia en cuatro grados para un diccionario de competencias.

Colaboración	
	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aun que las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontaneas, a fin de facilitar la resolucion e problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda organización y constituir en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su area y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque en las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y para proponer mejoras respecto de ellos
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Fuente: Elaboración por el equipo de investigación, información tomada de (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008)

ETAPA 3

El Diccionario de comportamientos será el documento que usará tanto el especialista de RRHH como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos procesos de administración de Talento Humanos. Utilizando un lenguaje simple podríamos decir que los comportamientos observables son los indicadores que se consideran para evaluar o medir competencias.

Tabla 3: Comportamientos habituales de una competencia (ejemplo).

Orientación al cliente interno y externo	
<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia respecto de "atención al cliente", que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.</p>	
Comportamientos habituales frente a los clientes internos y externos	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes • Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad • Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos. • Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. • Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos. • Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios y contemplando necesidades que los propios clientes no habían identificado. 	GRADO A 100%
<ul style="list-style-type: none"> • Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción. • Es atento y observado ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad. • Se condice con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las veces los errores de sus compañeros. • En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas y atinadas. • Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación. 	GRADO B 75%

<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él. • Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean. • Establece vínculos poco cordiales con su cliente, a quienes atiende "de favor". • Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando se salen de los estándares habituales. • Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios. 	GRADO C	50%
<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). • Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes. 	GRADO D	25%

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, información tomada de (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008)

Algunas organizaciones preparan un único documento, mezclando los conceptos de competencias y comportamientos, en este último se preparan, como mínimo, cinco ejemplos de comportamientos por cada grado. Estos ejemplos son conductas observables que se utilizan para detectar y medir las competencias.

ETAPA 4

Para todas las competencias del modelo, también se elabora el Diccionario de preguntas; estas son diseñadas en relación con comportamientos observables en situaciones similares del pasado, que permitirán evaluar competencias en el desarrollo de una entrevista.

Tabla 4: Ejemplo de preguntas sobre una competencia

Definición de Competencia	Preguntas Sugeridas
Compromiso	1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores, externos etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió?
Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza	2. Cómo demuestra usted su apoyo a sus padres y/o colaboradores, y como logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿Dé que manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por Favor bríndeme ejemplos. 3. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió? 4. ¿Con que frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Descríbame su relación con ellas. ¿Recuerda algún caso en que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de lograr alcanzar un determinado objetivo, que si bien no estaba directamente vinculado con su sector, era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué motivó a hacerlo?

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación información tomada de (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008)

ETAPA 5

La etapa final del modelo se completa con la asignación de competencias a los diversos puestos de la organización.

La asignación de competencias a puestos: se hace a partir del Diccionario de competencias.

En los descriptores de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel.

La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario de competencias, confeccionado a medida de cada organización.

Es importante remarcar cómo se define cada competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada. A continuación, se expone un ejemplo de asignación de competencias a puesto.

Figura 6: Asignación de competencias en un puesto de trabajo

AREA DE RECURSOS HUMANOS				
PUESTO GERENTE DE RRHH				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas		X		
Competencias específicas del area de RRHH				
Adaptabilidad - Flexibilidad		X		
Cierre de acuerdos	X			
Credibilidad técnica	X			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación información tomada de (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008)

1.4.11 Aspectos básicos para la implementación de un modelo de gestión por competencias

Una vez armado el modelo de competencias, debe trabajarse y cuidarse especialmente tres aspectos a los cuales se les denomina: “3 Pilares”¹⁵

- Selección: si se atiende este aspecto, los nuevos colaboradores poseerán al ingreso al ingreso las competencias requeridas del puesto.
- Desempeño: Deben medirse las competencias junto con los objetivos y resultados obtenidos.
- Desarrollo: La necesidad de desarrollo es permanente y debe ser un tema de trabajo cotidiano por parte de la organización y de sus colaboradores a través del autodesarrollo.

Selección, Desempeño y Desarrollo no son los únicos aspectos a tener en cuenta en la implantación de Gestión por competencias, pero son los básicos, una vez que los tres pilares funcionen adecuadamente en relación con el modelo, será el momento de pensar en otros temas, por ejemplo, programas internos para el desarrollo del talento organizacional, como planes de carrera y planes de sucesión.

¹⁵ Alles, M. A. (2007). Desarrollo de talento humano, Basado en Competencias (pág. 17). Buenos Aires: Granica.

1.4.12 Métodos y Técnicas de Evaluación.

Independientemente del método por utilizar, es necesario tener previamente definidos los factores por evaluar. Llamándoseles factores a todas aquellas competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación. Estos varían de una empresa a otra, debido a la naturaleza de la misma, las funciones del puesto y el nivel jerárquico por evaluar. Los factores pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos se caracterizan por permitir ser cuantificados y comprobados a través de los resultados laborales obtenidos por el trabajador. Los cualitativos solamente son apreciados subjetivamente.

Tabla 5: Métodos de Evaluación de desempeño.

Tipo de Modelos	Definición
Método de Jerarquización única	Este método es totalmente subjetivo y sencillo para evaluar el desempeño laboral. Consiste en hacer un juicio apreciativo del jefe hacia sus colaboradores. Se hace una lista con el nombre de los trabajadores, escribiéndolos de forma descendente lo cual indica su importancia.
Método de Jerarquización Múltiple	La variante en este método es que cada nombre se ordena por cada uno de los criterios seleccionados para evaluar. Es decir, que se utilizan criterios como cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, iniciativa, etc. Por lo que cada persona puede salir en diferente posición dependiendo el criterio.
Método de Jerarquización por Grupos Libres.	De los métodos de jerarquización este es mejor que los dos anteriores. Aunque sigue siendo subjetivo, aquí se incorporan grados de evaluación, además de los factores anteriores. Grados tales como: Óptimo, muy bueno, bueno, regular y deficiente. En cada combinación de factores pueden aparecer los grupos de personas, de acuerdo con el criterio del jefe.

Método de Comparación por Parejas	Este método consiste en formar parejas para evaluar el desempeño de una persona con relación a otra. Luego se suman las valoraciones positivas que saque cada quien, y eso determina su orden jerárquico.
Método por Factores Opuestos	Este método se aplica para cada trabajador. Se selecciona la cualidad que mejor describe a la persona entre cada par de factores, señalando con una “X”. Al final, la sumatoria de cada factor determina el resultado de la evaluación. Siempre es subjetiva porque no se puede decir cuán rápido o lento es un trabajador y su interpretación es difícil cuando hay muchos factores
Método de Incidentes Críticos	Con este método, el jefe lleva una hoja de registro (bitácora), donde se anotan los incidentes de carácter laboral, ya sean positivos o negativos por cada uno de los trabajadores que están bajo su responsabilidad. Llegada la fecha de evaluación, el jefe y trabajador se reúnen para analizar el desempeño utilizando los registros realizados. Tiene la ventaja de establecer un diálogo directo entre personas, de donde surgen compromisos de mejora.

Fuente: Elaboración propia en base a material didáctico de materia administración de personal II

MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

Abarca 2 etapas:

1. Se define una serie de elementos por evaluar y se califica cada uno.
2. Se describe el rendimiento de los colaboradores a través de conceptos breves, anotando los comentarios pertinentes sobre cada elemento.

Método de Evaluación por Competencia

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento _____

Periodo de Evaluación de: _____ A: _____

Figura 7: Contenido para elaborar evaluación de desempeño por competencias

Meta u Objetivo	Indicadores de Desempeño	Calificación 1-Excelente 2- Muy Bueno 3- Bueno 4- Aceptable 5- Deficiente	COMPETENCIAS ESPERADAS	Calificación 1 Excelente 2 Muy Bueno 3 Bueno 4 Aceptable 5 Deficiente	Comentarios

Fuente: elaboración propia en base a material didáctico de materia administración de personal II

CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EL SALVADOR

2.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer la situación actual de la organización, en relación con sus procesos que lleva a cabo en la administración de personal, para establecer una propuesta de herramientas enfocada a la gestión de talento humano por competencias, la cual ayude a definir las competencias que la organización necesita.

2.2 OBJETIVOS

General

- Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la organización en estudio, al carecer de un modelo de gestión por competencias

Específicos

- Conocer los procesos que la organización utiliza para la administración del talento humano
- Identificar las oportunidades de mejoras, para proporcionar herramientas que contribuyan a una administración de personal basada en competencias
- Analizar conclusiones y recomendaciones que sustente la propuesta de un modelo de gestión por competencias.

2.3 DISEÑO METODOLOGICO.

2.3.1 Método de Investigación

En el trabajo de investigación se utilizó el método científico, el cual se define como un proceso que tiene como finalidad explicar fenómenos (problemas observables), estableciendo relaciones entre hechos (hipótesis, siguiendo sistemáticamente una serie de pasos los cuales permiten llegar hacia un objetivo (solución del problema). Por lo tanto, los métodos utilizados para efectos de investigación serán:

a. Análisis

Se utilizó el método analítico, para establecer un proceso que tiene como fin dividir un todo en sus respectivas partes, se estudió cada proceso de la administración de talento humano por separado con relación a la gestión por competencias y lograr identificar la relación y el efecto que existen entre ellas

b. Síntesis

El uso de este método permitió completar el análisis efectuado, debido a que el método sistemático consiste en la operación inversa del método analítico, es decir que este método se encargó de unir los procesos de la administración de talento humanos en un todo, para conocer la forma en que opera la organización explicando la relación que existe entre las variables de la investigación.

2.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Tipo de investigación.

Se utilizó una investigación de tipo descriptivo, donde se identificó aspectos de análisis, como causas o efectos que se presentan por la falta de herramientas, basada en la gestión por competencias en la administración de talento humano.

2.4.2 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación el tipo de diseño es no experimental, debido a que no se manipularon variables, y se basó en observación de los hechos y efectos que produce.

Objeto de estudio.

Cek de Centroamérica, sede El Salvador, ubicada en carretera oeste panamericana, kilómetro 20, ofibodegas, bodega #5, municipio de Nejapa, del departamento de San Salvador. Constituye la razón por la cual el objeto de análisis de esta investigación siendo el tema principal del estudio al cual se analizará.

2.4.3 Fuentes de información utilizada

A. Primaria

ES toda aquella información recolectada de la investigación de campo, a través de la entrevista y encuesta, es decir, son datos recopilados a través de los colaboradores de la organización que fueron objeto de estudio.

B. Secundaria

Esta fuente nos permitió recolectar información fundamental para la elaboración del marco teórico, investigación de campo y propuesta, tomando referencias bibliográficas como:

libros, revista, tesis, páginas web, entre otra documentación que nos suministró datos básicos para la investigación final.

2.4.4 Técnicas e instrumentos de la investigación.

La técnica e instrumentos que se utilizaron de forma cuantitativa para recolectar la información que se detallan a continuación:

A. Encuesta.

Esta técnica de lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de cuestionarios previamente establecidos.

En el estudio, los cuestionarios se realizaron con preguntas cerradas, de selección múltiple, específicas, confidenciales y de secuencia lógica, necesarias para la recolección de información, que permitió conocer la situación actual de la empresa.

- ✓ Instrumento utilizado: Cuestionario (Ver anexo 2)

Dirigido al personal administrativo y operativo de la organización; debido a la emergencia sanitaria, se utilizó un formulario de Google, a través de la Herramienta Google Forms, el cual permitió crear un instrumento de fácil acceso y uso por parte de los encuestados, fácil tabulación para el grupo de investigación.

B. Entrevista

Dirigida al contador general, fue realizada de manera verbal en las instalaciones de Cek Centroamérica sede en El Salvador. Utilizando el instrumento de la Guía de entrevista, entregada con antelación.

- ✓ Instrumento utilizado: Guía de entrevista. (Ver anexo 3)

C. Unidades de análisis universo y muestra

a. Unidades de Análisis

En el caso de la investigación las unidades de análisis fueron: jefaturas y empleados que laboran en la organización Cek de Centroamérica, sede El Salvador.

b. Universo

Para definir el universo poblacional se consideró el total de los empleados dentro de la organización, siendo la cantidad de veinticinco.

c. Muestra

Se utilizó un muestro selectivo porque se dio una limitante de personas a encuestar, de las 25, solo se nos autorizó poder pasar el cuestionario a 12 de ellas, por lo que se hizo una selección entre los 25 puestos de trabajo, obteniendo información acertada con resultados más precisos referente a la investigación. Por ejemplo, en el puesto de Auxiliar de Bodega, existen dos personas y se seleccionó a una de ellas para realizar el cuestionario. En los puestos que solo había una persona se realizó directamente la encuesta. A continuación, se presenta el listado de las personas que fueron encuestadas.

Tabla 6: Nombres del personal encuestado.

ITEM	NOMBRE DE PUESTO DE TRABAJO	NOMBRE DEL COLABORADOR
1	Contador General	Julia Samayoa
2	Auxiliar Contable	Soraya
3	Jefe de Créditos y cobro	Néstor Sánchez
4	Gestor de Cobros	Carlos Mendoza
5	Facturador y soporte técnico	Adonis Portillo
6	Jefe de Bodega	Wilmer Mejía

7	Auxiliar de importación.	Kristian Castro
8	Auxiliares de Bodega y reparto	Marvin Justiniano
9	Recepcionista	Brenda Galdámez
10	Gerente Comercial	Claudia Villalta
11	Asistente Comercial	Nancy Bernal
12	Asesor Higiene Esencial.	Lyna Soriano

Fuente: Elaboración propia.

2.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES.

Tabla 7: Operacionalización de variables e indicadores.

Hipótesis General	Variable Independiente	Indicadores
El estudio de las competencias actuales del personal de CEK, nos revela la situación en que se encuentra.	Situación actual	Filosofía
		Reclutamiento
		Selección
		Contratación
		Inducción
		Evaluación de desempeño
		Capacitación
		Perfil de puesto
	Variable Dependiente	Indicadores
	Gestión por competencias	Destrezas
Habilidades		
Conocimientos		

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Tabla 8: Resumen Objetivo Especifico 1

Hipótesis Especifico 1	Variable Independiente	Indicadores
Tienen los empleados el conocimiento adecuado de las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo, así como las estrategias y los objetivos de la organización.	Conocimiento de las funciones	Descriptor de puesto
		Creatividad
		Productividad
		Trabajo en equipo
	Variable Dependiente	Indicadores
	Puesto de trabajo y objetivos.	Responsabilidad
		Comunicación
		Interacción
		Compromiso

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Tabla 9: Resumen Objetivo Especifico 2

Hipótesis Especifico 2	Variable Independiente	Indicadores
La organización utiliza elementos, técnicas o métodos para la administración del talento humano	Elementos, Técnicas o métodos.	Reclutamiento
		Selección
		Contratación
		Inducción
	Variable Dependiente	Indicadores
		Desarrollo
		Crecimiento personal

Administración de talento humano	Entrenamiento
	Planes de Carrera
	Capacitación de personal

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 10: Resumen Objetivo Especifico 3

Hipótesis Especifico 3	Variable Independiente	Indicadores
Las oportunidades y debilidades de la organización permiten realizar una gestión por competencias.	Conclusiones y recomendaciones	Responsabilidad
		Compromiso
		Creatividad
		Integridad
	Variable Dependiente	Indicadores
	Gestión por competencias	Destrezas
		Habilidades
		Conocimientos

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

2.7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA (EL SALVADOR).

La empresa Cek de Centroamérica (El Salvador), posee su casa Matriz en Costa Rica, siendo Cek Costa Rica donde está establecido el departamento de talento humano, para toda la región centroamericano; en cada país se encuentre un representante del departamento, en el caso de El Salvador la persona encargada está en el puesto de Recepción, llevando a cabo los

procesos relacionados a la administración de personal, la persona que toma la decisión de seleccionar, contratar, capacitar, a un colaborador es el Gerente de País.

EL personal de la organización cuenta con un total de 25 Colaboradores, los cuales están distribuidos en el área operativa, que está conformada por los siguientes puestos de trabajo: Técnicos, motoristas repartidores, bodegueros, y los jefes de cada área según corresponda. Por otra parte, el área administrativa la integran los siguientes puestos: Facturación, Gestor de Créditos y Cobros, Contabilidad, Recepción. Por otro lado, se encuentra el área de ventas la cual cuenta con diez asesores, asistente y jefe del departamento, y tienen gerente general.

Se realizó un estudio para conocer los procesos del área de Recursos Humanos por lo cual se obtuvo una muestra de 12 empleados de los cuales 7 fueron de sexo masculino y 5 del sexo femenino (Pregunta de datos generales I), las edades del personal están concentradas entre los 26 y 45 años (Pregunta de datos generales II), por cuanto dichos cargos son ejercidos por personas adulto joven profesionales que han tenido ya sus primeros años de experiencia y poseen un conocimiento de las actividades y funciones que desempeñan. Además de un grupo de profesionales que cuentan con experiencia de ciertas habilidades y estrategias, las cuales sirven de base para definir qué paradigma seguir en el desarrollo de su práctica laboral.

El personal que se desempeña en la organización se encuentra en su mayoría con un estudio como Profesionales Universitarios, además se cuenta con personas que cuentan con un grado académico básico o bachillerato. A este grupo que se denominan Técnicos, estos significan el grado de personal profesional específico que se necesita para el desarrollo de algunas actividades especializadas (Pregunta de datos Generales III).

Dentro de nuestro estudio como parte del conocimiento básico acerca de la organización, consultamos acerca de la filosofía organizacional, la cual está basada en ciertos aspectos importantes como ser líder regional en la generación de valor agregado, para lograr la fidelización de los clientes industriales e institucionales mediante la incorporación de valores como compromiso, responsabilidad, espíritu de servicio, creatividad e integridad, para brindar un servicio integral diferenciado. Por lo cual el personal está comprometido, ya que todos tienen conocimientos acerca de la filosofía empresarial de CEK (Pregunta datos de investigación 1). Debido a que ellos han manifestado que están en la disponibilidad del crecimiento; son personas abiertas a aprender de los demás y de esta manera contribuyen a la mejora continua personal, las cuales pueden acatar recomendaciones y sugerencias en cualquier momento con el fin de desarrollarse y crecer profesionalmente. Son colaboradores que aportan soluciones y nuevas ideas para mejorar sus funciones y que su rendimiento y desempeño se vean favorecidos con los cambios que se realizan, y así contribuir a mejores resultados dentro de la organización. Realizan sus funciones en sintonía de los objetivos y resultados que la organización espera obtener (Preguntas de Investigación desde 19,20, 21, 22, 23 y 24).

El siguiente diagnóstico se ha realizado en base a los estudios de cada proceso de la administración del Talento Humano en relación con una gestión por competencias; a continuación, se detalla la situación actual de la organización en cada proceso.

✓ Reclutamiento.

El reclutamiento por competencias busca identificar talentos calificados por medio de la medición de competencias, actitudes y patrones de comportamiento que se necesita en un candidato para cubrir un determinado puesto de trabajo.

La organización tiene un proceso de reclutamiento muy tradicional utilizando medios como plataformas digitales (Tecoloco) y anuncios en periódicos para atraer a los colaboradores al momento de cubrir una plaza. Tomando en cuenta solamente aquellos candidatos que tienen los conocimientos relacionados al puesto de trabajo llenan una solicitud donde se detallan especificaciones personales, conocimientos adquiridos en otros puestos de trabajo similares y referencias. No se tiene una gestión por competencias en este proceso siendo su base para evaluar solamente conocimientos y experiencia. (Preguntas de Investigación 2)

✓ Selección.

Este proceso busca encontrar personal para un puesto en base ciertas competencias concretas relacionadas a su desempeño y productividad laboral, y que facilite seleccionar al personal que este encaminado a la filosofía organizacional.

En el proceso de selección realizan solamente entrevistas, haciendo una guía de preguntas enfocadas a los conocimientos y experiencias de puestos de trabajo similar a la plaza que quieren cubrir, no realizan preguntas de actitudes y comportamientos en situaciones que estén relacionados al puesto requerido, las entrevistas son realizadas por el gerente general y el jefe de área, talento humano solamente programa dichas entrevistas. (Preguntas de Investigación 3 y 4)

✓ Inducción

La inducción de personal es fundamental para las empresas, ya que se convierte en la base de su proceso de desarrollo humano y en esta primera etapa estas personas se integran a la cultura organizacional mucho antes de llegar a su lugar de trabajo, con conocimientos esenciales sobre la organización, su misión, visión, política, utilidades (beneficios) y responsabilidades, así como el conocimiento sobre su trabajo, y la integración con su trabajo en equipo.

En la inducción solamente cuenta con una presentación acerca de la historia, misión, visión y valores de la organización, informan los beneficios que poseen al ser parte de esta, y dan a conocer algunas políticas que están establecidas. La inducción en el área de la plaza requerida es personalizada explican las funciones y procedimientos a seguir, el proceso dura menos tiempo ya que la persona contratada tiene que poseer conocimientos y experiencias previos en relación para puesto que ha sido contratado. (Preguntas de Investigación 5 y 6)

✓ Descriptores de puestos.

Para obtener descriptores de puestos en base a competencias, se debe contar con un modelo de gestión por competencias, si la empresa ha implementado sus descriptores de puestos de manera adecuada, entonces se iniciará a partir del descriptor de puestos donde estarán detalladas las competencias. En CEK, Detallan las funciones y los tiempos en los cuales se deben realizar, no tienen definidos aquellas competencias específicas que debe poseer cada puesto, a la mayoría de los colaboradores no se les proporcionar un documento por escrito donde se describan las funciones a desempeñar. (Preguntas de Investigación 7)

✓ Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño tiene por objetivo principal de medir el desempeño de cada integrante de la organización en relación con las competencias de su puesto de trabajo. En la organización Cek de Centroamérica las evaluaciones de desempeño son realizadas por departamento, evalúan los resultados que se ha tenido durante un año, al tener los resultados ya sean bueno o malos los jefes de área son los encargados de exponerlos ante los colaboradores para crear ideas de cómo se puede mejora en los puntajes más bajos. En la mayoría de los casos lo que ha sido mal evaluado son temas de servicio al cliente interno y externo, trabajo en equipo, entre otros. (Preguntas de Investigación 8 y 9)

✓ Capacitación y entrenamiento.

Para realizar una capacitación y entrenamiento en base a competencias, es necesario conocer las competencias que tienen los colaboradores y esto será posible a través de las evaluaciones de desempeño que se realicen en base a una gestión por competencias. Las capacitaciones por competencias; busca proporcionar aquellas competencias que le permita al personal poder desarrollarse y a la vez sea más productivo en su puesto de trabajo. En la organización Cek de Centroamérica (El Salvador) no desarrolla un programa de capacitaciones, estas son llevadas a cabo según programación y duración de INSAFORP. La temática de las capacitaciones va en relación con las funciones del puesto de trabajo, son capacitaciones personalizadas. Debido a la pandemia de Covid-19 no se ha llevado a cabo capacitaciones grupales que contribuya a fortalecer el desempeño del equipo de trabajo. En cuanto a procedimientos o procesos nuevos son previamente programados y presupuestados para poder llevarlos a cabo, no realizan capacitaciones que estén en relación con otro puesto de trabajo. (Preguntas de Investigación 10, 11, 12, 13 y 14)

✓ Planes de Carrera.

Los planes de carrera y de sucesión deben tener incluidas las competencias requeridas en el puesto de trabajo, las que deberán ser evaluadas y analizadas en relación al colaborador que se considere para promoverlo a un puesto de mayor jerarquía. La organización no cuenta con planes de promoción; la estabilidad laboral que se tiene es muy buena, por lo que los empleados no puedan optar por otro puesto de mayor jerarquía, pueden tener un desarrollo en el desempeño de su área, mediante las capacitaciones recibidas que están enfocadas a mejorar los procesos de su puesto de trabajo. (Preguntas de Investigación 15)

La organización tiene 32 años de operaciones en el país, ha logrado tener apertura y aceptación en el mercado al que se dedican, para que los colaboradores se identifiquen con los valores, realizan reuniones y son expuestos haciendo énfasis en cada uno de ellos para que conozcan la importancia y lo que la organización quiere lograr a través de ellos. (Preguntas de Investigación 18). Poseen una filosofía y consideran que es fundamental para guiar a los colaboradores para poder cumplir los objetivos que la organización desea alcanzar. Según resultados de la encuesta los colaboradores están comprometidos a realizar las funciones de una forma responsable, ordenada y priorizan según importancia de cada función, tienen el conocimiento apropiado para poder desempeñarse. (Preguntas de Investigación 16 y 17)

2.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis de entrevista y tabulación del cuestionario y haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la Organización Cek de Centroamérica (El Salvador) se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

2.8.1. Conclusiones.

1. Según resultados de las encuestas los colaboradores, contestaron que la organización no cuenta con un departamento de talento humanos que se encargue de mejorar la capacidad, el desempeño y resultados; por lo que existen deficiencias en toda la organización.
2. Haciendo énfasis en el reclutamiento y selección de personas; se concluye que la forma de reclutar y seleccionar personal no es la adecuada por que los encargados de estas funciones no son los indicados; los colaboradores de la organización manifiestan que la recepcionista es la encargada de seleccionar y reclutar el nuevo personal y que es realizada de manera correcta; pero no reclutan ni seleccionan personas idóneas.
3. De acuerdo a la información recabada, la evaluación del desempeño es un área a la que no se le ha dado la importancia requerida ya que estas se hacen de manera espontánea sin un programa establecido ni criterios de evaluación.
4. Se concluyó que la organización Cek, no posee un manual de función y descripción de puestos actualizados donde se encuentren establecidas las actividades que cada empleado debe realizar, esto no es bueno porque se ve afectada la eficiencia de organización.

2.8.2. Recomendaciones.

Con base a las conclusiones anteriores se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Se debe crear el departamento de talento humanos que se encargue de mejorar la capacidad, el desempeño y resultados; y de esta manera eliminar deficiencias en los colaboradores y sus jefes y llevar un buen control de personal.
2. La implementación de técnicas y herramientas adecuadas que ayuden a reclutar y seleccionar personal idóneo para ocupar un puesto.
3. Se recomienda la creación de herramientas de evaluación del desempeño y así poder evaluar de manera objetiva el cumplimiento de las obligaciones a desempeñar por el personal en sus respectivas áreas.
4. En cuanto a la descripción de cargos y manual de funciones, se recomienda la creación y el uso de estos, por que sirven como guía para poder llevar a cabo el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación, la capacitación y todos los procesos administrativos dentro de la organización.

CAPITULO III PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EN EL SALVADOR

3.1 OBJETIVOS

General

- ✓ Desarrollar una propuesta de competencias organizacionales que contribuyan a mejorar los procesos de la administración de Talento Humano.

Específico

- ✓ Diseñar un diccionario de competencias organizacionales que contenga, conceptos, y comportamientos de cada una de ellas.
- ✓ Crear un diccionario de preguntas, que permita conocer y medir las competencias organizacionales, con relación a situaciones pasadas.
- ✓ Actualizar los perfiles de puestos existentes de la organización, incorporando las competencias organizacionales.
- ✓ Proporcionar herramienta para realizar la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo.

3.2 IMPORTANCIA.

La propuesta presentada dará un valor agregado y a la vez mejorará los procesos de la administración de talento humano, en base a herramientas que faciliten el conocimiento de

las competencias con las que debe contar el personal actual y futuro de la organización, para el logro de los objetivos y el buen desempeño de las funciones en los puestos de trabajo.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en establecer competencias en relación a la filosofía de la organización, las cuales serán nombradas como: competencias organizacionales; por ello se facilitarán herramientas de dichas competencias los cuales se denominarán como; diccionarios.

La primera herramienta será el diccionario de competencias en el que se detalla las definiciones, comportamientos y niveles requeridos de cada una de las competencias organizacionales, seguido del diccionario de preguntas, el cual consiste en detallar preguntas en relación de las competencias que se desea conocer en base a experiencias pasadas sobre comportamientos observables, estos instrumentos van a permitir el conocimiento, la medición y el desarrollo de las competencias, para mejorar la gestión de la administración de talento humano. Los diccionarios diseñados se consideran como la fase inicial para la implementación de una gestión por competencias.

Se hará una actualización de los perfiles de puesto de trabajo, incluyendo las competencias organizacionales establecidas que se necesitan en cada perfil de puesto, para llevar a cabo y mejorar el proceso de la evaluación de desempeño.

Expectativas del beneficio que la implementación de la propuesta brindará a CEK, S.A.

El equipo investigador opina que la implementación de esta propuesta permitirá solucionar las necesidades planteadas por la organización, brindando el camino para la ejecución y desarrollo de los procesos de Administración de Talento Humano, y con ello contribuir a

mejorar el desarrollo de los procesos y actividades realizadas por los colaboradores que laboran y que se incorporará a la organización. Así como también reforzar el desempeño e impulsar al desarrollo de habilidades del personal que contribuyan al lograr los objetivos organizacionales, por medio de la evaluación de desempeño, ya que nos permitirá conocer los niveles de las competencias en las que se encuentran los colaboradores y brindar la retroalimentación adecuada para aprovechar el máximo beneficio de los recursos disponibles

3.4 GUÍAS DE ACCIÓN.

Reglamento interno para la implementación de la propuesta.

1. Considerar a las competencias dentro del logro de los objetivos de la organización.
2. Aportar soluciones a las necesidades y exigencias de la organización por medio de revisiones periódicas a los diccionarios de competencias organizacionales y de preguntas.
3. Brindar formación a los mandos gerenciales, jefaturas, mandos medios, y a todos los involucrados en la administración del talento humano, acerca de los diccionarios diseñados y la manera de cómo se emplean cada uno de ellos.
4. Garantizar que todos los perfiles de puesto de trabajo posean competencias organizacionales.
5. Velar por que el personal actual o futuro de la organización posea una copia del perfil de puesto de trabajo en el que se desempeña para que conozca las competencias y el nivel que se requiere deba cumplir en cada una de ellas.
6. Ningún colaborador podrá ser contratado, si no cumple con los niveles requeridos de las competencias según en el perfil del puesto de trabajo.

7. Promover al personal interno y promocionarla, cumpliendo con las competencias que se requieren, ante la necesidad de cubrir una vacante.
8. Todo colaborador del área administrativa, ventas y logística, independientemente de su nivel jerárquico, deberá ser sometido a evaluación de desempeño por competencias.
9. Contribuir a que los colaboradores cuenten con la información necesaria acerca de las competencias organizacionales para el progreso de desempeño en su puesto de trabajo.
10. Fomentar una serie de capacitaciones continuas y evaluación periódica de los colaboradores, para tener un buen desarrollo de las competencias organizacionales requeridas.
11. Todo colaborador, debe cumplir con asistencia en las capacitaciones asignadas de las competencias requerida en su puesto de trabajo.

3.5 ROLES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

Para llevar a cabo la propuesta de la gestión por competencias en la organización, se requiere la participación de las personas que estarán involucradas en el proceso de implementación; que asumirán las siguientes funciones:

1. Gerente General

- Conocimiento adecuado de la implantación del modelo.
- Facilitar los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la implementación el modelo de competencias.
- Delegar responsabilidades al personal para dar seguimiento y cumplimiento al modelo.

- Motivar al personal para que se involucre, participe y realice las funciones asignadas.
- Garantizar que la implementación del modelo este cumpliendo los objetivos establecidos.

2. Contador General (jefe administrativo)

- Conocimiento adecuado de la implantación del modelo.
- Programar reuniones de seguimiento con subordinado.
- Apoyar con la gestión de recursos necesarios para la implementación del modelo.
- Proporcionar conocimientos de herramientas e instrumentos.
- Soporte al proceso de implementación del modelo.

3. Recepcionista (Encargada de Talento Humano en El Salvador)

- Conocimiento adecuado de la implantación del modelo.
- Guiar a los colaboradores y retroalimentar acerca del proceso a implementar.
- Realizar entrevista a colaboradores actuales, con el instrumentó de guía de preguntas proporcionado dentro del modelo.
- Recopilar resultados.
- Archivar expedientes de resultados de cada colaborador.
- Dar a conocer los resultados.

4. Colaboradores.

- Asistencia en reuniones de seguimiento.
- Participación en el proceso de implementación del modelo.

- Tener el conocimiento adecuado de los requisitos que el modelo establece necesarios para la organización.
- Cumplir con las actividades asignadas en el proceso de implementación o posterior a este.

3.6 FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para poder realizar la investigación y dar a conocer la propuesta realizada se solicitó autorización de la administradora, quien dio la aprobación de realizar las sugerencias y pasos que se deben considerar en la implementación de un modelo de gestión por competencias en la organización. A continuación, las fases a seguir en la implementación de la propuesta:

1. Presentar propuesta a Gerente General, para que autorice y puede realizar las observaciones que crea conveniente, gerente administrativo y recepcionista, corregirán y adecuaran las observaciones y serán los encargados de dar seguimiento al modelo, ante cualquier consulta que se tenga en el proceso de implementación.
2. Se debe forma un comité evaluador de las competencias organizacionales establecidas conformado por el Gerente Administrativo, Recepcionista y jefes de cada área, con el objetivo de:
 - ✓ Que analicen y conozcan las competencias organizacionales, para retroalimentar a los colaboradores.
 - ✓ Que se asignen las competencias en los perfiles de puestos de trabajo.
 - ✓ Llevar a cabo la evaluación por competencias, esta puede ser por medio de una evaluación de desempeño al colaborador considerando las competencias

que necesitan en su puesto de trabajo, la organización no posee una herramienta para medir el desempeño individual de sus colaboradores.

- ✓ Que pueda identificar aquellos colaboradores que cuentan con el potencial y las competencias que se necesitan en su puesto de trabajo.
- ✓ Para Alinear las competencias con los objetivos de la organización.
- ✓ Para garantizar que el colaborador esté interesado en participar en la evaluación de desempeño por competencias, dándole a conocer la importancia y seriedad del tema.

3. Considerando los acuerdos que se establezcan en el comité, se recomienda que la Recepcionista, sea la persona encargada de:

- Presentar el listado de competencias organizacionales con una breve explicación de lo que tratan para exponerlas a los colaboradores de la organización.
- Debe reproducir las actualizaciones de los perfiles de puestos de trabajo a los colaboradores con las competencias institucional asignadas y en qué nivel debe estar.
- Debe de proporcionar a los jefes de área el diccionario que permita conocer las definiciones de las competencias organizacionales, los comportamientos que debe tener cada una de ellas y detallar los niveles para conocer el alcance de la competencia.
- Debe facilitar el diccionario de preguntas para ser utilizado al momento de hacer una selección de personal por competencias para una plaza vacante, la herramienta está compuesta por preguntas en la relación a la competencia que se quiere medir del puesto de trabajo que se va cubrir, y también para conocer el comportamiento que tiene la persona entrevistada, planteando situaciones pasadas que se relacionen a la

competencia, tipo de situaciones como: un acontecimiento que se dio y como actuó, como se resolvió algún problema, de qué manera se siente identificado con la organización respecto a la competencia que se está evaluando. De esta manera la organización podrá seleccionar a la persona indicada para el puesto de trabajo a cubrir.

4. Para la evaluación de desempeño por competencias, se recomienda la evaluación de desempeño de 180°; el cual debe ser evaluado por el jefe inmediato, compañeros de área y una autoevaluación. Esta herramienta permitirá la evaluación de desempeño por competencias que estarán asignadas en cada puesto de trabajo, donde se deberá colocar los niveles que se crea conveniente para poder evidenciar si la competencia en el colaborador evaluado existe o en qué nivel se encuentra
5. Se debe realizar un orden o programación de las evaluaciones de desempeño por competencias a realizar, considerando a las personas evaluadoras para se dé el proceso de evaluaciones de desempeño por competencias al colaborador.
6. Con los resultados de las evaluaciones de desempeño por competencias, permitirá conocer en qué se debe mejorar o desarrollar, y se va tener una perspectiva más amplia de quienes son los colaboradores que están alineados con los objetivos de la organización. La información de ser procesada por una persona que tenga el conocimiento para la administración de talento humano, la cual debe tener una habilidad analítica para que proporcione resultados y conclusiones verídicas y sustentadas con la gestión por competencias.
7. Ya que por el momento la organización no cuenta con una persona asignada solamente para dar seguimiento a los procesos de la administración de talento humano

Se recomienda hacer la contratación de una persona, con experiencia en el área de Talento Humano y sobre todo con el conocimiento de una gestión por competencias para llevar a cabo los procesos de la administración de talento humano con relación al modelo de gestión por competencias.

8. Es necesario que el comité evaluador de las competencias organizacionales deban realizar reuniones para comunicar y dar a conocer resultados proporcionados de las evaluaciones y de esta forma realizar ajustes donde se crea necesario para asegurar que la gestión por competencias vaya encaminado a los objetivos de la organización, las modificaciones o conclusiones de las reuniones deben ser expuestas a gerente general para que esté involucrado en el proceso y pueda dar el visto bueno en el plan de mejora en las herramientas a realizadas.
9. Talento humano, debe considerar realizar programas de capacitación con temas relacionados a las competencias a desarrollar o las que se deben mejorar, gerente administrativo debe reforzar los temas o las actividades a realizar, para asegurar la probabilidad de alcance de la competencia y esta se desarrolló en el nivel que corresponde, toda esta información debe ser comunicado a gerente general para aprobación, y a jefaturas para brindar retroalimentación a los colaboradores del objetivo de las capacitaciones.

3.7 APORTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.

Reclutamiento y selección de personal

- ✓ Contratación del personal idóneo.

- ✓ Disminución de Rotación de personal.
- ✓ Mejor Desempeño del Personal.
- ✓ Mejora los tiempos en la contratación.

Análisis y descriptores de Puesto

La organización obtendrá la base necesaria de las competencias que se requieren en cada puesto de trabajo, obteniendo un análisis de descriptor de puesto competente, y se podrá establecer el objetivo del perfil del puesto y que este vaya en relación a los objetivos generales de la organización.

Evaluación de desempeño

Se logra obtener conocimiento acerca de las áreas de mejora y fortalecer las áreas productivas que se tienen en la actualidad. Desarrolla;

- ✓ Mayor satisfacción laboral
- ✓ Se descubre a las personas que tiene potencial.
- ✓ Aprovechamiento de los Recursos
- ✓ Motivación y Espíritu de Trabajo en Equipo
- ✓ Sistema de remuneración más justo y equitativo.
- ✓ Identifica a los colaboradores que necesitan mejorar en las competencias que se necesitan en los perfiles de puesto de trabajo.

Capacitación

La capacitación se basa en fortalecer habilidades, destrezas y actitudes, que son criterios esenciales para un buen desempeño; con esto se logra un aumento en la productividad y al

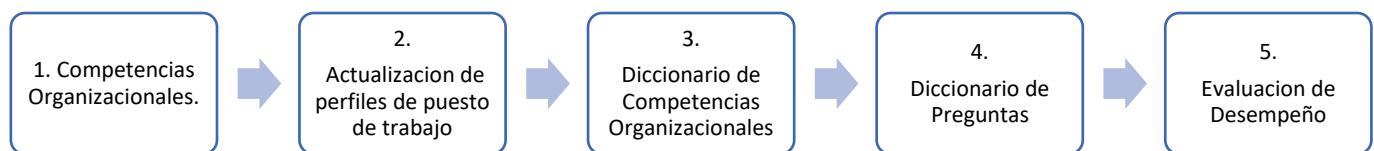
mismo tiempo conocer adecuadamente las necesidades de formación y desarrollo del personal.

Planes de Carrera

Los colaboradores crecen junto a la organización, se fortalece el potencial humano, desarrollando sus habilidades, destrezas y actitudes.

3.8 PROPUESTA MODELO GESTIÓN TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Figura 8: Pasos para creación de la propuesta



Fuente: Elaboración del equipo de investigación

3.8.1 Definición de Competencias Organizacionales

Para la definición de las competencias, se realizó la revisión de la filosofía que posee la organización.

Misión

Desarrollar socios estratégicos por medio de un excelente servicio, intercambio de información, fabricación y distribución de productos, y desarrollo de marcas, para contribuir así al bienestar de los socios, empleados, accionistas y comunidad.

Visión

Ser una comercializadora regional líder en la generación de valor agregado.

Valores

- **Compromiso y responsabilidad**
 - Hacemos nuestro trabajo con pasión.
 - Nos hacemos responsables de nuestras metas y rendimos cuentas.
 - Promovemos una comunicación oportuna y clara a todo nivel.
 - Siempre decimos eso si me toca a mí.
- **Creatividad**
 - Hacemos las cosas ordinarias extraordinariamente bien.
 - Promovemos y buscamos soluciones e ideas innovadoras.
- **Integridad**
 - Promovemos prácticas éticas.
 - Nos respetamos mutuamente.
 - Trabajamos con base en nuestros valores.
 - Predicamos con el ejemplo.
- **Espíritu de servicio**
 - Todos somos parte de la cadena de servicio y trabajamos en equipo.
 - Lo hacemos bien desde el principio y pronto.
 - Satisfacemos con excelencia a nuestros clientes.

La organización Cek de Centroamérica, tiene la visión de ser una comercializadora líder a nivel regional centroamericano siendo su estrategia la creación de valor agregado a través de su excelente servicio de distribución de productos y desarrolladores de marca, por lo que deben atraer y desarrollar colaboradores comprometidos que logren cumplir los objetivos,

desempeñando sus funciones de forma íntegra, colaboradores adaptados al cambio, cambios que por hoy exige el mercado, y que tenga la actitud de espíritu de servicio al cliente interno y externo para detectar y resolver las necesidades que se presenten. Así también fueron analizados 12 perfiles de puestos de trabajo, los cuales fueron utilizados como objeto de estudio, se consideró las necesidades de cada puesto de trabajo.

1. Contador General
2. Auxiliar Contable
3. Jefe de Créditos y cobro
4. Gestor de Cobros
5. Facturador y soporte técnico
6. Jefe de Bodega
7. Auxiliar de importación.
8. Auxiliares de Bodega y reparto
9. Recepcionista
10. Gerente Comercial
11. Asistente Comercial
12. Asesor Higiene Esencial.

Con lo anterior se concluyó con las siguientes competencias denominadas organizacionales.

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización, tomando conciencia sobre la importancia de alcanzar el cumplimiento de los objetivos comunes

Orientación al cliente: Deseo de comprender y satisfacer a los clientes internos y externos, conociendo y resolviendo anticipadamente los problemas del cliente para el logro de los objetivos de la organización

Integridad: Actúa conforme con lo que dice o considera importante, comunicando ideas abiertas y directamente, procede con honradez incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Adaptabilidad al cambio: Modifica su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios.

Habilidad Analítica: Capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico, e identificar los problemas, reconociendo la información importante, buscando y coordinando datos relevantes.

Dinamismo: Habilidad para trabajar consistentemente en situaciones cambiantes, con clientes internos y externos, que conllevan espacios cortos de tiempo

Conocimiento de los productos: Capacidad de conocer todos los beneficios y ventajas de los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos

Negociación: Capacidad para dirigir o controlar una situación, induciendo la escucha el análisis y conciliación de puntos de vista, planificando alternativas para alcanzar acuerdos satisfactorios

Orientación a los resultados: Disposición al logro de resultados, estableciendo metas desafiantes y si es posible supera los objetivos, administrando los recursos y manteniendo un buen rendimiento

Tolerancia a la presión: Actúa con eficiencia y tiene capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones difíciles que se presenten

Liderazgo: Capacidad de transmitir, a los demás, entusiasmo compromiso y confianza en el logro de objetivos comunes.

Planificación y organización: Determina eficazmente las metas y prioridades de sus tareas estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Perseverancia: Tiene firmeza y constancia en la ejecución de sus funciones para alcanzar el éxito y cumplir los objetivos de la organización.

Iniciativa: Actúa de forma proactiva, poniendo en marcha acciones por cuenta propia, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar los resultados

Comunicación: Capacidad de transmitir clara, concisa, y efectivamente la información, tanto de forma oral como escrita a diferentes receptores

Relaciones Interpersonales: Capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales

3.8.2 Actualización de perfiles de puesto de trabajo

Se Actualizaron los perfiles de puesto de trabajo considerando las competencias organizacionales y niveles que son requeridos en cada uno de ellos, con apoyo de cuadro de resumen propuesto para la asignación de competencias, detallando en qué nivel de la competencia debe estar o cumplir el colaborador. **(Ver anexo 1.2)**

Figura 9: Resumen de asignación de competencias a perfiles de puestos

Cek de Centroamérica, SA (El Salvador)														
Asignación de competencias a perfiles de puestos de trabajo														
	Puestos de Trabajo	Contador General	Auxiliar Contable	Facturador y soporte técnico	Jefe de cobros	Gestor de cobros	Recepcionista	Asistente Comercial	Gerente Comercial	Asesor de Higiene Esencial	Jefe de Bodega	Auxiliar de Bodega y reparto	Auxiliar de importación	Asistente de Talento Humano
Código	Nombre de la competencia													
C-ORG-01	Compromiso	A	C	C	B	C	B	C	A	B	B	D	D	A
C-ORG-02	Orientación al cliente	A	C	C	B	C	B	C	A	B	B	D	D	A
C-ORG-03	Integridad	A	C	C	B	C	B	C	A	B	B	D	D	A
C-ORG-04	Adaptabilidad al cambio	A	C	C	B	C	B	C	A	B	B	D	D	A
C-ORG-05	Habilidad Analítica	A	C	C	B				A					
C-ORG-06	Dinamismo			C		C	B	C					D	B
C-ORG-07	Conocimiento de los productos			C				C		B	B	D	D	
C-ORG-08	Negociación	A							A	B				
C-ORG-09	Orientación a los resultados	A			B	C			A	B				
C-ORG-10	Tolerancia a la presión		C	C			B	C			B	D	D	
C-ORG-11	Liderazgo	A			B				A		B			A
C-ORG-12	Planificación y organización	A	C	C	B	C	B	C	A	B	B	D	D	B
C-ORG-13	Perseverancia								A	B				C
C-ORG-14	Iniciativa		C	C		C	B	C			B	D	D	A
C-ORG-15	Comunicación	A			B		B	C	A	B	B			A
C-ORG-16	Relaciones personales						B	C	A	B				B

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

3.8.3 Diccionario de competencias organizacionales, definición y comportamientos.

Luego de lo anterior, se diseñó el **diccionario de competencias organizacionales**, el cual definí las competencias y sus comportamientos.

Estructura para diccionario de competencias organizacionales

- **Código:** corresponde a una asignación numérica de orden para identificar la competencia de una forma más inmediata.

- **Título de la competencia:** se refiere al nombre que se ha asignado, para distinguirla la competencia.
- **Definición:** explica en forma breve de lo que trata cada competencia.
- **Niveles de la competencia:** define el desarrollo que se tiene de un nivel con el otro.

Tabla 11: Detalle de niveles.

Nivel	Nivel Solicitado	Detalle	Puestos que requieren el nivel de la competencia
A	Excelencia	La competencia está desarrollada en un nivel de excelencia, y su desarrollo impacta en los objetivos de la organización	Gerencias
B	Alto	La competencia está en un nivel de desarrollo y refleja en el desempeño de sus funciones	Jefaturas
C	Bueno	Demuestra la competencia y es aplicada como recurso en el área de trabajo.	Operativos
D	Mínimo	Muestra la exigencia mínima que se necesita para el desempeño en el puesto de trabajo	Operativos

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

A cada nivel se le asignara tres comportamientos específicos con relación a la competencia, con los cuales se pretende evaluar y medir los comportamientos, y darán como resultado la existencia o el alcance que tiene el colaborador de la competencia que requiere en su puesto de trabajo. (**Ver anexo 1.1**). Se proporcionará a la organización un documento único, que incluya las definiciones y los comportamientos, para que la persona encargada del manejo del diccionario tenga la información inmediata y no entre en confusión al momento de utilizarlo o tenerlo de apoyo para crear o modificar las herramientas que están relaciones con

los procesos de administración de talento humano, como perfiles de puesto o evaluaciones de desempeño.

3.8.4 Diccionario de preguntas.

Se elaboró un **diccionario de preguntas**, con el fin de conocer al personal idóneo al momento de seleccionar y contratar a un colaborador nuevo, midiendo y evaluando las competencias organizacionales requeridas en cada puesto de trabajo, con relación a situaciones pasadas que el nuevo colaborador tuvo en puestos similares mediante los comportamientos que tuvo.

Se entregará a la organización un documento en el que se detalla una guía de preguntas, se recomienda que, al momento de ser utilizado para una entrevista, la persona encargada puede considerar las preguntas que crea conveniente en cada competencia para llevar a cabo el proceso de selección de una persona. **(Ver anexo 1.3)**

3.8.5 Evaluación de Desempeño por competencias.

Objetivo: Determinar el nivel de alcance y cumplimiento de los comportamientos, permitiendo una medición objetiva, individual e integral de la conducta profesional de un empleado, además del rendimiento y logro de resultados de este.

Para que la organización conozca el potencial del personal actual y este cumpla con las competencias organizacionales, debe llevarse a cabo la evaluación de desempeño, considerando lo siguiente:

- Método de evaluación de desempeño: Escalas gráficas con la utilización de puntos.

- Definición de las competencias organizacionales en los perfiles de puestos de trabajo
- Diseñar la herramienta: se propone un formato de evaluación de desempeño el cual se presenta en la propuesta.
- Asignar a las personas que van intervenir como evaluadoras, **ver tabla 11.**

Tabla 12: Asignación de personas evaluadoras

	Evaluado		Personas Evaluadoras	
	Puesto	Superior	Compañero	Autoevaluación
1	Contador General	Gerente General	Gerente Comercial	Contador General
2	Auxiliar Contable	Contador General	Facturador	Auxiliar Contable
3	Recepcionista	Contador General	Facturador y soporte técnico	Recepcionista
4	Facturador y soporte técnico	Contador General	Recepcionista	Facturador y soporte técnico
5	Jefe de Créditos y Cobros	Contador General	Jefe de Bodega	Jefe de Créditos y Cobros
6	Gestor de Cobros	Jefe de Créditos y Cobros		Gestor de Cobros
7	Jefe de Bodega	Contador General	Jefe de Créditos y Cobros	Jefe de Bodega
8	Auxiliar de Bodega y Reparto	Jefe de Bodega	Auxiliar de importación	Auxiliar de Bodega y Reparto
9	Auxiliar de importación	Jefe de Bodega	Auxiliar de Bodega y Reparto	Auxiliar de importación
10	Gerente Comercial	Gerente General	Contador General	Gerente Comercial
11	Asistente Comercial	Gerente Comercial	Asesor de Higiene Esencial	Asistente Comercial
12	Asesor de Higiene Esencial	Gerente Comercial	Asistente Comercial	Asesor de Higiene Esencial

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. El Comité evaluador entrega al jefe de área solicitante la herramienta que será utilizada para evaluar el desempeño del personal que tiene a su cargo.
2. El jefe de área solicitante completa la herramienta a utilizar para la evaluación del desempeño con los datos generales del empleado a evaluar y del evaluador.
3. En la casilla en blanco de cada comportamiento, debe colocar la puntuación de acuerdo al desempeño de cada colaborador, según lo establecido en la “Escala de medición del grado de desempeño”. La cual tiene una escala de calificación en donde “1” es la más baja y “4” es la más alta.
4. Obtiene el total de puntos de cada competencia mediante una sumatoria de todos los comportamientos y realizar un promedio dentro de los comportamientos evaluados.
5. Obtiene el resultado final de los puntos mediante una sumatoria de todas las competencias y procede a buscarlo en la “Interpretación de los resultados obtenidos en la calificación” para determinar el nivel de desempeño del trabajador evaluado y su respectiva recomendación.
7. El Comité evaluador en conjunto con el jefe de área solicitante, analizan los resultados de la evaluación del desempeño y determinan el área y las funciones en las que es trabajador necesita ser capacitado.

Con los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño, interpretaremos las calificaciones de la siguiente manera:

Tabla 13: Resultados de evaluaciones de desempeño.

DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN	RECOMENDACIONES
EXCELENTE	27-36	Seguir desempeñándose, eficientemente en su labor manteniendo el ritmo, e influyendo de manera positiva a sus compañeros
ALTO	19-27	Garantizar el cumplimiento de los objetivos para alcanzar los resultados esperados en el puesto de trabajo.
BUENO	10-18	Capacitar para potenciar y poder llevarlo a otro nivel desarrollo, cumple con los resultados requeridos.
MINIMO	9	Reestructurar el desarrollo de sus actividades y capacitar continuamente, cumple con el nivel de exigencia mínimo que se requiere.

Fuente: Elaboración propia.

3.9 SEGUIMIENTO DEL MODELO A TRAVÉS DE PERSONAL DE TALENTO HUMANO

Se describe el perfil de Asistente de talento humano, para llevar a cabo el seguimiento respectivo:

Nombre del Cargo: Asistente de Talento Humano

Supervisor: Gerente General

Área: Talento Humano

Descripción general del puesto:

- Desarrollar las actividades relacionadas con los procesos de selección y contratación del personal, desarrollo y capacitación en base a competencias.
- Llevar a cabo del proceso de responsabilidad y seguridad sociales de los
- colaboradores, cumpliendo la normatividad legal vigente de la legislación laboral.

Descripción detallada del cargo:

- Supervisar la gestión por competencias en los procesos de recurso humano
- Administrar documentos.
- Definir e implementar el modelo por competencias
- Supervisar resultados generados
- Programar capacitaciones según necesidades en la evaluación de desempeño
- Realizar análisis de los resultados de cada colaborador después de las evaluaciones.
- Llevar expedientes actualizados de cada colaborador
- Apoyar al personal con la retroalimentación acerca del modelo de competencias.

Estudios:

Licenciatura en Administración de empresas.

Licenciatura en Psicología.

Conocimientos específicos:

Computación, legislación laboral, pruebas psicométricas, evaluación por competencias.

Experiencia Laboral:

Años: De 3 a 5 años

Áreas: Administrativas, Talento Humano o Trabajo Social

Tabla 14: Competencias Organizacionales para perfil de asistente de talento humano

Código	Competencia	Nivel
C-ORG-01	Compromiso	A
C-ORG-02	Orientación al cliente	A
C-ORG-03	Integridad	A
C-ORG-04	Adaptabilidad al cambio	A
C-ORG-11	Liderazgo	A
C-ORG-06	Dinamismo	B
C-ORG-12	Planificación y organización	B
C-ORG-13	Perseverancia	C
C-ORG-15	Comunicación	A
C-ORG-14	Iniciativa	A
C-ORG-16	Relaciones personales	B

Nota: Elaborado por el equipo de investigación

3.10 ORGANIGRAMA

La estructura organizacional que se tiene es funcional representando una jerarquía vertical y la cual está dividida en departamento, agrupando a los colaboradores correspondientes en cada una de ellas. Al sugerir un departamento de talento, el organigrama se recomienda que tenga la misma estructura vertical funcional que muestra el alto mando de arriba hacia abajo, y que mantenga los mismos canales de comunicación entre los departamentos. El departamento de talento humano tendrá la misma autoridad que los otros departamentos y estará a cargo de los recursos que se utilizan en la implementación de la propuesta.





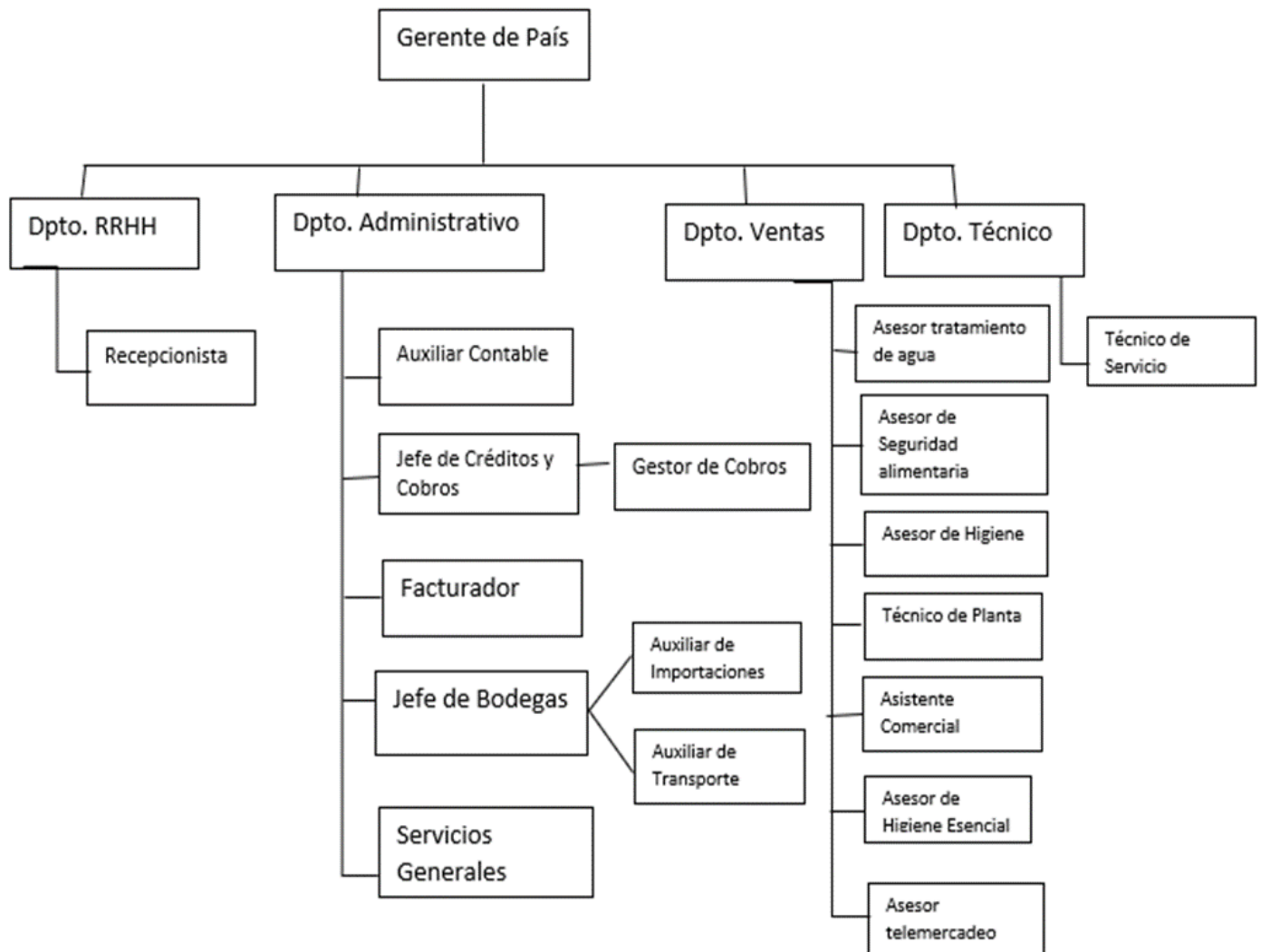
NOMBRE	SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
RECTÁNGULO		UNIDAD ORGANIZATIVA
LÍNEA CONTINUA VERTICAL		RELACIÓN DE ACTIVIDAD VERTICAL DE SUPERIOR A INFERIOR A NIVEL JERÁRQUICO
LÍNEA CONTINUA HORIZONTAL		UNIDADES DEL MISMO NIVEL
LÍNEA PUNTEADA HORIZONTAL		RELACIÓN DE ASESORÍA EXTERNA

Figura 11: Organigrama de la propuesta



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

3.11 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la realización del plan de implementación se han determinado los siguientes recursos necesarios a utilizar

a. Físicos

Para la implementación del modelo, será requerida la contratación del Asistente de Talento Humano que se encargarán de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades correspondientes con la Administración de Recursos Humanos.

b. Materiales

Los recursos materiales para utilizar serán las instalaciones de la empresa, escritorio, sillas, computadora, impresora, entre otro mobiliario y equipo necesario para la oficina. Estos serán necesarios para la persona que desempeñe las funciones Asistente de Talento Humano.

La compensación salarial para el asistente de talento humano se compone de la siguiente manera:

Tabla 15: Compensación salarial para asistente de talento humano.

CONCEPTO	MONTO
SALARIO	\$ 600.00
CARGA PATRONAL ISSS (7.50%)	\$ 45.00
CARGA PATRONAL AFP (8.75%)	\$ 52.50
CARGA PATRONAL INSAFORP (1.00%)	\$ 6.00
TOTAL, DE COMPENSACIÓN MENSUAL	\$ 703.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: En la investigación realizada, al consultar diferentes ofertas en bolsas de trabajo se determinó que los puestos homogéneos a éste están valorados entre \$500 a \$1,000. Por lo que, como grupo se sugiere que el salario ofertado para esta plaza sea de \$800, pero de acuerdo con la reunión sostenida con la Gerente de la Empresa, manifestó que en este momento únicamente tiene autorizado pagar \$600 de salario mensual para este puesto.

Tabla 16: Presupuesto anual para la contratación de asistente de talento humano.

CONCEPTO	MONTO
SALARIO ANUAL	\$ 7,200.00
CARGA PATRONAL ISSS (7.50%)	\$ 540.00
CARGA PATRONAL AFP (8.75%)	\$ 630.00
CARGA PATRONAL INSAFORP (1.00%)	\$ 72.00
VACACIÓN ANUAL (15 DÍAS DE SALARIO-ART.177 CT)	\$ 390.00
CARGA PATRONAL ISSS VACACIONES (7.50%)	\$ 29.25
CARGA PATRONAL AFP VACACIONES (8.75%)	\$ 34.12
CARGA PATRONAL INSAFORP VACACIONES (1.00%)	\$ 3.90
AGUINALDO (SEGÚN ART198 CT)	\$ 300.00
TOTAL, ANUAL	\$ 9,199.27

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los valores han sido estipulados para un año comprendido de enero a diciembre, en el caso del Aguinaldo ha sido establecido del 13 de Diciembre de un año al 12 del siguiente, de

manera que si la persona es contratada en fechas entre esos periodos los montos serán proporcionales a la fecha de ingreso a la organización.

Tabla 17: Presupuesto anual para materiales y equipo necesario en la oficina.

Costos de Mobiliario y Equipo			
Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo total
1	Escritorio (151.5x76.5x116cm)	\$ 159.00	\$ 159.00
1	Silla secretarial malla negra base plástica	\$ 99.00	\$ 99.00
1	Computadora portátil HP Pavilion 15-EG0501LA	\$ 840.00	\$ 840.00
1	Impresora Multifuncional Epson L3210 USB	\$ 179.00	\$ 179.00
Total, Costo de Mobiliario y Equipo			\$ 1,277.00
<i>Fuente: Elaboración propia con base a cotizaciones realizadas en páginas web de Ferretería EPA y Empresa de Tecnología Compushop de El Salvador el 30 de abril de 2023</i>			
Sub Total Recursos Financiero + Recursos Materiales			\$10,476.27
Imprevistos (20%)			\$ 2,095.25
Costos Totales			\$12,571.52

3.12 CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA

Figura 12: Cronograma de actividades a realizar en la implementación de modelo de gestión por competencias.

Cronograma de actividades propuesto para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias para la Optimización del desempeño de los empleados de la mediana empresa CEK, S.A.														
Nº	Actividades	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Presentación de la Propuesta	Equipo de investigación	■											
2	Comité evaluador	Administración y Jefaturas		■										
3	Recepciones (Acuerdos de comité)	Recepcionista			■									
4	Evaluación de Desempeño	Comité Evaluador				■								
5	Programación para realizar Evaluación de Desempeño	Comité Evaluador					■							
6	Resultados de Evaluación de Desempeño	Comité Evaluador						■	■	■				
7	Encargada de Administración de Talento Humano	Administración									■			
8	Reuniones de Comité Evaluador	Recepcionista										■	■	■
9	Capacitaciones	Encarga de Talento Humano											■	■

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

BIBLIOGRAFIA

- Alicia, A. M. (2005). *Gestión por Competencias, Diccionario de comportamientos* . Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andres Rodriguez Fernandez, V. Z. (2008). *PSICOLOGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS* . EDICIONES PIRAMIDE .
- CHIAVENATO, I. (2009). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CHIAVENATO, I. (2009). *GESTION DE TALENTO HUMANO* . MCGRAW - HILL /INTERAMERICANA EDITORES .
- ECONOMIPEDIA. (2020 de 01 de 01). *Economipedia haciendo facil la economia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Economipedia. (01 de 01 de 2020). *Economipedia haciendo facil la economia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html>
- ESPAÑOLA, D. D. (s.f.). TRICENTENARIO.
- Formatos, M. (30 de 10 de 2018). *milformatos.com*. Obtenido de <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/presupuesto-de-un-proyecto/>
- GmbH, K. (31 de 01 de 2020). *Como se organiza el departamento de recursos humanos*. Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/como-se-organiza-el-departamento-de-recursos-humanos>
- LOURDES, M. (2010). *Administracion Gestion organizacional, enfoques y procesos administrativos* . MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Orantes, L. R. (2008). *Codigo de Comercio*. San Salvador: Juridica Salvadoreña.
- Orantes, L. R. (2015). *Codigo de Trabajo*. San Salvador: Juridica Salvadoreña.
- Profesional, I. S. (2001). *Fundamentos de la formación profesional por competencias Primera Edicion*. San Salvador: INSAFORP.
- PROJECT, T. (2004-2007). *Reflexiones y perspectiva de la Educación Superior en America Latina*. BILBAO: UNIVERSIDAD DE DEUSTO.



Anexo

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EN
EL SALVADOR



Diccionario de Competencias Organizacionales y sus comportamientos

Cek de Centroamérica, SA (El Salvador)

Diccionario de Competencias Organizacionales y sus comportamientos

Código	Nombre
C-ORG -01	Compromiso
C-ORG-02	Servicio al cliente
C-ORG -03	Integridad
C-ORG -04	Adaptabilidad al cambio
C-ORG -05	Habilidad Analítica
C-ORG -06	Dinamismo
C-ORG -07	Conocimiento de los productos
C-ORG -08	Negociación
C-ORG -09	Orientación a los resultados
C-ORG -10	Tolerancia a la presión
C-ORG -11	Liderazgo
C-ORG -12	Planificación y organización
C-ORG -13	Perseverancia
C-ORG -14	Iniciativa
C-ORG -15	Comunicación
C-ORG -16	Relaciones Interpersonales



Contenido de Diccionario

1. Código: corresponde a una asignación numérica de orden para identificar la competencia de una forma más inmediata.

2. Título de la competencia: nombre asignado a la competencia.

3. Definición: explica en forma breve de lo que trata la competencia

4. Niveles: estos serán representados por una letra del abecedario A, B, C Y D, siendo:

Nivel A. Representa un nivel muy alto de la competencia. (100%)

Nivel B. Es un nivel también alto de la competencia, por sobre el estándar. (75%)

Nivel C. Representa un nivel muy bueno de la competencia. (50%)

Nivel D. Mínimo nivel de la competencia. (25%)

A cada nivel se le asignara tres comportamientos específicos en relación a la competencia, con los cuales se pretende evaluar y medir estos comportamientos, y darán como resultado la existencia o el alcance que tiene el colaborador de la competencia que requiere en su puesto de trabajo.



Código : C – ORG - 01

Competencia : Compromiso

Definición: Sentir como propios los objetivos de la organización, tomando conciencia sobre la importancia de alcanzar el cumplimiento de los objetivos comunes desarrollando sus actividades de manera precisa y oportuna.

Nivel A	Cumple, respeta y conoce la filosofía organizacional, favoreciendo la transmisión de los valores y objetivos comunes, siendo referente para otros, cumpliendo y superando los resultados esperados, dentro y fuera de la organización.
Comportamientos	Desarrolla la filosofía organizacional
	Transmite los objetivos, motiva y hace partícipes a los demás para generar compromiso e identificación
	Se muestra como un ejemplo al cumplir sus compromisos laborales
Nivel B	Coopera y Actúa de forma favorable a la filosofía organizacional, comprometiéndose con ellos y apoyándose con otros para lograr los objetivos comunes.
Comportamientos	Asume como propios la filosofía organizacional, identificándose con ellos
	Alienta a otros a incorporarse al logro de los retos y objetivos de la organización
	Demuestra apertura y disponibilidad para aceptar la filosofía organizacional, dando cumplimientos a sus responsabilidades
Nivel C	Demuestra apertura y disponibilidad para aceptar la filosofía organizacional, cumpliendo con sus responsabilidades dando los resultados esperados.
Comportamientos	Actúa a favor de la filosofía organizacional
	Contribuye en el cumplimiento de los objetivos comunes a través de la ejecución de sus labores cotidianas
	Se responsabiliza de manera consciente de sus actividades de acuerdo a sus capacidades.
Nivel D	Se adapta a la filosofía organizacional, adecuando sus capacidades para el cumplimiento de sus funciones
Comportamientos	Comprende y se adapta a la filosofía organizacional
	Efectúa sus funciones de forma adecuada
	Se identifica con el área que pertenece y partícipe de los resultados comunes alcanzados



Código : C –ORG- 02

Competencia : **Orientación al cliente**

Definición: Deseo de comprender y satisfacer a los clientes internos y externos, conociendo y resolviendo anticipadamente los problemas del cliente para el logro de los objetivos de la organización.

Nivel A	Fidelizar relaciones con el cliente, con el fin de resolver sus necesidades, y lograr el beneficio mutuo, presentando soluciones anticipadas y superando las expectativas esperadas.
Comportamientos	Tiene un alto compromiso con la calidad de servicio y atención al cliente
	Desarrolla soluciones anticipadamente para la resolución de problemas o necesidades de los clientes
	Establece un vínculo de fidelización en el cliente
Nivel B	Comprende y descubre las necesidades no manifestadas de los clientes, investigando las necesidades de los productos y servicios disponibles a estas necesidades
Comportamientos	Seguimiento personalizado y adecuado de las necesidades ofreciendo información adecuada
	Indaga información e iniciativas para establecer nuevas propuestas y servicios al cliente
	Formaliza un compromiso personal con el cliente
Nivel C	Mantiene una disponibilidad al cliente para brindarle soluciones adecuadas a sus necesidades, dedicándoles el tiempo necesario, esforzándose por dar una respuesta rápida y eficaz
Comportamientos	Brinda disponibilidad en la relación con el cliente
	Sostienen una actitud positiva dando un seguimiento adecuado, proporcionando información cuando el cliente lo requiera.
	Ofrece y comunica sus puntos de vista, de acuerdo con vivencias y adaptándolas a las necesidades del cliente
Nivel D	Soluciona las necesidades y problemas de los clientes en el momento que este las requiere, manteniendo las expectativas y su nivel de satisfacción
Comportamientos	Notifica las solicitudes de los clientes a sus superiores
	Estima los aspectos fundamentales de la perspectiva del cliente
	Entiende que el cliente es fundamental para su organización y actúa de acuerdo con este conocimiento



Código : C - ORG -03

Competencia : Integridad

Definición: Actúa conforme con lo que dice o considera importante, comunicando ideas abiertas y directamente, procede con honradez incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Nivel A	Actúa conforme a los valores morales, a las buenas prácticas y costumbres profesionales, fomentando a los integrantes de la organización el respeto por los valores y justicia en el trato con los demás, es un ejemplo por ser coherente entre lo que dice y lo que hace
Comportamientos	Propicia ambientes de trabajo guiados por principios y valores
	Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y el respeto
	Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores, y es un ejemplo tanto para su propia gente como para sus competidores
Nivel B	Dirige sus acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales a las buenas costumbres, construyendo relaciones de confianza y siendo un ejemplo para sus compañeros por mantener una conducta congruente con los valores de la organización
Comportamientos	Supervisa el trabajo de su equipo de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto
	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva, siendo fiel a sus ideas y principios
	Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen
Nivel C	Orienta sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y anima a sus compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establece relaciones de confianza actuando en todo momento de manera congruente con lo que expresa
Comportamientos	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y retribución
	Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.
	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.
Nivel D	Actúa respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar en relación con lo que dice, respetando las normas de conducta que le exige la organización
Comportamientos	Es abierto y honesto en las relaciones laborales
	En situaciones difíciles, solicita apoyo a su supervisor para +la solucionar
	Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo



Código : C - ORG -04

Competencia : Adaptabilidad al cambio

Definición: Modifica su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios, asociándose rápidamente y adecuando su comportamiento para adaptarse a distintos entornos, situaciones, medios y personas

Nivel A	Investiga nuevas formas para cambiar el comportamiento, evaluando los métodos de trabajo en función de los resultados y planifica estratégicamente el cambio. E induce al cambio a través de la comunicación de los beneficios que produce
Comportamientos	Posee una buena disposición para investigar nuevas formas de cambiar el comportamiento
	Se adapta con eficiencia y rapidez a distintos ambientes, situaciones, medios y personas
	Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
Nivel B	Manifiesta un comportamiento adecuado para adaptarse a las situaciones, aceptando nuevas ideas, criterios u orientaciones y prescindiendo de los anteriores
Comportamientos	Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar de los nuevos procesos o relaciones
	Adaptarse con facilidad a situaciones nuevas
	Muestra apertura, efectuando cambios diversos e incorporándolos a los propios esquemas de conducta.
Nivel C	Acopla su comportamiento a las nuevas situaciones, nuevos conocimientos, hechos o procedimientos y es consciente de la necesidad del cambio, trabajando con una actitud positiva para alcanzar los resultados.
Comportamientos	Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de la situación o del entorno
	Tiene criterio y sentido común para aplicar las normas y políticas pertinentes según cada situación
	Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.
Nivel D	Reconoce y comprende nuevas ideas y está dispuesto a adaptar el comportamiento, siguiendo las normas que se requiere, y solicita la ayuda de otros.
Comportamientos	Es abierto y honesto en las relaciones laborales
	Reconoce sus errores o sentimientos negativos
	Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo generando confianza en su trabajo cotidiano



Código : C - ORG -05

Competencia : Habilidad Analítica

Definición: Capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico, e identificar los problemas, reconociendo la información importante, buscando y coordinando datos relevantes.

Nivel A	Efectúa análisis profundos, busca y coordina datos relevantes. Incorporando de manera dinámica nueva información para llevar soluciones seguras y precisas
Comportamientos	Conoce perfectamente las funciones de su puesto de trabajo y detecta oportunidades
	Identifica las relaciones, causas-efectos de los problemas actuales y potenciales.
	Enfoca y separa, las tareas según prioridades, conociendo la información relevante de las áreas involucradas ya sea conjuntamente o separadas.
Nivel B	Emplea diferentes métodos para desglosar los problemas complicados, en sus diferentes partes, y así encontrar soluciones diversas, valorando cada una de ellas
Comportamientos	Reúne información relevante de la organización de forma lógica y organizada para establecer relaciones
	Separa los problemas complicados en partes, estableciendo el origen de estos.
	Comprende los procesos y detecta a tiempo la existencia de problemas en su puesto de trabajo
Nivel C	Identifica problemas de situaciones básicas o comunes dentro de su área de trabajo, organizando y coordinando datos relevantes.
Comportamientos	Descubre los problemas actuales o próximos
	Comprende los procesos en los cuales esta involucrados
	Organiza información relevante para la resolución de sus tareas.
Nivel D	Distingue los elementos, relacionados a un problema y los separa utilizando criterios básicos o conocidos.
Comportamientos	Efectúa análisis sencillo de los problemas
	Examina diferentes elementos de un problema para obtener un criterio acertado
	Considera sucesos anteriores para reconocer las partes de una situación presente



Código : C - ORG -06

Competencia : Dinamismo

Definición: Habilidad para trabajar consistentemente en situaciones cambiantes, con clientes internos y externos, que conllevan espacios cortos de tiempo, en jornadas de trabajo largas y que por esto no se vea afectado su nivel de desempeño.

Nivel A	Mantiene una actitud positiva en situaciones cambiantes, con diferentes personas, que van cambiando continuamente en poco tiempo. Sin afectar el nivel de su desempeño. Es un motor que transmite energía en todo lo que emprende, así como un modelo a seguir.
Comportamientos	Trabaja duramente en sus funciones y regularmente se ofrece para colaborar en nuevas funciones
	Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes
	Cambia de una actividad a otra, manteniendo un buen desempeño
Nivel B	Demuestra dinamismo y energía trabajando con esmero sin que su nivel de desempeño se vea afectado, transmitiendo energía a su equipo de trabajo
Comportamientos	Maneja el tiempo adecuadamente, mostrando dedicación y compromiso en el desarrollo de sus actividades
	Maneja un nivel de desempeño óptimo, aun en jornadas extensas de trabajo
	Posee tolerancia a la presión y frustración
Nivel C	Trabaja fuertemente en jornadas de trabajo demandantes
Comportamientos	Muestra interés en cumplir sus objetivos y los de su equipo, respetando sus horarios de trabajo
	Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes
	Busca la manera de optimizar su desempeño.
Nivel D	Carece de interés para el trabajo consistente en jornadas largas, su rendimiento es menor en estas situaciones
Comportamientos	Tiene baja tolerancia a la presión.
	Dificultad con el manejo de tiempo.
	Fácilmente se distrae y no mantiene el mismo nivel de desempeño en la jornada.



Código : C - ORG -07

Competencia : Conocimiento de los productos.

Definición: Capacidad de conocer todos los beneficios y ventajas de los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, los gustos y necesidades del cliente.

Nivel A	Conoce perfectamente los productos de una forma sistemática, y es tomado en cuenta para la aportación de nuevas ideas para el desarrollo o mejoras de un producto.
Comportamientos	Conoce perfectamente cada uno de los productos que la organización ofrece y es consciente de las debilidades de estos.
	Posee habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a los de la competencia
	Investiga acerca de la satisfacción de los clientes y de nuevas necesidades de estos para aportar ideas de mejoras
Nivel B	Conoce lo necesario de los productos de la organización, las ventajas y desventajas en la relación a los productos de la competencia. y traslada los beneficios de los productos a los clientes.
Comportamientos	Conoce las ventajas y desventaja de los productos.
	Trasmite los beneficios del producto relacionados a la necesidad del cliente
	Busca oportunidades en el mercado para los productos de la organización
Nivel C	Investiga y se mantiene informado de los productos de la organización, conociendo sus ventajas y beneficios que cada uno de ellos ofrece
Comportamientos	Posee el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos
	Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes
	Brinda asesoría adecuada de los productos a los clientes
Nivel D	Conoce los productos utilizados habitualmente.
Comportamientos	Sostiene un conocimiento adecuado de los productos de la organización.
	Busca información sobre los productos de la competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un cliente
	Da a conocer las sugerencias brindadas por los clientes respecto a las mejoras de los productos de la organización



Código : C - ORG -08

Competencia : Negociación

Definición: Capacidad para dirigir o controlar una situación, induciendo la escucha el análisis y conciliación de puntos de vista, planificando alternativas para alcanzar acuerdos satisfactorios, creando un ambiente favorable para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

Nivel A	Desarrolla habilidad negociadora, en asuntos conflictivos, resuelve situación que se encuentran estancadas y logran acuerdos satisfactorios, para el alcance de las metas.
Comportamientos	Logra acuerdos satisfactorios basándose en criterios objetivos que favorezcan a ambas partes.
	Busca mejores estrategias de negociación para obtener resultados efectivos
	Conoce de la situación del cliente, analizando sus fortalezas y debilidades, anticipándose a las necesidades e intereses para la negociación.
Nivel B	Emplea estrategias adecuadas a la situación, evaluando de manera acertada las posiciones de ambas partes, llegando a acuerdos satisfactorios. Contribuyendo al alcance de metas
Comportamientos	Reúne de forma anticipada la información del cliente, para conocer el panorama de la situación e intereses
	Identifica ventajas y desventajas de la negociación en ambas partes
	Emplea la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
Nivel C	Establece límites de la negociación, estimando las consecuencias que pueden presentar para ambas partes
Comportamientos	Mantiene la objetividad y afronta razonamientos mal intencionados o superficiales con solvencia
	Prepara razonamientos claros y precisos, para dirigirse a los clientes con seguridad
	Se muestra cordial y respetuoso en todas las situaciones
Nivel D	Posee una actitud positiva, y buena disposición para usar razonamiento en situaciones adversas, obteniendo resultados favorables
Comportamientos	Emplea las relaciones interpersonales y la comunicación, su efectividad se basa en su carisma, y no en argumentos y posiciones
	Elabora información esencial para la negociación e identificación de las necesidades propias
	Utiliza la misma estrategia para diferentes negociaciones



Código : C - ORG -09

Competencia : Orientación a los resultados

Definición: Disposición al logro de resultados, estableciendo metas desafiantes y si es posible supera los objetivos, administrando los recursos y manteniendo un buen rendimiento.

Nivel A	Se responsabiliza y es constante en su alcance de objetivos, contribuyendo con otras áreas de la organización para el logro de metas ambiciosas.
Comportamientos	Mejora el tiempo y los recursos, optimizando la productividad del equipo
	Reconoce y recompensa el valor de los resultados, tanto grupales como individuales del equipo
	Brinda apoyo y da el ejemplo por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados de la organización
Nivel B	Mejora el rendimiento o la manera de hacer las cosas, estableciendo metas y objetivos ambiciosos, superando los resultados fijados por la organización
Comportamientos	Investiga constantemente formas de mejora y procesos más eficientes de hacer las cosas
	Trabaja con objetivos claramente definidos, realistas y desafiantes
	Orienta y retroalimenta a los colaboradores, sobre la marcha de su desempeño, explicando claramente los objetivos de la organización
Nivel C	Establece objetivos para su área, en relación con los objetivos estratégicos para la organización, mejorando su desempeño y haciendo cambios en sus acciones.
Comportamientos	Identifica problemas y propone soluciones a los mismos en los procesos sin necesidad de supervisión.
	Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren cambios.
	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejoras para la satisfacción del cliente y las ventas.
Nivel D	Trabaja para cumplir sus tareas y funciones establecidas por sus superiores, en los tiempos requeridos y con los recursos que se le asigna.
Comportamientos	Cumple con los procesos establecidos
	Realiza muy bien su trabajo y facilita el de los demás para el logro de los objetivos
	Cumple con la realización de su trabajo en los tiempos establecidos si no ocurre algo inesperado



Código : C - ORG -10

Competencia : Tolerancia a la presión

Definición: Actúa con eficiencia y tiene capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones difíciles que se presenten, dando en ocasiones un esfuerzo adicional. Demostrando comprensión y tolerancia ante los fracasos

Nivel A	Alcanza objetivos establecidos, en situaciones de presión de tiempo, imprevistos, diferencias y opiniones en contra, manteniendo un desempeño alto ante estas circunstancias.
Comportamientos	Resuelve eficientemente sus tareas, aun cuando encuentre problemas u obstáculos al mismo tiempo, que le exijan mayores esfuerzos.
	Planifica acciones y mejoras ante posibles situaciones adversas para fines comunes
	Logra un alto profesionalismo, manteniendo sus emociones estables en momentos donde se requiere un mayor esfuerzo y dedicación
Nivel B	Posee un buen desempeño en situaciones de mucha exigencia, alcanzando los objetivos, aunque este presionado por el tiempo.
Comportamientos	Actúa sensatamente en tareas delicadas con límites de tiempo
	Lograr desempeñarse y mantiene la calidad de su trabajo ante situaciones de alta tensión
	Transmite confianza y tranquilidad en su entorno alcanzado los objetivos establecidos en calidad y tiempo
Nivel C	Alcanza los objetivos, aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
Comportamientos	Maneja sin problemas varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces
	Requiere de una supervisión más cercana durante tareas más exigentes
	Requiere en ocasiones de guía, cuando el ritmo habitual de trabajo cambia demandando mayores esfuerzos
Nivel D	Mantiene disposición, mostrando interés en lograr superar las situaciones de mucha presión tanto por tiempo o imprevistos, dentro de sus funciones
Comportamientos	Solicita ayuda ante situaciones imprevistas
	Requiere de esfuerzos adicionales para superar situaciones de mucha presión
	Está atento ante situaciones inesperadas



Código : C - ORG -11

Competencia : Liderazgo

Definición: Capacidad de transmitir, a los demás, entusiasmo compromiso y confianza en el logro de objetivos comunes.

Nivel A	Contagia y provoca entusiasmo, en el alcance de objetivos organizacionales, comprometiéndose con los cambios y generando compromiso en los miembros de la organización.
Comportamientos	Alcanza y contribuye activamente en los cambios y estrategias de la organización
	Posee energía y perseverancia la cual transmite con su ejemplo a los demás, logrando que estos desarrollen sus tareas con alto nivel de energía.
	Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento sobre el avance, integrando las opiniones de los demás
Nivel B	Demuestra una actitud de credibilidad y autoridad responsable, como líder, para que los demás compartan los objetivos comunes y se comprometan
Comportamientos	Motiva a los demás para el logro de los objetivos organizacionales
	Establece objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento realizando una retroalimentación a los colaboradores
	Propicia un clima de aprendizaje y superación, contribuyendo al desarrollo personal y profesional
Nivel C	Influye al equipo de trabajo, para mantener la motivación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales
Comportamientos	Ordena, motiva y establece las acciones del equipo de trabajo para lograr objetivos comunes
	Resuelve dudas al ser considerado confiable por su experiencia
	Desarrolla sus actividades con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y exige lo mismo de los demás.
Nivel D	Orienta y guía al equipo de trabajo, influyendo de manera positiva hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.
Comportamientos	Comprende las circunstancias de su equipo de trabajo, las dificultades, y la posición de la empresa.
	Transmite un clima de confianza y participación comunicando a los colaboradores los planes de la Organización
	Establece metas transparentes para el equipo centrándose en el trabajo.



Código : C - ORG -12

Competencia : Planificación y organización

Definición: Determina eficazmente las metas y prioridades de sus tareas estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Nivel A	Anticipar y estimar las situaciones de interés y de vulnerabilidad, en las diferentes fases de un plan de acción, para enfocarse en los objetivos de la organización
Comportamientos	Evaluar las estrategias de trabajo y los cambios en función del logro del alcance de los objetivos comunes
	Determina objetivos a largo plazo, relevante para la organización, considerando que estos sean medibles y realistas.
	Prepara sistemas novedosos para mejorar el orden y la calidad de la información
Nivel B	Administra simultáneamente diferentes proyectos complejos, estableciendo de manera permanente instrumentos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Comportamientos	Prepara programas definiendo etapas, plazos y recursos a emplear de acuerdo con los objetivos comunes.
	Establece y utiliza instrumentos para organizar y controlar la información
	Anticipa de forma adecuada el tiempo de cada una de las tareas, siendo capaz de reconocer la urgencia con la importancia de estas, aún en situaciones de presión
Nivel C	Asigna objetivos y plazos para la realizar tareas, establece prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se hayan realizado las acciones previstas
Comportamientos	Define y controla herramientas de planificación necesarias para la correcta elaboración de planes objetivos definidos por la Organización
	Establece fechas de seguimiento, y utiliza los recursos eficientemente, teniendo en cuenta los plazos finales
	Revisa el avance de las tareas o asignaciones, a medida que se da el progreso.
Nivel D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos
Comportamientos	Organiza sus tareas a corto plazo
	Administra sus recursos con cuidado.
	Da seguimiento de los cumplimiento de los objetivos y de los plazos



Código : C - ORG -13

Competencia : Perseverancia

Definición: Tiene firmeza y constancia en la ejecución de sus funciones para alcanzar el éxito y cumplir los objetivos de la organización.

Nivel A	Posee un alto nivel de energía, trabajando consistentemente en situaciones cambiantes con diferentes personas, que cambian en poco tiempo en jornadas prolongadas, sin verse afectado su nivel de desempeño
Comportamientos	Establece ambientes laborales de alta exigencia, promoviendo el desarrollo de la perseverancia entre sus compañeros
	Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables
	Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, y motiva a los colaboradores con su ejemplo, para actuar a la par y estar a la altura de sus expectativas
Nivel B	Demuestra eficacia y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado y transmite energía a sus compañeros
Comportamientos	Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad
	Desarrolla proyectos y dirige diversos equipos de trabajo que deben llevar a cabo acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr sus objetivos
	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en relación a sus objetivos establecidos.
Nivel C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente
Comportamientos	Dirige un grupo que debe trabajar de forma estable o continúa
	Solicita colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado; acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.
	Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia
Nivel D	Tiene poca disposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento se ve afectado en este tipo de situaciones
Comportamientos	Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza, en relación al logro de los resultados esperados.
	Es insistente y puede perseverar hasta lograr lo que desea, aunque ello implique cierta disminución en su ritmo de trabajo
	Verifica periódicamente su desempeño, registrando el grado alcanzado de sus resultados, y trata de prepararse para trabajar aún mejor en el futuro



Código : C -ORG -14

Competencia : Iniciativa

Definición: Actúa de forma proactiva, poniendo en marcha acciones por cuenta propia, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar los resultados.

Nivel A	Actúa con decisión para anticiparse a problemas y situaciones complejas, creando y buscando oportunidades, que requieran de un esfuerzo evidente.
Comportamientos	Genera oportunidades, minimizando y anticipando obstáculos potenciales, invirtiendo un esfuerzo extra
	Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores
	Capacita y prepara a su equipo para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio
Nivel B	Se prepara y anticipa a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Creando oportunidades y minimiza los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios
Comportamientos	Posee una respuesta ágil frente a los cambios, y aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo
	Actúa de forma proactiva cuando la situación lo requiere
	Posee la capacidad de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesarios.
Nivel C	Actúa rápida y decididamente en una crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir, con distintos enfoques para enfrentar un problema
Comportamientos	Es participativo, aporta ideas y estimula a sus compañeros para que actúen de la misma forma
	Posee autonomía para realizar sus funciones
	Actuar sobre el curso de la actividad, haciendo frente a las situaciones presentes con decisión
Nivel D	Reconoce las oportunidades o problemas que se presenta actuando para concretar o bien enfrentar inmediatamente los problemas
Comportamientos	Inicia proyectos bajo la supervisión de otros
	Plantea problemas y supera barreras dentro de su ámbito de acción.
	Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas



Código : C - ORG -15

Competencia : Comunicación

Definición: Capacidad de transmitir clara, concisa, y efectivamente la información, tanto de forma oral como escrita a diferentes receptores, desde una sola persona a diversos grupos, es decir, facilita la comprensión mutua entre emisor y receptor, incluso ante audiencias muy variadas.

Nivel A	Posee habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones.
Comportamientos	Modifica el lenguaje a la terminología, a las características y necesidades de su interlocutor o al grupo con el cual esta interactuando
	Escucha a los demás con empatía ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios
	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Nivel B	Transmite en su área confianza por poseer habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
Comportamientos	Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la organización y clientes
	Trata con respeto a sus compañeros y clientes, manifestando su disposición para escuchar a los demás.
	Organiza la información brindada y verifica que el mensaje que ha captado es correcto
Nivel C	Capacidad para comunicar y expresar mensajes de forma oral y escrita, en contextos no predefinidos, mostrándose receptivo ante su interlocutor.
Comportamientos	Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación del otro.
	Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente
	Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita
Nivel D	Manifiesta ideas y mensajes con los que se está familiarizado, de forma clara y sencilla, mostrando fluidez en el discurso.
Comportamientos	Transmitir con claridad mensajes sencillos en un marco predefinido
	Responde en forma impulsiva, o con reacciones descontroladas, defendiéndose y en momentos inoportunos.
	Se expresa siempre de igual manera sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia



Código : C - ORG -16

Competencia : Relaciones Personales.

Definición: Capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales. Estableciendo relaciones con personas de difícil aceptación, utilizando una comunicación sólida y estratégica.

Nivel A	Formula preguntas comprendiendo temas complejos, con una comunicación clara y precisa teniendo interés por las personas, acontecimientos e idea.
Comportamientos	Aprovecha cualquier acontecimiento donde se dé la oportunidad de conocer a personas relacionadas e influyentes al negocio al que se dedica la organización
	Esta siempre en la disposición de conocer nuevas personas
	Genera vínculos efectivos con los clientes para imponer la marca de la organización
Nivel B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Motivando el intercambio de información e ideas, considerando los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Comportamientos	Logra apoyo y cooperación de sus compañeros de trabajo.
	Recibe a clientes y trata de mantener un buen vínculo con ellos, para lograr la fidelización
	Actúa con la imagen institucional establecida con la organización, de manera cordial y calidad en sus reuniones
Nivel C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
Comportamientos	Atiende con buena disposición problemas que lo acercan a los clientes.
	Es atento ante los clientes y los escucha con paciencia
	Se ocupa de relaciones puntuales en relación a los requerimientos de la organización
Nivel D	Mantiene relaciones habituales con relación a sus funciones y actividades sin tener dificultades
Comportamientos	Mantiene la cordialidad y el respeto con sus compañeros de trabajo y clientes.
	Colabora con la organización de reuniones, si se le solicita, aunque no estén estrictamente relacionadas con asuntos laborales.
	Asiste a reuniones fuera del ambiente del trabajo.



Diccionario de Preguntas

Cek de Centroamérica, SA (El Salvador)

Diccionario de preguntas de competencias Organizacionales

Instrucciones de llenado de ficha:

Nombre del candidato: llenar con el nombre completo de la persona a entrevistar

Cargo vacante: detallar el cargo que tenía a la organización que pertenecía.

Departamento: colocar nombre del departamento al que pertenecía

Realizado por: persona encargada de realizar la entrevista

Fecha de disponibilidad: Fecha en que se realiza la entrevista.

Aspiración Salarial: detalle de salario que menciona persona entrevistada

El entrevistador puede utilizar las preguntas que considere conveniente para evaluar las competencias al momento de realizar una entrevista, considerando el tiempo establecido en el proceso de selección que tiene la organización.



FORMULARIO DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO		REALIZADO POR	
FECHA DE ENTREVISTA		HORA DE INICIO	
CARGO VACANTE		DEPARTAMENTO	
DESCRIPCION DEL PUESTO A CUBRIR			
ASPIRACION SALARIAL		FECHA DE DISPONIBILIDAD	
Código de la competencia	Pregunta		



Cek de Centroamerica

Diccionario de Preguntas

Código: C-ORG-01

Competencia: Compromiso

1. ¿Puede mencionar un objetivo que tenía la organización de su trabajo anterior?
2. ¿Cómo aportaba su desempeño en el puesto de trabajo para el alcance del objetivo mencionado?
3. Mencione una sugerencia que haya dado en mejora de su área o puesto de trabajo.
4. Alguna vez tuvo que exponer los objetivos de la organización con otras personas que no los entendían ¿Cómo se sintió al hacerlo?

Código: C-ORG-02

Competencia: Orientación al cliente

1. ¿Cómo es la relación que tiene con los clientes externos e internos?
2. ¿Cuál es su compromiso que tiene con los clientes externos e internos?
3. ¿De qué manera responde a las urgencias de las solicitudes o requerimientos de los clientes?
4. ¿Puede mencionar algún problema que haya tenido con un cliente externo o interno?



Código: C-ORG-03

Competencia: Integridad

1. ¿Qué entiende usted como integridad?
2. En los valores que practica, la rectitud y la honradez qué lugar ocupa y porque.
3. En la organización donde trabajo y pego servicio, como practica la honestidad y confianza.
4. ¿Qué tipos de premios o reconocimientos recibía en la organización que trabajo.

Código: C-ORG-04

Competencia: Adaptabilidad al cambio

1. ¿Me puede contar sobre una situación de cambio que tuvo que afrontar en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuál fue el tiempo con anticipación que le notificaron dichos cambios?
3. ¿Cómo se sintió que los cambios que se dieron en su puesto de trabajo?
4. ¿Qué cambios tuvo que realizar en su forma de trabajar ante esta situación?

Código: C-ORG-05

Competencia: Habilidad Analítica

1. ¿Cómo resuelve una situación problemática en su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo hace para reunir información o datos de otros puestos de trabajo para resolver un problema del suyo?
3. ¿Cómo identifica posibles problemas en su puesto de trabajo?
4. ¿Qué tipos de datos presenta en reportes que le solicitan en su puesto de trabajo?



Código: C-ORG-06

Competencia: Dinamismo

1. ¿Qué elementos toma en cuenta para organizar su jornada laboral?
2. ¿Describa una jornada cansada para usted en que llego a un estado extremo de cansancio?
3. Puede mencionar alguna tarea en específica que le ha demandado más esfuerzo en un periodo largo de tiempo.
4. Relate alguna situación en la que su puesto de trabajo haya cambiado drásticamente, por ejemplo, cambios de horarios, lugar físico, funciones.

Código: C-ORG-07

Competencia: Conocimientos de los productos.

1. Hábleme acerca de los productos o servicios que la organización ofrece.
2. Como se adaptan los productos o servicios a las necesidades de los clientes.
3. Me puede mencionar una dificultad que haya tenido para entender los beneficios de los productos o servicios.
4. ¿Por qué razón cree usted que los productos o servicios satisfacen las necesidades o preferencias de los clientes.

Código: C-ORG-08

Competencia: Negociación

1. Me puede mencionar de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.
2. ¿Cómo planea una negociación?
3. ¿Qué hace después de finalizar una negociación?



4. ¿Cómo ha manejado una negociación con una persona desagradable o que le haya molesta?

Código: C-ORG-09

Competencia: Orientación a los resultados.

1. Bríndeme un ejemplo de las metas que le establecen en su puesto de trabajo.
2. ¿Qué opina usted sobre las metas que le piden alcanzar?
3. ¿Cómo reacciona si su gerente o supervisor establece nuevas metas?
4. ¿Cuál fue su logro más significativo en los últimos 6 meses?

Código: C-ORG-10

Competencia: Tolerancia a la presión

1. ¿Me puede mencionar una situación laboral más tensa que haya tenido que resolver?
2. ¿Cómo se siente cuando este sucede?
3. ¿Si le asignan una responsabilidad o muchas tareas, con límites de tiempo, como planea su estrategia para cumplir con lo solicitado?
4. Puede decirme una situación laboral que haya tenido que resistir una presión muy fuerte y prolongada.

Código: C-ORG-11

Competencia: Liderazgo

1. ¿Me puede relatar una situación que haya tenido que supervisar a una persona o grupo de personas difícil de tratar?
2. ¿Cómo hace para que las personas puedan trabajar en equipo?
3. ¿Cómo transmite sus ideas para llevar a cabo una tarea en equipo?



4. Me puede contar acerca de un logro que haya tenido en su gestión como líder?

Código: C-ORG-12

Competencia: Planificación y Organización

1. ¿Cuénteme un proyecto del cual usted haya sido responsable?
2. ¿Cómo realizo la planificación de dicho proyecto?
3. ¿Cómo hace para implementar un proyecto que no diseñó y lo planeó otra persona pero se debe llevar a cabo en su área de trabajo?

¿De qué manera planifica una jornada laboral?

Código: C-ORG-13

Competencia: Perseverancia

1. ¿Cuénteme cómo ha logrado vender anteriormente?
2. ¿Cómo se siente ante una situación laboral donde todo le ha salido mal? Ejemplo: tráfico pesado, el sistema falló, los clientes que programo no lo atendieron.
3. ¿Qué hace usted cuando un cliente interno o externo no lo quiere atender por teléfono?
4. ¿Qué hace usted cuando le han rechazado una propuesta que realizó?

Código: C-ORG-14

Competencia: Iniciativa

1. ¿Dígame alguna idea nueva que usted haya propuesto en los procedimientos establecidos en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuál ha sido el trabajo más interesante que ha tenido?
3. ¿Qué hace cuando hay problemas en su área de trabajo y esto perjudica sus funciones?



4. ¿Qué hace cuando se debe tomar una decisión y no hay algún procedimiento establecido?

Código: C-ORG-15

Competencia: Comunicación

1. ¿Qué hace cuando está presente en una reunión y no está de acuerdo con lo planteado?
2. ¿Qué hace cuándo no entiende algo en una reunión, porque el expositor no fue claro en lo que dijo?
3. ¿Cómo aporta sus ideas durante una reunión con otras personas?
4. ¿Cómo solicita apoyo que necesita de otra área para llevar a cabo una actividad en su puesto de trabajo?

Código: C-ORG-16

Competencia: Relaciones Personales

1. ¿Cómo hace usted para obtener contactos nuevos?
2. ¿Qué métodos utilizo ante un lanzamiento de producto nuevo?
3. ¿Cómo le ayudan sus contactos para mantenerlo informado de sus competidores?
4. ¿Cómo defines el tipo de relación que tienes con tus contactos?



Perfiles de puestos de trabajo

Título del Puesto: Contador general
Departamento: Contabilidad
Supervisado por: Gerente de país
Supervisa a: Auxiliar contable, jefe de créditos y cobros, jefe de bodega

NATURALEZA DEL PUESTO

Coordinar, monitorear, revisar y aprobar toda gestión que se realiza en el departamento de contabilidad, así como velar por la adecuada operación de las demás áreas administrativas y resolución de situaciones relacionadas a la cadena de servicio que se brinda

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Realizar todo tipo de transferencias bancarias nacionales e internacionales, traslados de fondos, pago a proveedores, y planillas.	Diaria
Autorizar físicamente comodatos a entregar, requisiciones, descuentos en planilla, memorándums, envíos, retiros y traslados en sistema	Diario
Anulación o terminación de comodatos en sistema	Cuando se requiere
Revisar cálculos de indemnizaciones y vacaciones	Cuando se requiere
Realizar toda gestión relacionada con importaciones	Cuando se requiere
Reclasificación y ajustes de saldos en sistemas contables	Cuando se requiere
Revisión de planillas	Quincenal
Realizar corte y manejo de caja chica	Quincenal
Revisión de conciliaciones bancarias	Mensual
Elaborar planillas de AFP	Mensual
Revisión de planilla de ISSS	Mensual
Revisión y contabilización de retaceo	Semanal
Revisión y pago de impuestos	Mensual
Revisión de cheques emitidos	Mensual
Realizar calculo y planilla de aguinaldos y comisiones	Mensual
Revisar provisiones mensuales de servicios	Mensual
Cuadrar inventario contable versus inventario de bodegas en sistema de cuentas transitorias	Mensual
Revisión y contabilización de cálculo de fletes	Mensual
Revisión y cuadro de valorización de inventarios por línea entre sistema de bodega y sistema de contabilidad	Mensual
Entrega de vales de combustible	Mensual
Revisión y cuadro de facturación por ventas en módulos externos versus sistemas de contabilidad	Mensual
Cuadrar inventario contable versus inventario de cuentas por cobrar en sistema de cuentas transitorias	Mensual



Revisión de saldos en sistema contable versus saldos aplicados	Mensual
Elaboración de reportes corporativos de cierre de mes	Mensual
Elaboración de reportes gerenciales de cierre de mes	Mensual
Realizar auditoria de inventario en sistema versus físico	Semestral

- Herramientas que Maneja: Computadora, impresora, celular.
- Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- Licenciatura en Contabilidad, Administración de empresas o similares
- Mínimo 5 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto
- Disponibilidad de horarios

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento avanzado en paquetes de cómputo (principalmente Excel)
- Conocimiento de la ley tributaria, mercantil, laboral y arancelaria
- Dominio avanzado de contabilidad y finanzas
- Manejo de sistemas contables (Exactus es un plus)
- Elaboración de informes financieros

Competencia Organizacionales	Nivel			
Compromiso	A			
Orientación al cliente	A			
Integridad	A			
Adaptabilidad al cambio	A			
Liderazgo	A			
Orientación a los resultados	A			
Negociación	A			
Habilidad Analítica	A			
Planificación y organización	A			
Comunicación	A			

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Auxiliar contable
Departamento: Contabilidad
Supervisado por: Contador general
Supervisa a: NA

NATURALEZA DEL PUESTO

Brindar el apoyo necesario al área de contabilidad en procesamiento de información generada en concepto de pagos, transferencias, ingresos, amortizaciones, depreciaciones, gastos, provisiones y partidas contables que registren todos los movimientos contables de la empresa

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Procesar ingresos diarios en el sistema	Diario
Procesar transferencias en el sistema	Diario
Revisión de estados de cuenta bancarias para cotejar ingresos y egresos procesados en sistema	Diario
Revisión de pago a proveedores	Semanal
Elaboración de planillas	Quincenal
Elaboración de cheques	Mensual
Archivar documentos que amparan movimientos contables del mes anterior	Mensual
Elaborar reporte de cheques pendientes de entregar y rastreo de documentos físicos	Mensual
Elaborar planilla del ISSS	Mensual
Elaborar reporte de fletes de logística y distribución	Mensual
Elaborar partida de diario de viáticos asignados a asesores	Mensual
Elaborar todas las partidas de provisiones de gastos	Mensual
Elaboración de informe de IVA y pago a cuentas a presentar al ministerio de Hacienda	Mensual
Generar reporte de consumo de servicio telefónico móvil según lo asignado por la empresa a cada asesor	Mensual
Elaborar reporte de amortización de equipos en calidad de comodato y realizar partida contable	Mensual
Revisión y cuadro de cuentas en sistema de todos los ingresos y gastos registrados	Mensual
Elaborar conciliaciones bancarias	Mensual
Elaboración de cubo de costos y ventas por asesor	Mensual
Actualizar reporte de depreciación de equipo y mobiliario	Mensual
Cotejar inventario físico versus sistema	Semestral
Preparar documentación para auditoría interna y externa	Semestral
Atender solicitudes de jefatura inmediata	Cuando se requiere
Brindar constancias de sueldos	Cuando se requiere



- Herramientas que Maneja: Computadora, impresora, celular.
- Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- Licenciatura en Contabilidad, Administración de empresas o similares
- Mínimo 3 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto
- Disponibilidad de horarios

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento avanzado en paquetes de cómputo (principalmente Excel)
- Conocimiento de la ley tributaria, mercantil, laboral y arancelaria
- Dominio avanzado de contabilidad y finanzas
- Manejo de sistemas contables (Exactus es un plus)

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso			C	
Orientación al cliente			C	
Integridad			C	
Adaptabilidad al cambio			C	
Tolerancia a la presión			C	
Habilidad Analítica			C	
Planificación y organización			C	
Iniciativa			C	

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Facturador y soporte técnico
Departamento: Administración
Supervisado por: Contador general
Supervisa a: N/A

NATURALEZA DEL PUESTO

Coordinar la facturación de las solicitudes ingresadas por los proveedores además de labores varias relacionadas al mantenimiento de sistema computacional y mantenimiento general del edificio

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Generar los documentos de facturación correspondientes a las solicitudes previamente creadas por los vendedores	Diario
Control de sistemas de software, en planes de trabajo de vendedores y otros relacionados al tema de ventas	Diario
Apoyo en capacitación en temas relacionados a seguimiento de planes del sistema “Productividad y Comercio electrónico”, instalado en los teléfonos y computadoras de vendedores, y supervisores.	Semanal
Soporte de software de computadoras de los empleados CEK, con fines de mejorar y maximizar capacidad de trabajo de sus sistemas empleados en el trabajo diario de sus puestos de trabajo dentro de la empresa, así como de red wifi y demás sistemas	Diario
Mantenimiento de Hardware y sistema de cableado en torno al área de computadoras de trabajo dentro de la empresa	Semanal
Verificar que el sistema CEK el salvador esté funcionando acorde al sistema de CEK Costa Rica	Diario
Apoyo a bodega en el área de inventario cuando estos lo soliciten	Cuando se requiera
Creación de correos, contraseñas, instalación de sistemas y demás necesarios para los nuevos asesores de ventas	Cuando se requiera
Mantenimiento de instalación del edificio CEK, refuerzo de sistema eléctrico o similares	Mensual

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: Computadoras, impresoras, teléfono fijo y celular, y herramientas básicas de mantenimiento general.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral.



REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios en sistemas o carreras similares.

Conocimiento de paquetes informáticos de programación básicos.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimientos de contabilidad general, manejo de inventarios.

Conocimientos de mantenimiento de software y hardware

Conocimientos de eléctrica, para el mantenimiento de instalaciones.

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso			C	
Orientación al cliente			C	
Integridad			C	
Adaptabilidad al cambio			C	
Planificación y organización			C	
Iniciativa			C	
Toleración a la presión			C	
Dinamismo			C	
Conocimiento de los productos			C	
Habilidad Analítica			C	

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Jefe de Bodega
Departamento: Operaciones
Supervisado por: Gerente General
Supervisa a: Bodegueros, Encargado de Distribución, Operador de Montacargas, alistador, choferes (indirectamente)

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Velar por la integridad del inventario, así como la eficiente administración de todos los procesos relacionados con la recepción y entrega de materias primas, material de empaque y producto terminado, así como el despacho y entrega del producto terminado a los clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDADES	FRECUENCIA
Supervisar las labores del personal a cargo	Diario
Ejecutar todas las acciones necesarias para garantizar la integridad y la exactitud del inventario.	Diario
Velar por que las políticas y el flujo de documentos de recepción de materiales se cumplan	Diario
Coordinar el almacenamiento oportuno de las mercaderías ingresadas. Velar por el uso eficiente del espacio físico del almacén	Diario
Coordinar y dirigir el proceso de alisto de los pedidos	Diario
Asegurar que la entrega de materiales a la planta cuente con la respectiva documentación y se cumpla en el tiempo establecido	Diario
Supervisar que todos los procesos de alistado de productos, carga de camiones, y entrega a los clientes se haga correctamente, garantizando en todo momento la trazabilidad del producto.	Diario
Realizar inventarios cíclicos para medir la exactitud del inventario	Semanal
Coordinar y ejecutar los conteos físicos generales de todo el Almacén	Cada 4 meses
Llevar estadísticas de rotación de inventarios	mensual
Velar por la adecuada rotación de los productos con base en las respectivas fechas de vencimiento	Diario
Digital o supervisar la digitación de los documentos de requisición de materiales (esta labor puede ser asignada a un colaborador a cargo bajo su supervisión)	Diario
Elaborar informes semanales de las actividades realizadas (inventarios cíclicos, rotación de materiales, anomalías)	Semanal
Hacer cumplir todas las normas y procedimientos en materia de seguridad integral y ocupacional, establecidas por la empresa	Diario



Mantener el orden y limpieza en las diferentes áreas de almacenamiento.

Diario

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: impresoras, computadora, celular y teléfono fijo, montacarga si lo requiere.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones Estrés, calor, contacto con químicos, riesgo de caída, golpes con el montacarga, polvo.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios avanzados o bachillerato en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Mínimo 5 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

Licencia D3 (manejo de montacargas) es un plus

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento avanzado en paquetes de Cómputo (principalmente Excel)

Manejo de sistemas de información (Exactus es un plus)

Administración de inventarios y bodegas

Competencia Organizacionales	Nivel			
Compromiso	B			
Orientación al cliente	B			
Integridad	B			
Adaptabilidad al cambio	B			
Liderazgo	B			
Planificación y Organización	B			
Tolerancia a la presión	B			
Iniciativa	B			
Conocimiento de los productos.	B			
Comunicación	B			

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Auxiliar de importación
Departamento: Operaciones
Supervisado por: jefe de bodega
Supervisa a: NA

NATURALEZA DEL PUESTO

Velar por la integridad del inventario, así como la eficiente administración de todos los procesos relacionados con la recepción y entrega de producto terminado, así como el control de códigos producto y equipos dispensadores de químicos y papel.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Realizar los Ingresos de importaciones y compras locales de productos al sistema	Semanal
Verificación de códigos de productos e inventarios, comprobando la concordancia entre solicitudes de estos.	Diario
Manejo de cuentas de proveedores del exterior y manejo de cuentas de proveedores locales	Diario
Control de ingreso y salidas de productos, revisión de códigos adecuados en requisiciones.	Diario
Control de comodatos, verificación que existencias cuadren con las solicitudes recibidas	Diario
Apoyo a jefe de bodega en labores varias	Diario
Control de ubicación de entrada de producto como apoyo a jefe de bodega, en la descarga de contenedores	Semanal
Apoyo a Asesores de ventas, en el despacho de muestras, comodatos y requisiciones	Diario
Control de químicos de kits de análisis, así como de tiras medidoras, solicitadas por asesores de ventas	Ocasional
Digitar documentos de requisición de materiales	Diario

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: Computadora, impresora, celular. Y equipo de seguridad industrial.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral, quemaduras por contacto con químicos, calor cuando se entra a bodega.



REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios de bachillerato en técnicos en Administración de Empresas

Mínimo 5 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

Licencia de conducir

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento avanzado en paquetes de Cómputo (principalmente Excel)

Manejo de sistemas de información (Exactus es un plus)

Administración de inventarios y bodegas.

Competencia Organizacionales	Nivel			
Compromiso				D
Orientación al cliente				D
Integridad				D
Adaptabilidad al cambio				D
Planificación y Organización				D
Tolerancia a la presión				D
Iniciativa				D
Conocimiento de los productos.				D
Dinamismo				D

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Recepcionista
Departamento: Administración
Supervisado por: Contador General
Supervisa a: N/A

NATURALEZA DEL PUESTO

Colaborar en el desarrollo de actividades competentes a atención al cliente, recepción de llamadas, solicitudes de documentos requeridos por área de ventas y administración, así como el apoyo a contabilidad.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Recepción de llamadas, así como el respectivo contacto con la persona solicitada por el comunicado	Diario
Gestión y recepción de comodatos de equipos, apoyo en área de ventas para su respectiva entrega de los documentos firmados y sellados a tiempo	Diario
Gestión y control de requisiciones al departamento de ventas, con su respectivo número correlativo	Diario
Apoyo al área de contabilidad (jefe y asistente) cuando estos lo requieran y soliciten, en actividades complementarias	Diario
Impresión de documentos, como fichas técnicas, hojas MSDS, propuestas, temarios, etc. Solicitados por los compañeros del área de ventas	Diario
Recolección de documentos y llenado de información requerida por los clientes, para los casos que sean requeridos, como apertura de créditos, apertura de códigos para ser proveedores entre otros.	Semanal
Reservación de estadías en hoteles o lugares designados por gerencia para eventos de empresa	Ocasional
Control y requerimiento de papelería general de uso en oficina y en área de campo, como papel para impresiones, viñetas para producto, lapiceros, folder de presentación, fastener, talonarios de calderas y torres de enfriamiento, reportes de servicio, etc.	Quincenal
Control y requerimiento de material de mantenimiento solicitado, como cables, focos, pegamento, interruptores y similares	Ocasional
Registro del libro de compras	Diario
Recolección de solicitudes de servicio técnico, del departamento de ventas	Semanal
Recolección de comprobantes de combustible y entrega a contabilidad en su tiempo respectivo	



Realizar cualquier otra labor que le sea encomendando relacionada con su puesto	Cuando se requiere
Gestionar herramientas e insumos de trabajo de personal de nuevo ingreso y colaboradores vigentes	Cuando se requiere
Ejecutar proceso de reclutamiento y selección de personal	Cuando se requiere
Coordinar proceso de contratación e inducción de nuevo personal	Cuando se requiere
Gestionar todo requerimiento necesario para llevar a cabo cualquier evento empresarial	Cuando se requiere
Atender solicitudes de gestor de talento humano regional	Cuando se requiere

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: Computadora, impresora, FAX, teléfono fijo, calculadora

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios en Administración de Empresas, Mercadeo o afines

Mínimo 2 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

Disponibilidad para desplazarse dentro del país

Flexibilidad de horario

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimientos en paquetes de Cómputo: Outlook, Word, Excel y Power Point

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso	B		
Orientación al cliente	B		
Integridad	B		
Adaptabilidad al cambio	B		
Planificación y Organización	B		
Iniciativa	B		
Tolerancia a la presión	B		
Dinamismo	B		
Comunicación	B		
Relaciones personales	B		

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Jefe de créditos y cobros
Departamento: Créditos y cobros
Supervisado por: Contador general
Supervisa a: NA

NATURALEZA DEL PUESTO

Monitorear la gestión completa de recuperación de ventas emitidas con crédito en el tiempo y forma estipulado, así como la supervisión de todos los procedimientos, documentos, dinero que se maneja y control del registro en toda transacción realizada por medio de los integrantes del departamento

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Control de caja general y registro de ingresos y egresos	Diaria
Monitorear registro de notas de remisión, correlativos de documentos, devoluciones, anulaciones, entre otros	Diaria
Control de facturas emitidas día anterior	Diaria
Elaborar reporte de ingreso diario de cobros, envíos de ingresos bancarios y elaboración de comprobantes de remesas y recibos	Diaria
Recibir y procesar documentos que los gestores de cobro o auxiliares de transporte traen de liquidación como: pago en efectivo, cheque, quedan o factura	Diaria
Revisar el ruteo del cobrador de acuerdo a día de pago de cliente, fecha de vencimiento o de trámite de quedan.	Diaria
Seguimiento de visitas realizadas por cobradores para gestionar con asesores de venta	Diaria
Control de libro de ventas en el que refleja todas las facturas emitidas y las recibidas de vuelta	Semanal
Emisión de cedulas de CxC mensual, reportes de antigüedad de saldos total, saldos por línea y por asesor	Mensual
Elaborar reporte de la posición de ventas	Mensual
Reporte de cobros totales, por asesor y de la línea institucional	Mensual
Liquidación de diferencias de saldos residuales	Mensual
Aprobación de créditos, definir límites de crédito y tiempo de crédito	Cuando es requerido
Elaborar inventario de documentos físicos y registro de aplicaciones en sistema	Trimestral



Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: Computadora, impresora, celular.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Licenciatura en Contabilidad, Administración de empresas o similares

Mínimo 5 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

Disponibilidad de horarios

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento avanzado en paquetes de cómputo (principalmente Excel)

Manejo de sistemas de información (Exactus es un plus)

Familiarizado con plataformas de agendas virtuales

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso		B		
Orientación al cliente		B		
Integridad		B		
Adaptabilidad al cambio		B		
Liderazgo		B		
Orientación al resultado		B		
Habilidad y Analítica		B		
Planificación y Organización		B		
Comunicación		B		

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Gestor de cobros
Departamento: Créditos y cobros
Supervisado por: Jefe de créditos y cobros
Supervisa a: NA

NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar la gestión de cobros de las ventas realizadas, así como el retorno íntegro de valores recuperados a la empresa y todos los trámites que estas operaciones impliquen.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Elaborar rutas de cobro de acuerdo a fecha de quedan, día pago de cliente, preparar la documentación necesaria para realizar visita y digitar en sistema	Diario
Revisar, recibir conforme y hacer remesas bancarias de fondos recolectados en concepto de cobros	Diario
Confirmación de fondos y reserva de cheques vía telefónica	Diario
Realizar liquidación al final del día de cobros realizados mediante visitas a clientes	Diario
Gestionar quedan, cheques o cobro de factura de factura vencida en cada visita realizada a cliente	Diario
Actualización de pago de facturas cobradas en sistema productividad el mismo día del procesamiento	Diario
Notificar por correo electrónico a asesores de ventas y jefe de créditos y cobros las visitas realizadas de cobro no efectivo	Diario
Realizar operaciones bancarias de liquidación o cualquier otra que sea requerida por el área contable de la empresa	Cuando es requerido

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: Computadora, impresora, celular. Equipo de seguridad industrial y motocicleta.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones: Estrés Laboral, accidentes viales, asalto.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios de bachillerato de preferencia con alguna opción de técnico

Mínimo 5 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

Licencia de conducir

Motocicleta propia y en buen estado



CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento intermedio en paquetes de cómputo (principalmente Excel)

Manejo de sistemas de información (Exactus es un plus)

Familiarizado con plataformas de agendas virtuales

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso			C	
Orientación al cliente			C	
Integridad			C	
Adaptabilidad al cambio			C	
Planificación y Organización			C	
Orientación a resultados			C	
Iniciativa			C	
Dinamismo			C	

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Auxiliar de Bodega y Reparto
Departamento: Bodega
Supervisado por: Jefe de bodega
Supervisa a: No aplica

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Realizar entregas de pedidos a satisfacción de solicitud del cliente, velando por el cuidado del producto que se transporta y trámite de documentación necesaria para posterior cobro de venta.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDADES	FRECUENCIA
Sacar producto de bodega según factura emitida a entregar	Diario
Hacer entrega de pedidos según ruta elaborada por jefe de bodega	Diario
Tramitar quedan en clientes que se puede hacer el mismo día de la entrega del pedido	Diario
Gestionar pago de pedidos con condición de contado	Diario
Orden de la bodega, revisando que los productos se encuentren correctamente ubicados, estibados, en buenas condiciones, y limpieza de toda el área	Diario
Liquidar facturas de pedidos entregados y no entregados, pagos recibidos y quedan tramitados	Diario
Preparar producto que requiera traslado, enviñetado o dilución para entrega de pedido	Cuando es requerido
Descargar producto de importaciones recibidas o proveedores locales	Cuando es requerido
Brindar apoyo en actividades de renovación de las instalaciones	Cuando es requerido
Dar apoyo en gestiones de cobros cuando el departamento encargado lo necesite	Cuando es requerido

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: celular. Equipo de seguridad industrial.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones Estrés, calor, contacto con químicos, riesgo de caída, quemaduras, insolación, deshidratación, riesgo de inhalación de sustancias nocivas, accidente automovilístico, robos.



REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Bachiller general

Mínimo 2 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento de nomenclatura

Conocimiento de documentos que se manejan en entrega de productos

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso				D
Orientación al cliente				D
Integridad				D
Adaptabilidad al cambio				D
Planificación y organización				D
Iniciativa				D
Tolerancia a la presión				D
Conocimiento de los productos				D

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Gerente Comercial
Departamento: Ventas
Supervisado por: Gerente de País
Supervisa a: Asesores de soluciones integrales en todas sus categorías

NATURALEZA DEL PUESTO

Supervisar, coordinar, entrenar técnicamente y planificar las actividades del personal a su cargo para demostraciones, instalación de equipo, visitas de servicio, asesorías, entre otros, con el fin de asegurar el mantenimiento de las carteras de clientes existentes y la creación nuevos negocios.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Dar seguimiento a las actividades programadas con cada asesor de ventas.	Diario
Informar a la gerencia de país sobre el seguimiento al cumplimiento de los diferentes proyectos y planes establecidos.	Diario
Supervisar, entrenar y capacitar técnicamente sobre productos, captación de clientes nuevos, recuperación de clientes inactivos, cierre de ventas y otros temas a Representantes de Ventas y Técnicos de Servicios.	Diario
Mantener comunicación con los asesores de ventas para verificar el cumplimiento de las planificaciones alimentadas en la aplicación de productividad y comercio electrónico.	Diario
Visitar clientes para dar seguimiento a servicio, solucionar inconvenientes, brindar capacitación, propuestas y cierres de negocio.	Diario
Controlar y dar seguimiento a los presupuestos y cuotas de ventas por vendedor.	Diario
Presentar un informe semanal de trabajo a la Gerencia tanto de la gestión del equipo de ventas a cargo como personal de las actividades planificadas, visitas de servicios, demostraciones, propuestas de mantenimiento y entrenamiento a personal y clientes programación de giras foráneas de Técnicos de Servicio, descuentos especiales y otros.	Semanal
Acompañar a los asesores de ventas en presentaciones a clientes.	Diario
Proponer a la gerencia de país estrategias focalizadas al crecimiento de ventas de cada una de las categorías	Eventual
Participar en la elaboración del presupuesto de ventas.	Anual



Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: computadora, celular.
Vehículo, celular.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones Accidentes
automovilísticos, estrés.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Graduado en carreras de ingeniería.
Experiencia mínima de 5 años en puestos similares
Disponibilidad para desplazarse dentro del país
Licencia de conducir
Teléfono celular
Vehículo propio en buen estado.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento intermedio ha avanzado en paquetes de Cómputo: Word, Excel
(indispensable) y Power Point

Competencia Organizacionales	Nivel			
Compromiso	A			
Orientación al cliente	A			
Integridad	A			
Adaptabilidad al cambio	A			
Liderazgo	A			
Orientación a resultados	A			
Negociación	A			
Habilidad Analítica	A			
Planificación y Organización	A			
Comunicación	A			
Relaciones Personales	A			
Perseverancia	A			

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Asesor de Higiene esencial
Departamento: Ventas
Supervisado por: Gerente regional de higiene esencial / Gerente de país
Supervisa a: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Promover la venta y dar servicio postventa de productos de papel de la línea Industrial e institucional, brindando asesoría sobre el uso adecuado de los productos, forma adecuada de dispensarlos, etc. Verificar el buen funcionamiento de los equipos CEK, como dispensadores y químicos de Jabón y alcohol gel, en las empresas de sus clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Buscar nuevas carteras de clientes por teléfono o visitar a futuros prospectos que visualice en su categoría en la zona que le ha sido asignada	Diario
Crear prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las visitas.	Diario
Mantener e incrementar el mix de productos de la cartera asignada	Diario
Hacer el reporte diario de ventas y visitas	Diario
Mantener actualizada su programación de visitas por medio de la Aplicación de productividad y comercio electrónico.	Semanal
Actualizar los comentarios de cada visita utilizando la aplicación de productividad y comercio electrónico.	Diario
Dar seguimiento a los pedidos y velar por su entrega oportuna.	Diario
Solicitar requisición de materiales para muestras.	Cuando se requiera
Hacer presentaciones que generen interés en nuestra propuesta de valor	Mensual
Realizar un reporte gerencial por cliente cada 3 meses con las mejoras y proyectos que se hayan logrado mostrando el beneficio que recibió el cliente, presentando dicho reporte al jefe respectivo	Mensual
Cotizar y presentar propuestas de las marcas estratégicas.	Cuando se requiera

Cumplir con su proyección de venta mensual	Diario
Participar en capacitaciones y aprendizaje de nuevas destrezas de su área de trabajo.	Cuando se requiera
Realizar cualquier otra labor que le sea encomendada relacionada con su puesto	Diario

Herramientas que maneja en el desarrollo de sus actividades: Teléfono Celular de la empresa, computadora, impresora, calculadora, lista de precios, folletos o material visual como catálogos y muestras.

Principales riesgos que podría existir en el desarrollo de las funciones Accidentes automovilísticos, estrés.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Con estudios universitarios.

Mínimo 2 años de experiencia en labores relacionadas con el puesto

Disponibilidad para desplazarse dentro del país

Flexibilidad de horario

Vehículo en buen estado

Licencia vigente

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimiento intermedio en paquetes de Ofimática: Outlook, Word, Excel y Power Point

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso	B		
Orientación al cliente	B		
Integridad	B		
Adaptabilidad al cambio	B		
Comunicación	B		
Negociación	B		
Perseverancia	B		
Relaciones Interpersonales	B		
Orientación de resultados	B		
Planificación y organización	B		
Conocimiento de los productos	B		

Elaborado por

Autorizado por



Título del Puesto: Asistente Comercial
Departamento: Ventas
Supervisado por: Gerencia de país / Gerente Comercial
Supervisa a: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Contribuir con la prestación del servicio encaminado al logro de objetivos del departamento de ventas, por medio del apoyo a asesores de ventas y atender todo requerimiento solicitado por gerencia general

FUNCIONES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Brindar apoyo a personal de ventas de la línea de químicos para ingreso de pedidos en sistema, cotizaciones urgentes, solicitudes y gestiones administrativas de cualquier tipo relacionadas al proceso de venta.	Diario
Atender clientes asignados a Casa Cek y gestionar cualquier solicitud que cliente requiera	Diario
Atender solicitudes de gerencia de país	Diario
Atender solicitudes de supervisor de ventas de químicos	Diario
Otras actividades relacionadas con el puesto y que le sean recomendadas	Diario
Atender llamadas telefónicas de clientes	Diario
Brindar soporte en la ejecución de planes de mejora organizacional	Diario
Solicitar reasignación de ventas, código de asesor y comisiones	Semanal
Elaboración de reportes de concursos de ventas	Semanal
Elaborar reporte de alcance de metas y premios obtenidos	Mensual
Actualización de listas de precios oficiales	Anualmente

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios universitarios en administración de empresas, mercadeo o similar
Experiencia mínima de un año en puestos similares
Disponibilidad de horarios.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Manejo avanzado de paquetes informáticos: Excel, Word, Powerpoint.

Manejo de sistemas informático, de preferencia ERP

Nivel intermedio de ingles

Competencia Organizacionales Nivel

Compromiso			C	
Orientación al cliente			C	
Integridad			C	
Adaptabilidad al cambio			C	
Planificación y organización			C	
Relaciones personales			C	
Tolerancia a la presión			C	
Iniciativa			C	
Conocimiento de los productos			C	
Dinamismo			C	
Comunicación			C	

Elaborado por

Autorizado por

EVALUACION DE DESEMPEÑO 180°

Indicaciones para llevar formulario de evaluación de desempeño.

En el código / competencia: deberá colocar el código de la competencia que corresponde y su nombre.

En la definición: debe de trasladar la breve explicación de la competencia.

En cuanto al nivel: debe colocar la breve explicación del nivel que corresponde al cargo que está evaluando según la competencia.

Los comportamientos: colocar los comportamientos que corresponde al nivel asignado.

Todo lo anterior lo encontrara en el diccionario de competencias y comportamientos.

Para conocer las competencias a evaluar; se ha proporcionado un cuadro con los puestos tipo de trabajo, asignando las competencias a cada uno de ellos y los niveles que se cree conveniente que debería estar el colaborador

Luego de llenar el formulario, imprimir y proporcionarlo a las personas asignadas a evaluar.



EVALUACION DE DESEMPEÑO

ID DE EMPLEADO		
NOMBRE DEL EMPLEADO		
CARGO DESEMPEÑADO		
DEPARTAMENTO		
NOMBRE DEL EVALUADOR		
RELACION CON EL EVALUADO	<input type="checkbox"/>	JEFE INMEDIATO
	<input type="checkbox"/>	COMPAÑERO
FECHA		

A continuación, se presenta una serie de competencias con sus comportamientos de desempeño. En la casilla en blanco debe marcar su PUNTUACION, de acuerdo con la escala de medición del grado de desempeño. Escala donde 1 es calificación Mínima y 4 Máxima

PUNTUACION	GRADO	DESCRIPCION
1	Oportunidad de Mejora	DESEMPEÑO NEGATIVO IMPACTA EN LOS RESULTADOS NO REPRESENTA LA COMPETENCIA
2	Bueno	DESEMPEÑO MINIMO EN EL PUESTO DE TRABAJO
3	Muy Bueno	COMPETENCIA UTILIZADA EN SU AREA COMO RECURSO, PERO NO DESARROLLADA PLENAMENTE
4	Excelente	COMPETENCIA EXCELENTE MOSTRADA EN LAPRACTICA

COMPROMISO

PUNTUACION

Sentir como propios los objetivos de la organización, tomando conciencia sobre la importancia de alcanzar el cumplimiento de los objetivos comunes desarrollando sus actividades de manera precisa y oportuna

1	Desarrolla proactivamente la filosofía organizacional	
2	Transmite los objetivos, motiva y hace partícipes a los demás para generar compromiso e identificación	
3	Se muestra como un ejemplo al cumplir sus compromisos laborales	
4	Asume como propios la filosofía organizacional, identificándose con ellos	
5	Alienta a otros a incorporarse al logro de los retos y objetivos de la organización	
6	Demuestra apertura y disponibilidad para aceptar la filosofía organización, dando cumplimientos a sus responsabilidades	
7	Actúa a favor de la filosofía organizacional	
8	Contribuye en el cumplimiento de los objetivos comunes a través de la ejecución de sus labores cotidianas	

9	Se responsabiliza de manera consciente de sus actividades de acuerdo a sus capacidades.	
10	Comprende y se adapta a la filosofía organizacional	
11	Efectúa sus funciones de forma adecuada	
12	Se identifica con el área que pertenece y participe de los resultados comunes alcanzados	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS
ORIENTACION AL CLIENTE		PUNTUACION

Deseo de comprender y satisfacer a los clientes internos y externos, conociendo y resolviendo anticipadamente los problemas del cliente para el logro de los objetivos de la organización.

1	Tiene un alto compromiso con la calidad de servicio y atención al cliente	
2	Desarrolla soluciones anticipadamente para la resolución de problemas o necesidades de los clientes	
3	Establece un vínculo de fidelización en el cliente	
4	Seguimiento personalizado y adecuado de las necesidades ofreciendo información adecuada	
5	Indaga información e iniciativas para establecer nuevas propuestas y servicios al cliente	
6	Formaliza un compromiso personal con el cliente	
7	Brinda disponibilidad en la relación con el cliente	
8	Sostienen una actitud positiva dando un seguimiento adecuado, proporcionando información cuando el cliente lo requiera.	
9	Ofrece y comunica sus puntos de vista, de acuerdo con vivencias y adaptándolas a las necesidades del cliente	
10	Notifica las solicitudes de los clientes a sus superiores	
11	Estima los aspectos fundamentales de la perspectiva del cliente	
12	Entiende que el cliente es fundamental para su organización y actúa de acuerdo con este conocimiento	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS
INTEGRIDAD		PUNTUACION

Actúa conforme con lo que dice o considera importante, comunicando ideas abiertas y directamente, procede con honradez incluso en negociaciones difíciles con agentes externos

1	Propicia ambientes de trabajo guiados por principios y valores	
2	Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y el respeto	
3	Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores, y es un ejemplo tanto para su propia gente como para sus competidores	

4	Supervisa el trabajo de su equipo de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto	
5	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva, siendo fiel a sus ideas y principios	
6	Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen	
7	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y retribución	
8	Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.	
9	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	
10	Es abierto y honesto en las relaciones laborales	
11	En situaciones difíciles, solicita apoyo a su supervisor para la solucionar	
12	Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		PUNTUACION

Modifica su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios, asociándose rápidamente y adecuando su comportamiento para adaptarse a distintos entornos, situaciones, medios y personas

1	Posee una buena disposición para investigar nuevas formas de cambiar el comportamiento	
2	Se adapta con eficiencia y rapidez a distintos ambientes, situaciones, medios y personas	
3	Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.	
4	Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar de los nuevos procesos o relaciones	
5	Adaptarse con facilidad a situaciones nuevas	
6	Muestra apertura, efectuando cambios diversos e incorporándolos a los propios esquemas de conducta.	
7	Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de la situación o del entorno	
8	Tiene criterio y sentido común para aplicar las normas y políticas pertinentes según cada situación	
9	Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.	
10	Es abierto y honesto en las relaciones laborales	
11	Reconoce sus errores o sentimientos negativos	
12	Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo generando confianza en su trabajo cotidiano	

SUMA	
PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS	

HABILIDAD ANALITICA

PUNTUACION

Capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico, e identificar los problemas, reconociendo la información importante, buscando y coordinando datos relevantes.

1	Conoce perfectamente las funciones de su puesto de trabajo y detecta oportunidades	
2	Identifica las relaciones, causas-efectos de los problemas actuales y potenciales.	
3	Enfoca y separa, las tareas según prioridades, conociendo la información relevante de las áreas involucradas ya sea conjuntamente o separadas.	
4	Reúne información relevante de la organización de forma lógica y organizada para establecer relaciones	
5	Separa los problemas complicados en partes, estableciendo el origen de estos.	
6	Comprende los procesos y detecta a tiempo la existencia de problemas en su puesto de trabajo	
7	Descubre los problemas actuales o próximos	
8	Comprende los procesos en los cuales esta involucrados	
9	Organiza información relevante para la resolución de sus tareas.	
10	Efectúa análisis sencillo de los problemas	
11	Examina diferentes elementos de un problema para obtener un criterio acertado	
12	Considera sucesos anteriores para reconocer las partes de una situación presente	

SUMA

PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS

NEGOCIACION

PUNTUACION

Capacidad para dirigir o controlar una situación, induciendo la escucha el análisis y conciliación de puntos de vista, planificando alternativas para alcanzar acuerdos satisfactorios, creando un ambiente favorable para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

1	Logra acuerdos satisfactorios basándose en criterios objetivos que favorezcan a ambas partes.	
2	Busca mejores estrategias de negociación para obtener resultados efectivos	
3	Conoce de la situación del cliente, analizando sus fortalezas y debilidades, anticipándose a las necesidades e intereses para la negociación.	
4	Reúne de forma anticipada la información del cliente, para conocer el panorama de la situación e intereses	
5	Identifica ventajas y desventajas de la negociación en ambas partes	
6	Emplea la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.	

7	Mantiene la objetividad y afronta razonamientos mal intencionados o superficiales con solvencia	
8	Prepara razonamientos claros y precisos, para dirigirse a los clientes con seguridad	
9	Se muestra cordial y respetuoso en todas las situaciones	
10	Emplea las relaciones interpersonales y la comunicación, su efectividad se basa en su carisma, y no en argumentos y posiciones	
11	Elabora información esencial para la negociación e identificación de las necesidades propias	
12	Utiliza la misma estrategia para diferentes negociaciones	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS

ORIENTACION A RESULTADOS

PUNTUACION

Disposición al logro de resultados, estableciendo metas desafiantes y si es posible supera los objetivos, administrando los recursos y manteniendo un buen rendimiento.

1	Mejora el tiempo y los recursos, optimizando la productividad del equipo	
2	Reconoce y recompensa el valor de los resultados, tanto grupales como individuales del equipo	
3	Brinda apoyo y da el ejemplo por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados de la organización	
4	Investiga constantemente formas de mejora y procesos más eficientes de hacer las cosas	
5	Trabaja con objetivos claramente definidos, realistas y desafiantes	
6	Orienta y retroalimenta a los colaboradores, sobre la marcha de su desempeño, explicando claramente los objetivos de la organización	
7	Identifica problemas y propone soluciones a los mismos en los procesos sin necesidad de supervisión.	
8	Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren cambios.	
9	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejoras para la satisfacción del cliente y las ventas.	
10	Cumple con los procesos establecidos	
11	Realiza muy bien su trabajo y facilita el de los demás para el logro de los objetivos	
12	Cumple con la realización de su trabajo en los tiempos establecidos si no ocurre algo inesperado	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS

LIDERAZGO

PUNTUACION

Capacidad de transmitir, a los demás, entusiasmo compromiso y confianza en el logro de objetivos comunes.

1	Alcanza y contribuye activamente en los cambios y estrategias de la organización	
2	Posee energía y perseverancia la cual transmite con su ejemplo a los demás, logrando que estos desarrollen sus tareas con alto nivel de energía.	
3	Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento sobre el avance, integrando las opiniones de los demás	
4	Motiva a los demás para el logro de los objetivos organizacionales	
5	Establece objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento realizando una retroalimentación a los colaboradores	
6	Propicia un clima de aprendizaje y superación, contribuyendo al desarrollo personal y profesional	
7	Ordena, motiva y establece las acciones del equipo de trabajo para lograr objetivos comunes	
8	Resuelve dudas al ser considerado confiable por su experiencia	
9	Desarrolla sus actividades con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y exige lo mismo de los demás.	
10	Comprende las circunstancias de su equipo de trabajo, las dificultades, y la posición de la empresa.	
11	Trasmite un clima de confianza y participación comunicando a los colaboradores los planes de la Organización	
12	Establece metas transparentes para el equipo centrándose en el trabajo.	
SUMA		
PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS		

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

PUNTUACION

Determina eficazmente las metas y prioridades de sus tareas estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

1	Evaluar las estrategias de trabajo y los cambios en función del logro del alcance de los objetivos comunes	
2	Determina objetivos a largo plazo, relevante para la organización, considerando que estos sean medibles y realistas.	
3	Prepara sistemas novedosos para mejorar el orden y la calidad de la información	
4	Prepara programas definiendo etapas, plazos y recursos a emplear de acuerdo con los objetivos comunes.	
5	Establece y utiliza instrumentos para organizar y controlar la información	
6	Anticipa de forma adecuada el tiempo de cada una de las tareas, siendo capaz de reconocer la urgencia con la importancia de estas, aún en situaciones de presión	
7	Define y controla herramientas de planificación necesarias para la correcta elaboración de planes objetivos definidos por la Organización	
8	Establece fechas de seguimiento, y utiliza los recursos eficientemente, teniendo en cuenta los plazos finales	
9	Revisa el avance de las tareas o asignaciones, a medida que se da el progreso.	

10	Organiza sus tareas a corto plazo	
11	Administra sus recursos con cuidado.	
12	Da seguimiento de los cumplimiento de los objetivos y de los plazos	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS

COMUNICACIÓN

PUNTUACION

Capacidad de transmitir clara, concisa, y efectivamente la información, tanto de forma oral como escrita a diferentes receptores, desde una sola persona a diversos grupos, es decir, facilita la comprensión mutua entre emisor y receptor, incluso ante audiencias muy variadas.

1	Modifica el lenguaje a la terminología, a las características y necesidades de su interlocutor o al grupo con el cual esta interactuando	
2	Escucha a los demás con empatía ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios	
3	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos	
4	Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la organización y clientes	
5	Trata con respeto a sus compañeros y clientes, manifestando su disposición para escuchar a los demás.	
6	Organiza la información brindada y verifica que el mensaje que ha captado es correcto	
7	Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación del otro.	
8	Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente	
9	Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita	
10	Transmitir con claridad mensajes sencillos en un marco predefinido	
11	Responde en forma impulsiva, o con reacciones descontroladas, defendiéndose y en momentos inoportunos.	
12	Se expresa siempre de igual manera sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia	
		SUMA
		PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



ENTREVISTA DIRIGIDA A: CONTADOR GENERAL DE CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR)

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas.

Con motivo de la elaboración del trabajo de grado: “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EL SALVADOR. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE NEJAPA”, se necesita de su colaboración contestando la siguiente encuesta de manera sincera y veraz, la información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de la elaboración de la presente investigación, de antemano gracias por su colaboración.

Objetivo: Recopilar la información necesaria para la elaboración de la propuesta de solución que permita un mejor desempeño de la empresa Cek de Centroamérica sede El Salvador sobre la gestión de talento humano por competencia.

1. ¿Considera necesario que exista un marco filosófico (misión, visión, valores, políticas) empresarial?
 - a) **Si**
 - b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 3.

2. ¿La implementación de un marco filosófico en que beneficia a la empresa?
3. ¿Tienen establecidas políticas o normas que guíen el comportamiento de los colaboradores?
 - a) **Si**
 - b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 5.

4. ¿Puede mencionar ejemplo de las políticas y normas que tienen establecidas?

5. ¿Cuáles son los requisitos o requerimientos que se llevan a cabo para el reclutamiento de talento humano?

6. ¿Al momento de realizar entrevistas en el proceso de selección de personal, utilizan una guía de preguntas en base a los conocimientos y conductas que requiere el puesto?

a) **Si**

b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 8.

7. ¿Puede mencionarme ejemplos de las preguntas a realizar en una entrevista?

8. Cuando el colaborador ingresa a la empresa ¿recibe algún tipo de inducción?

a) **Si**

b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 10.

9. ¿Me puede explicar cómo se desarrolla el proceso de inducción?

10. ¿Quién o quiénes son los encargados de llevarla a cabo la inducción?

11. ¿Cuáles son los criterios que utilizan para crear sus perfiles y descriptores de puestos?

12. ¿La empresa considera competencias para cada puesto de trabajo?

a) **Si**

b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 14.

13. ¿Puede darme ejemplos de las competencias que consideran para los perfiles de puesto?

14. ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

- a) **Si**
- b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 16.

15. ¿cuál es el tipo de evaluación que realizan?

16. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño que realizan a sus colaboradores?

17. ¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

18. ¿La empresa implementa programas de capacitación al personal?

- a) **Si**
- b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 23

19. ¿Con que frecuencia realizan capacitaciones al personal?

20. ¿Cuál es el contenido o temática de las capacitaciones que realizan?

21. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo las capacitaciones?

22. ¿Cómo se determinar llevar a cabo una capacitación?

23. ¿De qué manera transmiten o comparten nuevos conocimientos a sus colaboradores para que estos puedan realizar de una mejor manera su trabajo?

24. ¿La empresa cuenta con planes de promoción para los colaboradores?

- a) **Si**
- b) **No**

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 26.

25. ¿Cómo se desarrolla o que requisitos consideran para promover a un colaborador?
26. ¿Cuánto lleva la empresa Cek de Centroamérica de operaciones en El Salvador?
27. ¿Cuáles son las estrategias u objetivos que la empresa Cek de Centroamérica ha logrado durante su periodo de operaciones?
28. ¿Cómo logran que los colaboradores se identifiquen y hagan propios los valores de la empresa?
29. ¿Cuáles son las destrezas que sobre salen en el personal: responsabilidad, planificación, toma de decisiones, trabajo en equipo, perseverancia, ¿puntualidad?
30. ¿Qué habilidades se reflejan más en el personal de la empresa, Blandas (Interacción) o Duras (Conocimientos)?
31. ¿Conoce acerca de una gestión por competencias?
32. Si su respuesta fue positiva en la pregunta 31 ¿Me puede decir que conoce acerca de la gestión por competencias?
33. ¿En su opinión una gestión por competencias puede contribuir a mejorar el desempeño de sus colaboradores para alcanzar objetivos, metas de la empresa?

Resultados obtenidos con entrevista realizada

Entrevista

Preguntas	Objetivo	Respuesta
1. ¿Considera necesario que exista un marco filosófico (misión, visión, valores, políticas) empresarial?	Revelar la importancia que tiene el marco filosófico para la empresa.	Se considera de interés porque los colaboradores se guían por el mismo objetivo que la empresa busca.
2. Si su respuesta de la pregunta 1 fue positiva, ¿La implementación de un marco filosófico en que beneficia a la empresa?	Mostrar los beneficios que la empresa considera al implementar un marco filosófico.	Es beneficioso en el sentido que todos los colaboradores ayudan a que la empresa alcance los objetivos establecidos.
3. ¿Tienen establecidas políticas o normas que guíen el comportamiento de los colaboradores? a) Si b) No	Examinar si existen políticas o normas que guíen el comportamiento de los colaboradores y conocer ejemplos de estas	Si existen políticas y normas que guíen el comportamiento de los colaboradores; dentro de ellas podemos mencionar los siguientes ejemplos; normas de seguridad en la parte de bodega, en estos momentos por circunstancias de la Pandemia de COVID -19, se establecieron normas de bioseguridad, políticas y normas de trabajo, normas de contratación.
4. Si su respuesta a la pregunta 3 fue positiva ¿Puede mencionar ejemplo de las políticas y normas que tienen establecidas?		
5. ¿Cuáles son los requisitos o requerimientos que se llevan a cabo para el reclutamiento de talento humano?	Describir en que forma la empresa lleva a cabo el proceso de reclutamiento	Están suscritos a una página de reclutamiento por la cual se cancela una membresía, donde publican las plazas y los perfiles que necesita la empresa (Tecoloco), realizan, además, publicaciones en el periodo, esto se lleva a cabo cuando necesitan hacer cambio de personal o si requieren cubrir una nueva plaza;

las personas que están interesadas envían su hoja de vida y llenan una solicitud del perfil, luego se llama para una entrevista.

6. ¿Al momento de realizar entrevistas en el proceso de selección de personal, utilizan una guía de preguntas en base a los conocimientos y conductas que requiere el puesto?

Mostrar si la empresa maneja una guía de preguntas en el proceso de la selección de personal en base a los conocimientos o conductas que requiere el puesto, y conocer ejemplo de ellas.

Si utilizan un guía de preguntas al momento de realizar entrevistas, y esto depende del perfil de puesto. Preguntan acerca de la experiencia, tiempo de trabajar en el área, si tiene conocimientos básicos o avanzados; todo en relación con el perfil que se está buscando cubrir.

a) Si

b) No

7. Si su respuesta fue positiva a la pregunta 6 ¿Puede mencionarme ejemplos de las preguntas a realizar en una entrevista?

8. Cuando el colaborador ingresa a la empresa ¿recibe algún tipo de inducción?

Evaluar si el personal recibe inducción al momento de ingresar a la empresa, conocer el proceso y quiénes son los encargados de llevarla a cabo.

Si se cuenta con un proceso de inducción, el cual se lleva a cabo en un tiempo de 1 a 2 días. Iniciando con una presentación de cómo se creó la empresa, quienes son los fundadores, conocer las empresas Cek de la región centroamericana, y dar a conocer los beneficios que la empresa tiene: luego se ubican en el área del puesto de trabajo para el cual ha sido contratado, asignan a una persona para impartir la inducción con respecto a sus funciones, junto con talento humano se coordina la programación de dicha inducción.

a) Si

b) No

9. En caso que su respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa, ¿Me puede explicar cómo se desarrolla el proceso de inducción?

10. ¿Quién o quiénes son los encargados de llevarla a cabo la inducción?

También se le proporciona acceso a una

		página web de la empresa donde pueden conocer todos los productos. La inducción se realiza de manera personalizada en el área.
11. ¿Cuáles son los criterios que utilizan para crear sus perfiles y descriptores de puestos?	Establecer si la empresa considera los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para sus descriptores de puestos.	Se detallan los conocimientos, funciones y tiempo que debe desempeñar las funciones.
12. ¿La empresa considera competencias para cada puesto de trabajo?	Demostrar si la empresa cuenta con un modelo de competencias para los perfiles de puesto.	Se consideran competencias básicas como el servicio al cliente, compromiso, creatividad, espíritu de servicio, pero no se encuentran detalladas en los descriptores de puestos.
a) Si		
b) No		
13. Si la respuesta de la pregunta 12 es positiva ¿Puede darme ejemplos de las competencias que consideran para los perfiles de puesto?		
14. Realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	Determinar si realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores, tipo, como se lleva a cabo, y que utilidad tiene los resultados para le empresa.	Si realizan evaluaciones de desempeño, estas son realizadas por departamentos, evaluando los resultados como equipo, son cada año, es una evaluación en línea pasan un link a cada empleado donde se va llenando individualmente. Los resultados se le presentan primero al gerente de país, y luego a los jefes de cada departamento, es una evaluación con puntaje porcentual como 60% 80%; después de evaluar los resultados los gerentes y jefes de departamento, les exponen
a) Si		
b) No		
15. Si su respuesta es afirmativa a la pregunta 14 ¿cuál es el tipo de evaluación que realizan?		
16. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño que realizan a sus colaboradores?		

17. ¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

en general a todos los colaboradores dichos parámetros, y se les comunica en qué áreas tienen mayor puntaje y en qué áreas hay debilidades, y el objetivo es de mejora. Luego se desarrolla un plan de trabajo directamente con el jefe del área para mejorar puntajes bajos. Cabe mencionar que algunas áreas que han tenido debilidades, son atención al cliente interno, así como entrega de resultados (entrega de reportes) por el factor tiempo.

18. ¿La empresa implementa programas de capacitación al personal?

a) Si

b) No

Si su respuesta de la pregunta 18 es positiva, puede contestar las preguntas 19, 20, 21 y 22.

19. ¿Con que frecuencia realizan capacitaciones al personal?

20. ¿Cuál es el contenido o temática de las capacitaciones que realizan?

21. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo las capacitaciones?

22. ¿Cómo se determinar llevar a cabo una capacitación?

Deducir si la empresa implementa programas de capacitación al personal, con qué frecuencia lo hacen, quien es el personal de llevarlas a cabo, cuáles son los contenidos y temáticas y conocer como determinan llevar a cabo una capacitación.

Se realizaban programaciones de capacitación grupal, pero por la situación del Covid-19, se ha tratado buscar otros medios como el INSAFORP, talento humano (Recepción) revisa las capacitaciones que van a impartir y va seleccionando temáticas en relación a las actividades que se realizan en los puestos de trabajo, son capacitaciones personalizadas en línea, las capacitaciones se van rotando dependiendo del tiempo que va incurrir y los contenidos que tiene INSAFORP, se está seleccionando a un colaborador cada mes. Las capacitaciones están enfocadas a incrementar el conocimiento para el puesto de trabajo, por ejemplo, a lo que actualmente está tomando relevancia, tal como el tema de la moneda virtual, temas de inventario. Pero si no

estuvieran los tiempos actuales de COVID-19 lo recomendable es realizar seminarios que ayuden a todo el equipo de trabajo, como por ejemplo trabajo en equipo, servicio al cliente externo o interno, compromiso, capacitaciones que logren el beneficio de todo el equipo.

23. ¿De qué manera transmiten o comparten nuevos conocimientos a sus colaboradores para que estos puedan realizar de una mejor manera su trabajo?

Describir si la empresa proporciona nuevos conocimientos para mejorar el desempeño de los colaboradores. Para llevar a cabo una estrategia que genere un incremento en el conocimiento, se trabaja bajo presupuesto por lo que se coordina siempre con la Matriz en Costa Rica, y se llevan a cabo ciertas programaciones si hubiera seminarios, capacitaciones al momento de dar a conocer nuevos procesos, o nuevos sistemas.

24. ¿La empresa cuenta con planes de promoción para los colaboradores?

a) Si

b) No

Evaluar si la empresa tiene planes de promoción para los colaboradores y cuál es el proceso y requisitos que

No existe algo que este establecido, porque la empresa es pequeña, la estabilidad laboral es muy buena, por lo que no hay oportunidad de poder aplicar a un puesto de mayor rango. Si

25. Si su respuesta a la pregunta 24 fue afirmativa ¿Cómo se desarrolla o que requisitos consideran para promover a un colaborador?

consideran para promover a un colaborador. han existido casos esporádicos, y los requisitos son la experiencia en el área y el tiempo que lleva en la empresa.

<p>26. ¿Cuánto lleva la empresa Cek de Centroamérica de operaciones en El Salvador?</p>	<p>Definir el tiempo de operar que tiene la empresa Cek de Centroamérica de en El Salvador</p>	<p>La empresa lleva realizando operaciones en El Salvador desde hace 32 años, entre los objetivos logrados se puede mencionar el</p>
<p>27. ¿Cuáles son las estrategias u objetivos que la empresa Cek de Centroamérica ha logrado durante su periodo de operaciones?</p>	<p>y cuáles han sido las estrategias y objetivos logrados durante este periodo.</p>	<p>crecimiento en el mercado, darse a conocer, anteriormente nadie sabía de Cek, pero actualmente existe mucha más competencia en el mercado, da la oportunidad de que conozcan más de la empresa.</p>
<p>28. ¿Cómo logran que los colaboradores se identifiquen y hagan propios los valores de la empresa?</p>	<p>Probar si los colaboradores se identifican con los valores de la empresa.</p>	<p>En las reuniones que se realizan imparten siempre los valores de la empresa, se exponen casos en relación con estos para que los colaboradores tengan el conocimiento.</p>
<p>29. ¿Cuáles destrezas son las que sobre salen en el personal: responsabilidad, planificadora, toma de decisiones, trabajo en equipo, perseverancia, ¿puntualidad?</p>	<p>Explicar las destrezas más sobresalientes del personal que labora en la empresa.</p>	<p>Trabajo en equipo es una destreza y fortaleza que se posee, ya que los resultados siempre son en equipo y así mismo son evaluados.</p>
<p>30. ¿Qué habilidades se reflejan más en el personal de la empresa, Blandas (Interacción) o Duras (Conocimientos)?</p>	<p>Concretar cuáles son las habilidades más sobresalientes de los colaboradores de la empresa.</p>	<p>Las habilidades que son más reflejadas en el personal son las duras (Conocimiento), se necesita al personal que tenga el conocimiento adecuado para realizar la labor, porque son una comercializadora de productos químicos, se necesita conocimiento para la manipulación de los productos y para proponer al cliente.</p>

31. ¿Conoce acerca de una gestión por competencias?	Analizar si la empresa conoce acerca de la gestión por competencias y que conoce acerca de esta gestión y si está en la disposición de adoptar un modelo de gestión por competencias.	Si conocen acerca de la gestión por competencias, menciona que es un proceso que nos permite conocer las capacidades de los colaboradores, bajo el puesto que están desempeñando y si considera que una gestión por competencias puede contribuir a mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos planteados.
32. Si su respuesta fue positiva en la pregunta 31 ¿Me puede decir que conoce acerca de la gestión por competencias?		
33. ¿En su opinión una gestión por competencias, puede contribuir a mejorar el desempeño de sus colaboradores para alcanzar objetivos, metas de la empresa?		



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



CUESTIONARIO DIRIGIDO A: EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR)

CUESTIONARIO N° _____

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas.

Con motivo de la elaboración del trabajo de grado: “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA CEK DE CENTROAMÉRICA SEDE EL SALVADOR. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE NEJAPA”, se necesita de su colaboración contestando el siguiente cuestionario de manera sincera y veraz, la información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de la elaboración de la presente investigación, de antemano gracias por su colaboración.

Objetivo: Obtener información sobre la opinión de los colaboradores de la empresa Cek de Centroamérica sede El Salvador en relación con la gestión por competencias.

Indicación: Conteste las preguntas que a continuación se le presentan seleccionando la respuesta que usted considere conveniente.

✓ **Datos de identificación.**

1. Sexo
 - Femenino
 - Masculino

2. Edad
 - a) 18-25 años
 - b) 26-36 años
 - c) 36-45 años
 - d) Más de 46 años

3. Nivel de estudio
 - a) Básico

- b) Bachillerato
- c) Estudio universitario
- d) Técnico
- e) Maestría

✓ **Datos de investigación**

1. ¿Conoce cuál es la misión, visión y valores que la empresa tiene?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Cuándo usted aplicó a la plaza presento un currículum con detalles específicos requeridos por la empresa?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿En el proceso de ser seleccionado para su puesto de trabajo por quien fue entrevistado?
 - a) Jefe de área
 - b) Gerente general
 - c) Recursos humanos

4. ¿En el proceso de ser seleccionado para un puesto de trabajo usted participó en?
 - a) Entrevistas
 - b) Pruebas psicológicas
 - c) Pruebas de conocimiento
 - d) Pruebas psicométricas

5. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron inducción para conocer políticas y normas que la empresa posee?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿En el momento de incorporarse a su puesto de trabajo tenía el conocimiento y experiencia para realizarlo?
 - a) Si
 - b) No

7. ¿En algún momento le entregaron un documento donde se describan sus funciones y responsabilidades?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿Le realizan evaluaciones de su desempeño en las funciones que realiza en su puesto de trabajo?
 - a) Si
 - b) No
9. ¿Le proporcionan información acerca del desempeño de sus funciones?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
10. ¿Cada cuánto tiempo recibe usted capacitación?
 - a) Cada 3 meses
 - b) Cada 6 meses
 - c) Cada año
11. ¿Recibe usted capacitaciones enfocadas a su puesto de Trabajo?
 - a) Si
 - b) No
12. ¿Para las funciones que desempeña en el puesto de trabajo cree que sus conocimientos son los adecuados?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c) En desacuerdo
13. ¿La empresa da la oportunidad de capacitaciones para otras áreas o puestos de trabajo?
 - a) Si
 - b) No
14. ¿Ha recibido de parte de la empresa alguna de las siguientes capacitaciones?
 - a) Computación
 - b) Trabajo en equipo
 - c) Servicio al cliente.
 - d) Seguridad y salud ocupacional
15. ¿Considera que tiene oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

16. ¿Se esfuerza por ser ordenado en su trabajo para mejorar el desempeño de sus funciones?
- a) Si
 - b) No
17. ¿Cumple con las funciones establecidas en la bitácora diaria?
- a) Si
 - b) No
18. ¿Considera que sus superiores le comunican de manera clara y precisa los valores, misión y visión de la empresa?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
19. ¿Valora la experiencia e ideas del resto del equipo, y mantiene una actitud abierta a aprender de los demás?
- a) Si
 - b) No
20. ¿Realiza cambios en su forma de actuar para mejorar su rendimiento?
- a) Si
 - b) No
21. ¿Aporta soluciones o nuevas ideas para desempeñar mejor su trabajo?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
22. ¿Participa en los objetivos comunes del equipo realizando las funciones que le corresponde en su puesto de trabajo?
- a) Si
 - b) No
23. ¿Cómo se siente en los días que la carga de trabajo aumenta?
- a) Me genera mucho estrés y puedo bloquearme.
 - b) Estoy acostumbrado, por lo cual organizo las tareas y planifico mi jornada laboral
 - c) Nunca he tenido un volumen de trabajo excesivo
24. ¿Realiza una lista de tareas o actividades según la prioridad de estas?
- a) Si
 - b) No

Tabulación.

Datos Generales

I. Sexo.

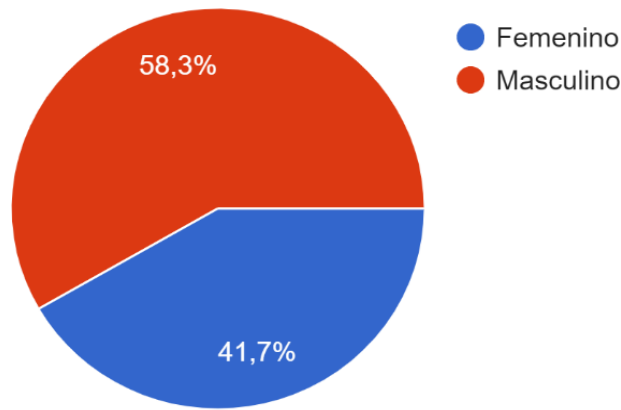
Objetivo: Identificar que sexo predomina en la población investigada.

Encuesta para identificar sexo de personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	58.30%
Femenino	5	41.70%
Total	12	100%

Grafica 1

Resultados de encuesta de sexo que predomina en la empresa Cek de Centroamérica, El Salvador.



Interpretación de Datos

Según la información recolectada se logró determinar que actualmente en la empresa CEK, de Centroamérica sede en el Salvador, S. A. La mayoría de colaboradores pertenecen al género masculino y solo una parte al género femenino. Lo que indica que la organización contrata a más colaboradores masculinos en relación con el tipo de trabajo que se realiza.

II. Edad.

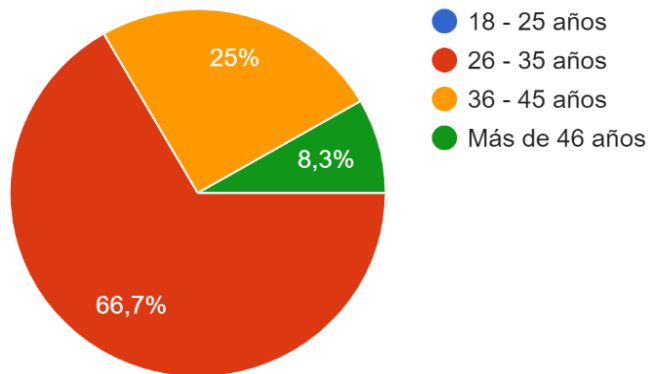
Objetivo: Identificar los años que predomina en la población investigada.

Encuesta para identificar años de los colaboradores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25 años	0	-
26 - 35 años	8	66.70%
36 - 45 años	3	25%
Más de 46 años	1	8.30%
Total	12	100%

Grafica 2

Resultados de encuesta de la edad del personal que predomina en la empresa Cek de Centroamérica, El Salvador.



Interpretación de Datos

Los colaboradores que laboran en la organización rondan entre las edades de 18 a 46 años.

Lo que indica que la organización es inclusiva ya que contrata a personal joven como a personal mayor de edad para formar parte de sus áreas.

III. Nivel de Estudio

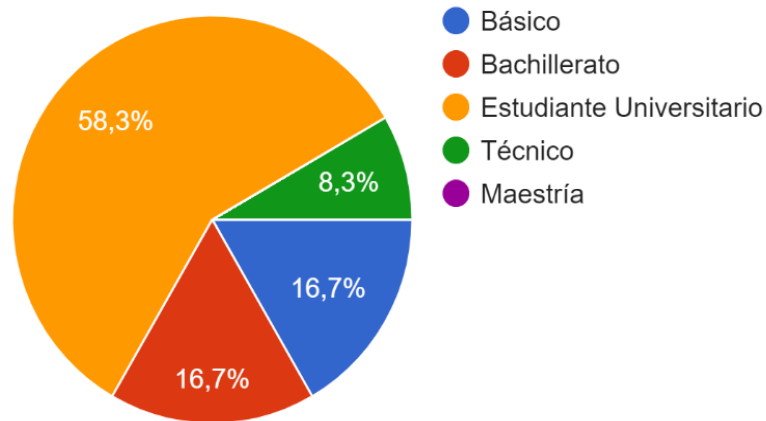
Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados de la empresa CEK.

Encuesta para identificar nivel académico de los colaboradores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Básico	2	16.70%
Bachillerato	2	16.7
Estudiante Universitario	7	58.30%
Técnico	1	8.30%
Maestría	0	-
Total	12	100%

Gráfico 3

Resultados de encuesta del nivel académico que predomina en la empresa Cek de Centroamérica, El Salvador.



Interpretación de Datos

Actualmente en la organización CEK, la mayoría de colaboradores cuenta con Educación Superior, y solo una parte con Educación básica, esto se relaciona al grado profesional que se necesita para el desarrollo de las actividades

Datos de la investigación.

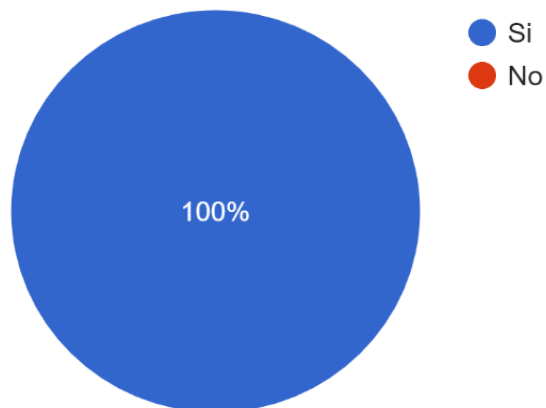
1. ¿Conoce cuál es la misión, visión y valores que la empresa tiene?

Objetivo: Identificar si los colaboradores conocen la filosofía de la empresa.

Tabla 1.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	-
Total	12	100%

Grafico 1.



Interpretación de Datos

Los colaboradores logran identificar la misión, visión y valores de la organización, lo que indica que la organización ha implementado y comunicado adecuadamente su filosofía organización por el simple hecho que todos los colaboradores conocen su filosofía.

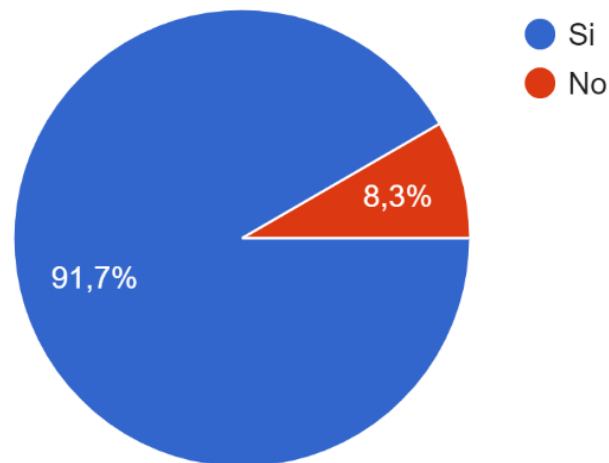
2. ¿Cuándo usted aplicó a la plaza presentó un currículum con detalles específicos requeridos por la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene requisitos específicos en un perfil de puesto para el reclutamiento de personal.

Tabla 2.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91.70%
No	1	8.30%
Total	12	100%

Grafico 2.



Interpretación de Datos

Se determinó que la organización un que tiene definido los requisitos al momento de solicitar una vacante ha pasado por alto es tipo de requerimiento.

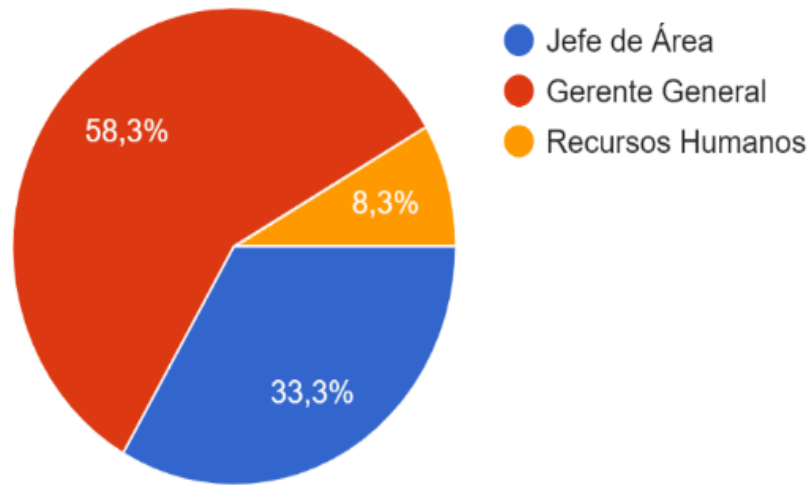
3. ¿En el proceso de ser seleccionado para su puesto de trabajo por quien fue entrevistado?

Objetivo: Indagar quien es el responsable de realizar las entrevistas en el proceso de selección.

Tabla 3.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de Área	4	33.30%
Gerente General	7	58.30%
Recursos Humanos	1	8.30%
Total	12	100%

Gráfico 3.



Interpretación de Datos

Los datos permiten concluir que la responsabilidad de contratación recae principalmente en el Gerente General, aunque hay personas involucradas en el proceso de selección de personal.

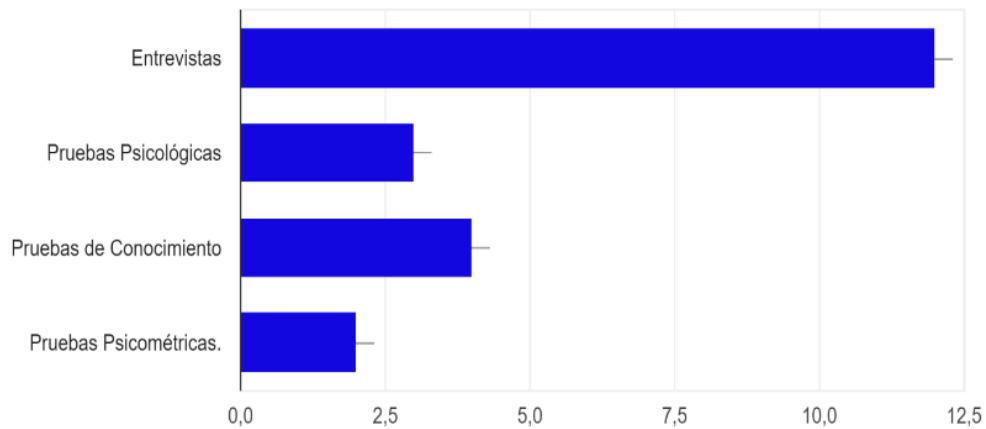
4. ¿En el proceso de ser seleccionado para un puesto de trabajo usted participó en?

Objetivo: Conocer que pruebas utiliza la empresa en el proceso de selección de personal.

Tabla 4.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	12	12.50%
Pruebas Psicológicas	3	25%
Pruebas de Conocimiento	4	33.33%
Pruebas Psicométricas.	2	16.70%

Grafico 4.



Interpretación de Datos

Se logró determinar que la organización implementa en su proceso de contratación, procesos que puedan demostrar sus habilidades adquiridas antes de ingresar a la organización, aunque la organización deberá de implementar otros métodos o técnicas ya que con esos le brindara la contratación y selección de personal altamente capacitado.

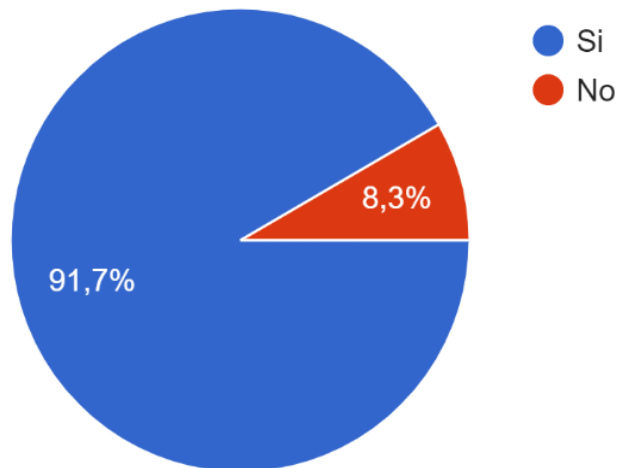
5. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron inducción para conocer políticas y normas que la empresa posee?

Objetivo: Determinar si el proceso de inducción le dio a conocer políticas y normas de la empresa.

Tabla 5.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91.70%
No	1	8.30%
Total	12	100%

Grafico 5.



Interpretación de Datos

La organización brinda inducción para todo colaborador que recién ha ingresado a la organización exponiéndole las normas internas que tiene establecida por lo que la mayoría de colaboradores tienen claro sus normas.

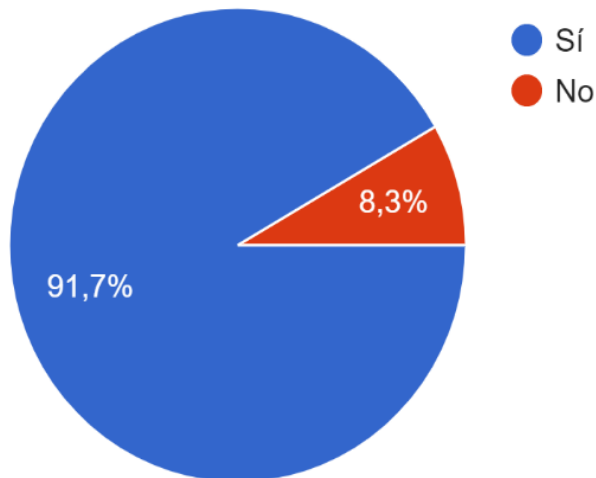
6. ¿En el momento de incorporarse a su puesto de trabajo tenía el conocimiento y experiencia para realizarlo?

Objetivo: Investigar si la empresa requiere al personal con una experiencia y conocimiento previo para ser contratado.

Tabla 6.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91.70%
No	1	8.30%
Total	12	100%

Grafico 6.



Interpretación de Datos

La investigación nos permite observar que la mayoría de colaboradores cuentan con la experiencia que requiere tener para realizar bien sus funciones y responsabilidades en el puesto ofertante por la organización.

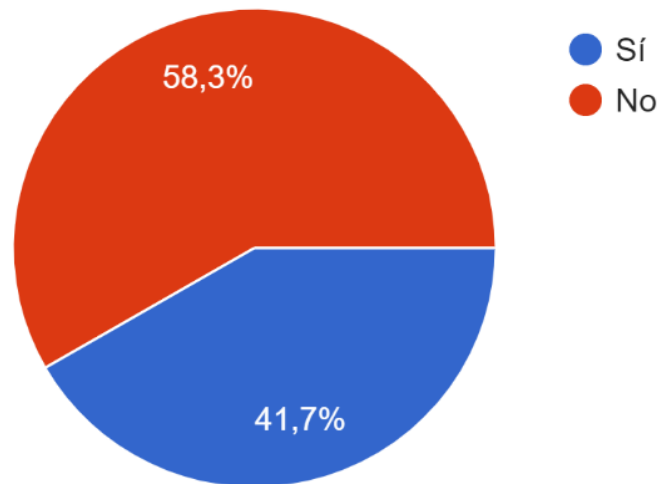
7. ¿En algún momento le entregaron un documento donde se describan sus funciones y responsabilidades?

Objetivo: Identificar si los colaboradores tienen por escrito sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Tabla 7.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	41.70%
No	7	58.30%
Total	12	100%

Grafico 7.



Interpretación de Datos

La mayoría de colaboradores no tienen el conocimiento de las tareas a realizar en su puesto de trabajo, sin embargo se puede observar que un porcentaje si están enterados de sus funciones en sus puestos.

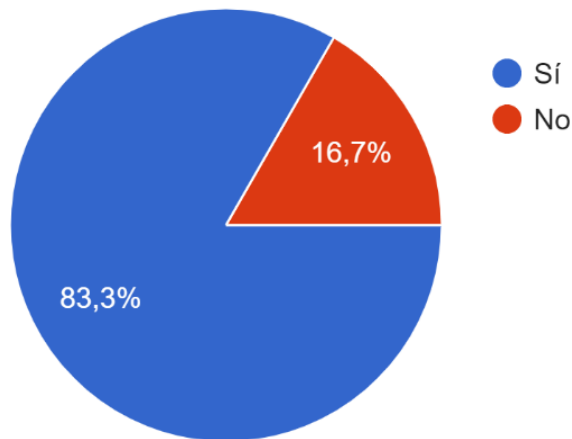
8. ¿Le realizan evaluaciones de su desempeño en las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si la empresa realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores.

Tabla 8.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83.30%
No	2	16.70%
Total	12	100%

Grafico 8.



Interpretación de Datos

A los colaboradores de la organización si se le realizaron evaluaciones de desempeño, por lo que podemos estipular que la organización desea conocer y cumplir estándares de calidad y que por medio de estas pueden concluir las áreas de mejora y oportunidad crecimiento del personal sin embargo aún existe personal que no recibe evaluaciones de desempeño.

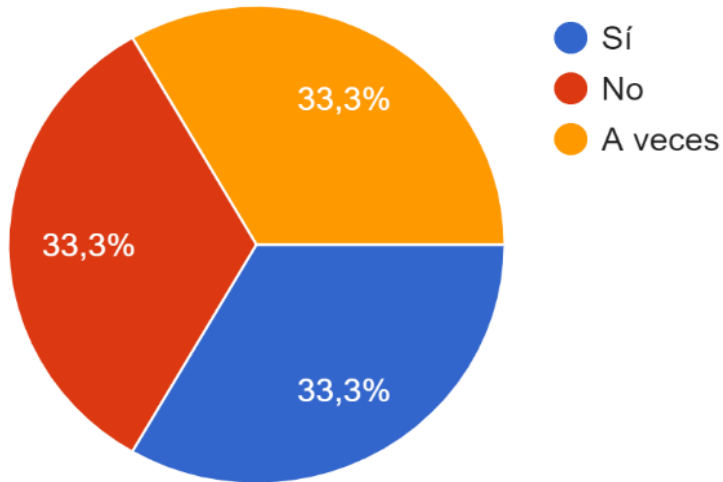
9. ¿Le proporcionan información acerca del desempeño de sus funciones?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona información a los colaboradores del desempeño de sus funciones.

Tabla 9.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	33.30%
No	4	33.30%
A veces	4	33.30%
Total	12	100%

Grafico 9.



Interpretación de Datos

Los colaboradores de la organización indican que los resultados de la evaluación de desempeños realizados en muchas ocasiones son proporcionados por sus jefes, pero en muchas ocasiones no, por lo que la organización no tiene un seguimiento adecuado para realizar la retroalimentación a sus colaboradores.

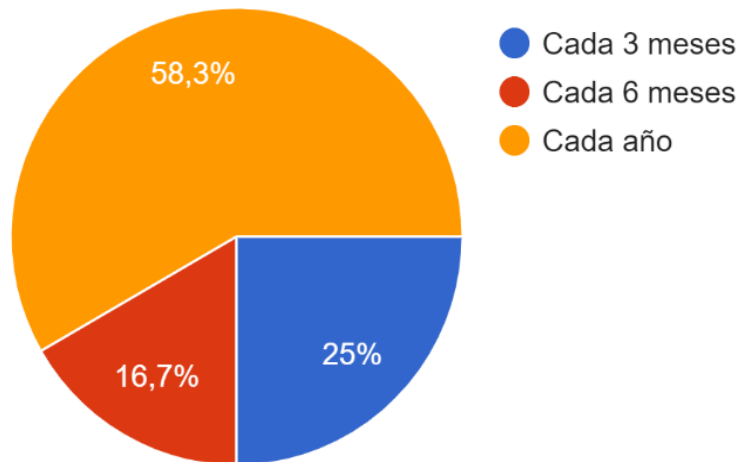
10. ¿Cada cuánto tiempo recibe usted capacitación?

Objetivo: Determinar si la empresa imparte capacitaciones a sus colaboradores.

Tabla 10.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	3	25%
Cada 6 meses	2	16.70%
Cada año	7	58.30%
Total	12	100%

Grafico 10.



Interpretación de Datos

La mayoría de los colaboradores concuerdan que implementan capacitaciones cada año pero un gran porcentaje de ellos cada 3 meses por lo que vemos reflejado que la organización no cuenta con plan de capacitaciones con tiempos uniformes para todos los colaboradores.

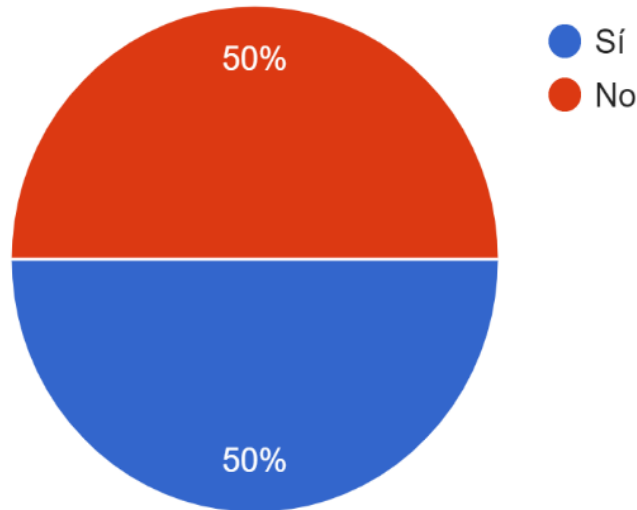
11. ¿Recibe usted capacitaciones enfocadas a su puesto de Trabajo?

Objetivo: Conocer si la empresa promueve el desarrollo de sus colaboradores.

Tabla 11.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Grafico 11.



Interpretación de Datos

Los colaboradores de CEK, indican que no capacita de manera especializada a sus empleados con forme a las actividades que desempeñan, sino más bien son capacitaciones estándares que para algunos colaboradores les es funcional y útil para sus puestos de trabajo, pero para otra parte del personal las capacitaciones no tienen relación con los cargos que desempeñan.

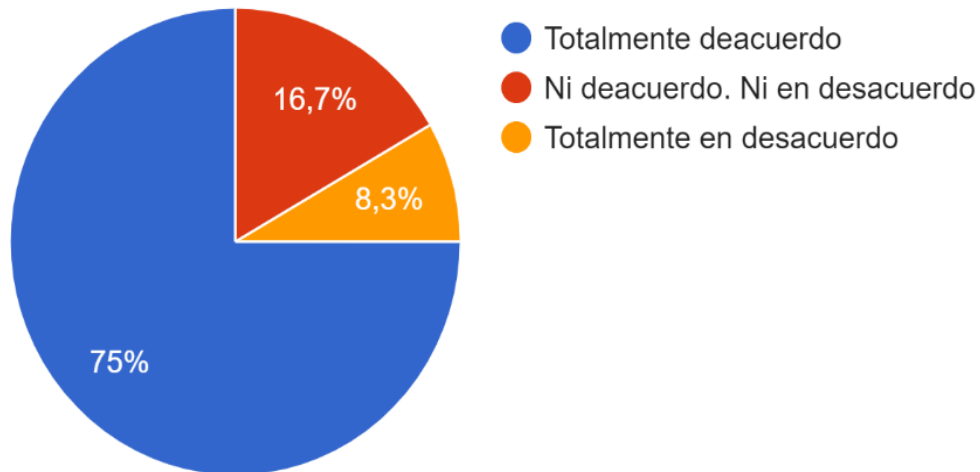
12. ¿Para las funciones que desempeña en el puesto de trabajo cree que sus conocimientos son los adecuados?

Objetivos: Identificar si los colaboradores se consideran aptos para el desempeño de sus funciones.

Tabla 12.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.70%
En desacuerdo	1	8.30%
Total	12	100%

Grafico 12.



Interpretación de Datos

La mayoría de los colaboradores consideran que cuentan con las habilidades destrezas y conocimientos que se requieren en el área de trabajo que desempeñan y haciéndolo manera eficiente pero la minoría considera que aún no se encuentra capacitado para el cumplimiento de su desempeño.

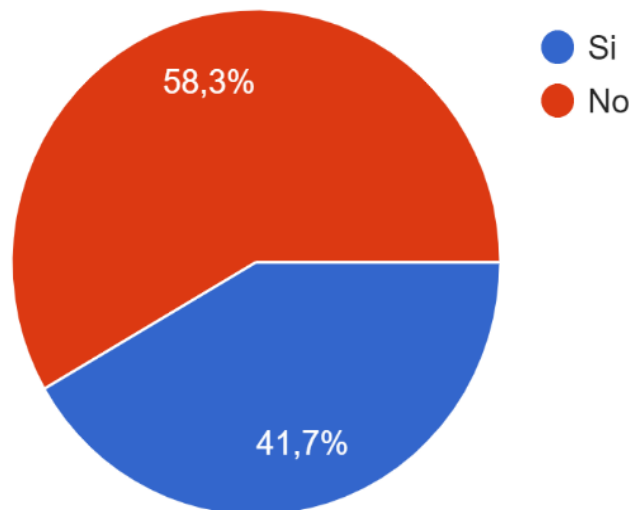
13. ¿La empresa da la oportunidad de capacitaciones para otras áreas o puestos de trabajo?

Objetivo: Identificar si la empresa da la oportunidad para planes de carrera o desarrollo de crecimiento.

Tabla 13.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	41.70%
No	7	58.30%
Total	12	100%

Grafico 13.



Interpretación de Datos

Se considera que la organización no cuenta con una política de planes de carrera y sucesión que puedan motivar e inducir al personal a que se capacite o especialice en otras áreas que sirvan en un futuro para poder suplir una vacante por emergencia o por buen desempeño, y el personal que considera, que si tiene oportunidades es porque las capacitaciones que le brinda la organización son enfocadas a conocimientos de otro puesto de trabajo, pero no se logran tener oportunidad de crecimiento laboral y especializarse en un área en específico.

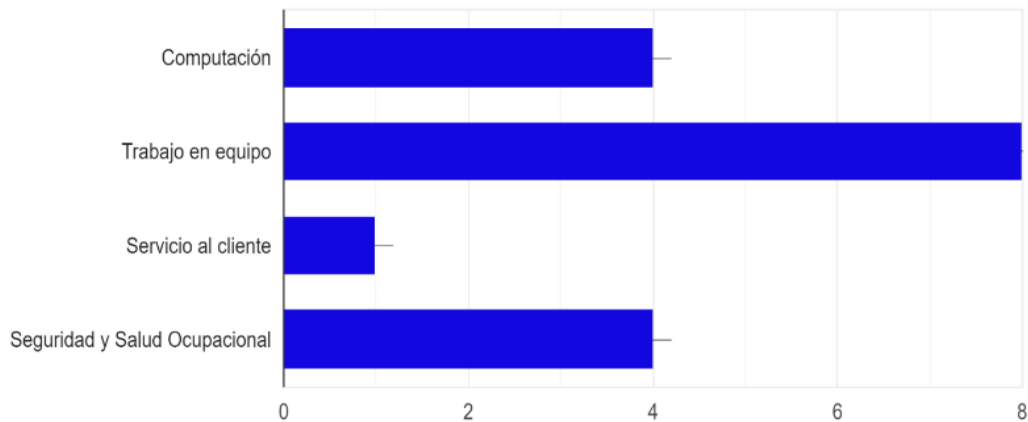
14. ¿Ha recibido de parte de la empresa alguna de las siguientes capacitaciones?

Objetivo: Identificar si la empresa contribuye en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Tabla 14.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Computación	4	33.30%
Trabajo en equipo	9	66.70%
Servicio al cliente	1	8.30%
Seguridad y Salud Ocupacional	4	33.30%

Grafico 14.



Interpretación de Datos

El análisis de la investigación determinó que, los principales puntos negativos que influyen en el rendimiento del personal de la organización son: La falta del servicio al cliente, poniendo en evidencia que las capacitaciones tendrían de ser enfocadas a la estrategia organización no estandarizadas

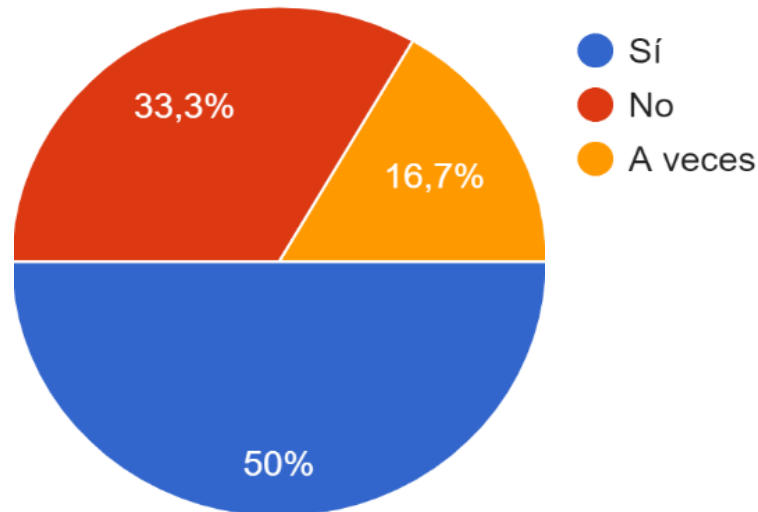
15. ¿Considera que tiene oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?

Objetivo: Investigar si la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores.

Tabla 15.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	4	33.30%
A veces	2	16.70%
Total	12	100%

Grafico 15.



Interpretación de Datos

Se determinó que los colaboradores no perciben crecimiento y desarrollo dentro de la organización, por lo que no tienen la oportunidad de crecimiento, considerando que las capacitaciones impartidas por INSAFORP, no son suficientes para obtener un mejor puesto de trabajo.

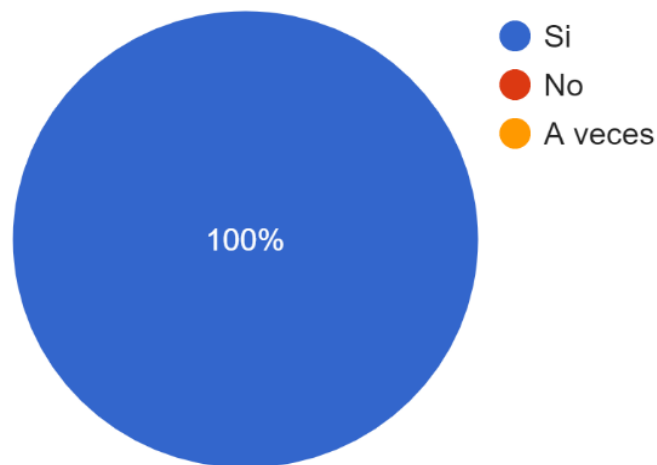
16. ¿Se esfuerza por ser ordenado en su trabajo para mejorar el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Conocer si los colaboradores aplican el valor de la responsabilidad y compromiso al realizar sus funciones.

Tabla 16.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	-
A veces	0	-
Total	12	100%

Grafico 16.



Interpretación de Datos

Los colaboradores manifiestan que son ordenados al momento de realizar y desempeñar cada una de sus funciones, cumpliendo así en dar seguimiento a los estándares establecidos por la organización dentro de su filosofía, y de esta manera ayudan a proporcionar mayor optimización en sus laborales y con ello genera mayores resultados.

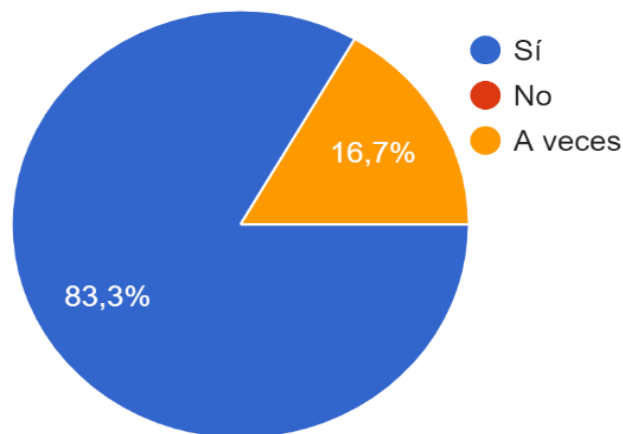
17. ¿Cumple con las funciones establecidas en la bitácora diaria?

Objetivo: Conocer la productividad del colaborador en la jornada laboral.

Tabla 17.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83.30%
No	2	16.70%
A veces	0	-
Total	12	100%

Gráfico 17.



Interpretación de Datos

El personal encuestado en su mayoría respondió que si cumple con las funciones establecidas según una bitácora de actividades que se proporcionan en su momento. Para lo cual el restante a veces lo cumple, por lo cual debería establecer e indagar el motivo por el cual este restante porcentaje no cumple a cabalidad su bitácora diaria, para ver de qué manera se brinda fortalecimiento al área y a sus funciones.

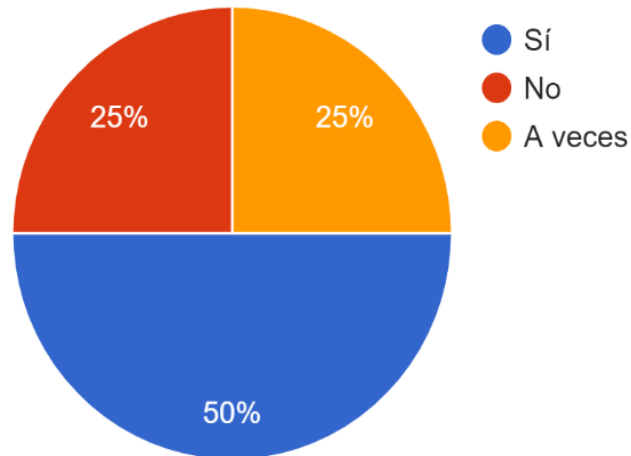
18. ¿Considera que sus superiores le comunican de manera clara y precisa los valores, misión y visión de la empresa?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores se les informa o comunica de manera clara y precisa los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 18.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	3	25%
A veces	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 18.



Interpretación de Datos

La organización ha implementado y comunicado adecuadamente su filosofía organizacional dentro de la organización, por lo que la gran parte de sus colaboradores logran identificarla, aunque hay una parte de los colaboradores que logra aun identificarla.

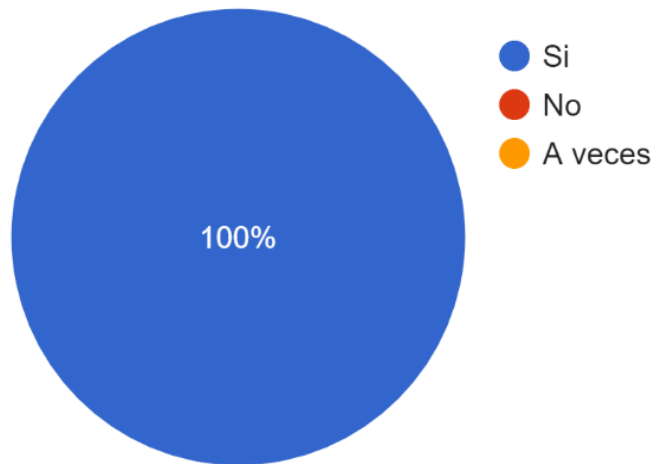
19. ¿Valora la experiencia e ideas del resto del equipo, y mantiene una actitud abierta a aprender de los demás?

Objetivo: Identificar si los colaboradores interactúan entre sí sus experiencias e ideas para enriquecer el Espíritu de Servicio.

Tabla 19.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	-
A veces	0	-
Total	12	100%

Grafico 19.



Interpretación de Datos

Se determina que los colaboradores consideran y valoran de manera positiva las experiencias conocimientos y opiniones de todos los que laboran dentro la compañía, por lo tanto, son personas abiertas a aprender de los demás y de esta manera contribuir a la mejora continua personal.

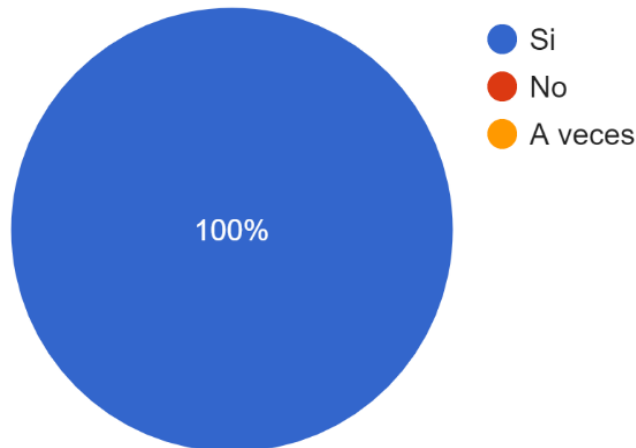
20. ¿Realiza cambios en su forma de actuar para mejorar su rendimiento?

Objetivo: Indagar de qué manera el personal se compromete a mejorar su desempeño mediante a cambios favorables para sus actividades.

Tabla 20.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	-
A veces	0	-
Total	12	100%

Grafico 20.



Interpretación de Datos

Al realizar el análisis se logró determinar que su rendimiento está en mejora continua, tienen todos los colaboradores mente abierta de poder mejorar y acatar recomendaciones y sugerencias en cualquier momento con el fin de desarrollarse y crecer profesionalmente.

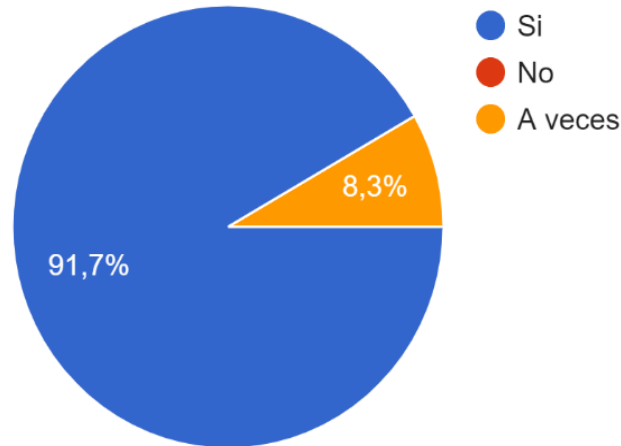
21. ¿Aporta soluciones o nuevas ideas para desempeñar mejor su trabajo?

Objetivo: Conocer la creatividad de los colaboradores para mejorar el desempeño de sus funciones con soluciones o nuevas ideas.

Tabla 21.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91.70%
No	0	-
A veces	1	8.30%
Total	12	100%

Grafico 21.



Interpretación de Datos

Los colaboradores han aportado soluciones y nuevas ideas para mejorar sus funciones y que su rendimiento y desempeño se vean favorecidos con los cambios que se realizan, y así contribuir a mejores resultados dentro de la organización, un porcentaje muy pequeño no ha contribuido en ideas o soluciones para poder establecer mejoras en el desempeño de las funciones en su puesto de trabajo.

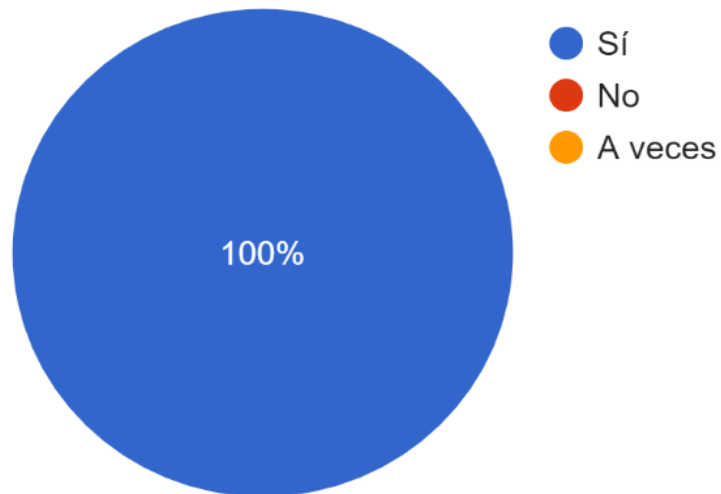
22. ¿Participa en los objetivos comunes del equipo realizando las funciones que le corresponde en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores realizan sus funciones en relación al Espíritu de Servicio.

Tabla 22.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	-
A veces	0	-
Total	12	100%

Grafico 22.



Interpretación de Datos

Todo el personal realiza y participa de los objetivos comunes, realizando las funciones que le corresponden en su puesto de trabajo en sintonía de los objetivos y resultados que la organización espera tener.

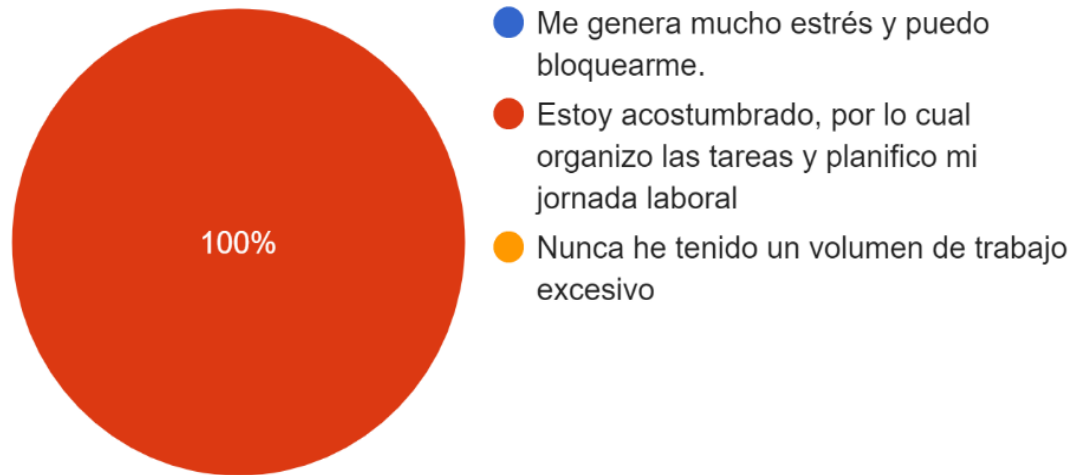
23. ¿Cómo se siente en los días que la carga de trabajo aumenta?

Objetivo: Conocer si los colaboradores se comprometen y responsabilizan con entusiasmo en días que la carga laboral aumenta.

Tabla 24.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Me genera mucho estrés y puedo bloquearme.	0	-
Estoy acostumbrado, por lo cual organizo las tareas y planifico mi jornada laboral	12	100%
Nunca he tenido un volumen de trabajo excesivo	0	-
Total	12	100%

Grafico 24.



Interpretación de Datos

Los colaboradores consideran que están acostumbrados a que la carga de trabajo aumente por lo que se organiza previamente y planifica su jornada laboral, lo cual refleja que el personal está comprometido en función de los resultados que la organización desea obtener.

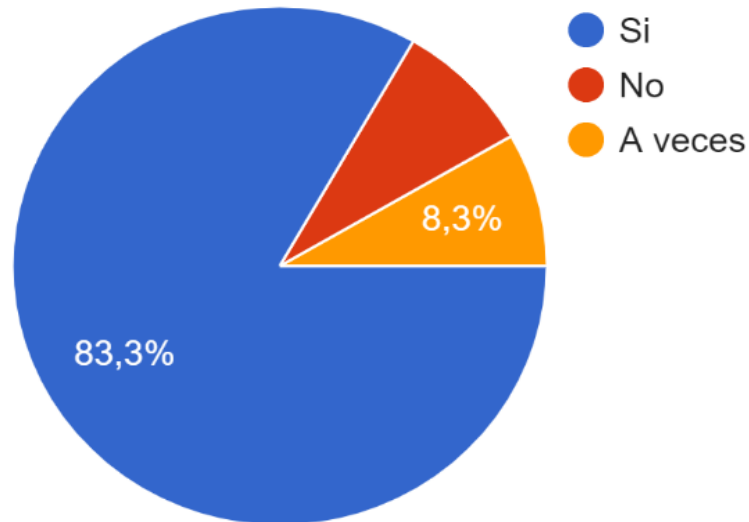
24. ¿Realiza una lista de tareas o actividades según la prioridad de estas?

Objetivo: Conocer si los colaboradores poseen creatividad al momento de ordenar las actividades.

Tabla 24.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83.30%
No	1	8.30%
A veces	1	8.30%
Total	12	100%

Grafica 24.



Interpretación de Datos

De acuerdo al análisis los colaboradores realizan sus actividades según la prioridad, aunque existe un mínimo resultado de colaboradores que no necesitan en ningún momento priorizar actividades para su buen desempeño