



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIAL
“MUEBLES EL BOSQUE S.A”**

**AUTORES
Aguilar Álvarez, Arturo Andrés
Cantos Ramos, Javier Andrés**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA
ING. BAJAÑA VILLAGOMEZ YANINA SHEGIA, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador
2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Arturo Andrés Aguilar Álvarez y Javier Andrés Cantos Ramos** como requerimiento para la obtención de **Ingeniero Comercial**

TUTORA

Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

Guayaquil, Marzo del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Arturo Andrés Aguilar Álvarez** y
Javier Andrés Cantos Ramos

DECLARAMOS

El Trabajo de Titulación “**Diseño de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en la empresa comercial Muebles El Bosque S.A**” previo a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración nos responsabilizamos, del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo teórico - práctico referido.

Guayaquil, Marzo del 2016

LOS AUTORES

Arturo Andrés, Aguilar Álvarez

Javier Andrés, Cantos Ramos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Arturo Andrés Aguilar Álvarez** y
Javier Andrés Cantos Ramos

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “**Diseño de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en la empresa comercial Muebles El Bosque S.A**” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del 2016

LOS AUTORES

Arturo Andrés, Aguilar Álvarez

Javier Andrés, Cantos Ramos

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional en el proceso de formación de mi carrera universitaria.

A mi tutora Ing. Yanina Bajaña por su paciencia, tiempo y sabiduría, en cada momento y cada enseñanza del trabajo de titulación.

A la empresa Muebles El Bosque S.A. por su apertura y disposición y permisos otorgados para la realización de la investigación.

A mi compañero de tesis por su buena predisposición ayuda y colaboración durante cada etapa del trabajo.

-Javier Andrés Cantos Ramos -

AGRADECIMIENTO

A mi familia por el apoyo brindado.

A mi tutora por su paciencia y por su tiempo.

A la empresa Muebles El Bosque S.A. por la apertura en la investigación.

A mi compañero de tesis durante cada etapa del trabajo.

-Arturo Andrés Aguilar Álvarez -

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVII
RESUMEN.....	XXI
ABSTRACT	XXII
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Justificación	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5. Marco Teórico.....	7
1.6. Metodología	9
1.7. Delimitación.....	9
1.8. Limitación	10
CAPÍTULO 2	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Marco Referencial	11
2.1.1. Modelo de Lynch y Harper.....	11
2.1.2. Modelo de I. Chiavenato.	12
2.1.3. Modelo de Werther y Davis.....	14
2.1.4. Modelo de Carlos Burtillo.	16
2.1.5. Modelo de Martha Alles	16
2.1.6. Ejemplos de aplicación del modelo seleccionado.	18
2.1.7. Administración de Recursos Humanos.	19
2.1.8. ¿Por qué aplicar la administración de Recursos Humanos?	20
2.1.9. ¿Qué son competencias?	20
2.1.10. Clasificación de las competencias.	21
2.1.11. Parámetros de mejora en el desempeño laboral.....	24
2.1.11.1. Rotación del Personal	24

2.1.12. Relación Competencia e Inteligencia Emocional.....	26
2.1.13. Pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles Capital Humano.	27
2.1.13.1. Definición de la misión, visión y estrategias de la organización.....	27
2.1.13.2. Definición de las competencias cardinales y específicas.	28
2.1.13.3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y diccionarios de comportamientos.....	29
2.1.13.5. Determinación de Brechas.	33
2.1.13.6. Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.....	34
2.1.13.6.1. Análisis y descripción de puestos	36
2.1.13.6.3. Desarrollo y planes de sucesión.	37
2.1.13.6.4. Formación.....	38
2.1.13.6.5. Evaluación de desempeño.....	39
2.1.13.6.6. Remuneraciones y Beneficios.....	40
2.1.13.7. Aplicación de los pilares fundamentales del modelo.....	41
2.2 Marco Legal	42
2.2.1 Constitución de la República del Ecuador.....	42
2.2.1.1 Formas de trabajo y su retribución.	42
2.2.1.1.1 Derecho al trabajo.....	42
2.2.1.2. Aspectos importantes a considerar.....	43
2.2.2 Código del Trabajo.	44
2.2.2.1 Disposiciones fundamentales	44
2.2.2.2 Contrato individual de trabajo.	45
2.2.2.3 Obligaciones del empleador.	46
2.2.2.3 Obligaciones del trabajador.....	48
CAPÍTULO 3	50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1 Encuestas	50
3.2 Entrevistas.....	51
3.3. Formato de Encuesta 1	53
3.4. Formato de Encuesta 2.....	58
3.4. Formato de Entrevistas.....	63
CAPÍTULO 4	66
ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA “MUEBLES EL BOSQUE S.A.”	66
4.1. Reseña histórica.....	66

4.2. Descripción de la empresa	66
4.3. Misión.....	67
4.4 Visión	67
4.5 Principios.....	68
4.6 Estructura organizacional	68
4.6.1 Cargos establecidos en la empresa Muebles El Bosque S.A	69
4.6.2 Organigrama de la compañía.....	73
4.7.Matriz FODA.....	77
4.8. Análisis de las Fuerzas de Porter	78
4.8.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	79
4.8.2. Amenaza de nuevos competidores.	80
4.8.3. Poder de negociación de los proveedores.	80
4.8.4. Poder de negociación de los clientes.	80
4.8.5. Amenaza de productos sustitutos.	81
CAPÍTULO 5	82
SITUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA “MUEBLES EL BOSQUE S.A.”	82
5.1. Provisión del Sistema	82
5.1.1. Planeación del Recursos Humanos.	82
5.1.2. Reclutamiento.....	82
5.1.3. Selección.	83
5.1.3.1 Preselección.....	83
5.1.3.2 Entrevista técnica.	83
5.1.3.2.1 Definición de la compensación.....	83
5.1.3.2.2. Referencias laborales.	83
5.1.3.3. Entrevista personalizada.	84
5.1.3.4. Documentos personales para ingreso.	84
5.1.3.5. Exámenes pre-ocupacionales	84
5.1.3.6. Aprobación de resultados médicos por parte de departamento médico	84
5.1.4. Vinculación e inducción.	85
5.1.4.1 Ingreso a nómina.....	85
5.1.4.2. Periodo de prueba.....	85
5.2. Aplicación	85
5.2.1. Descripción y análisis de puestos.	85
5.2.2. Valoración de cargos	93
5.2.3. Evaluación del desempeño	93
5.2.4 Movimientos del personal	93

5.3. Mantenimiento	94
5.3.1. Sueldos y salarios.....	94
5.3.2. Beneficios Sociales.....	94
5.3.3. Seguridad y Salud Ocupacional.....	94
5.3.4. Relaciones Laborales.	95
5.4. Desarrollo	95
5.4.1. Capacitación.....	95
5.4.2. Desarrollo organizacional	95
5.4.3. Auditoría y Control	96
5.5. Análisis de encuestas	96
CAPÍTULO 6	146
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIAL “MUEBLES EL BOSQUE S.A.”	146
6.1. Pasos necesarios para el diseño de un modelo de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles.	148
6.1.1. Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.	149
6.1.2. Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía.....	150
6.1.2.1. Definición de las competencias cardinales.	151
6.1.2.2. Definición de las competencias específicas.....	152
6.1.2.2.1. Definición de competencias específicas gerenciales....	152
6.1.2.2.1. Definición de competencias específicas por área	164
6.1.3. Confección de los documentos: diccionarios de competencias y de comportamientos.	166
6.1.4. Asignación de las competencias en grados o niveles para los distintos puestos de la organización.	172
6.1.4.1. Análisis y descripción de puestos.....	174
6.1.5. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.	190
6.1.5.1. Fichas de evaluación de competencias.	191
6.1.6. Diseño por competencias de los demás procesos o subsistemas de Recursos Humanos.	195
6.1.6.1. Atracción, selección e incorporación.	195
6.1.6.2. Evaluación del desempeño.	207
6.1.6.3. Formación.	217
6.1.6.4. Desarrollo y planes de sucesión.....	222
6.1.6.4.1. Desarrollo	222
6.1.6.4.2. Planes de sucesión.....	223
6.1.6.5. Remuneraciones y beneficios.....	228
6.1.6.5.1. Remuneración	228

6.1.6.5.2. Beneficios	232
6.1.6.6. Renuncias y despido	234
6.1.6.6.1. Renuncias.....	234
6.1.6.6.2. Despidos.....	235
6.1.7. Aplicación de los pilares fundamentales del modelo.	237
6.2. Diseño de indicadores para la toma de decisiones de forma objetiva.	238
6.2.1. Disminución de indicador de rotación de personal Almacén Norte Avenida Las Agua de la empresa Muebles El Bosque con el modelo de gestión por competencias.	238
6.2.2. Disminución de indicador de rotación de personal del departamento de Recursos Humanos de la empresa Muebles El Bosque S.A Basado en el modelo de gestión por competencias.	242
6.2.3. Disminución de indicador de rotación de personal de la empresa Muebles El Bosque S.A basado en el modelo de gestión por competencias.	247
6.3. Evaluación de costos y determinación de beneficio neto del en caso de implementarse el modelo gestión de Recursos Humanos basado en competencias.....	251
6.3.1. Ahorro de Costos de rotación de personal para la empresa Muebles El Bosque S.A basado en el modelo de gestión por competencias	251
6.3.2. Costeo del análisis y diseño del modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.....	251
6.3.3. Beneficio neto implantación del modelo de Gestión por competencias	253
Conclusiones	254
Recomendaciones	256
Bibliografía.....	257
Apéndices	260
Apéndice A. Descripción de perfiles de los puestos pertenecientes a las áreas de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas Empresa Muebles El Bosque S.A.....	260
Apéndice B: Entrevistas para análisis de puesto realizadas a las áreas pertinentes de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas de Muebles El Bosque S.A.	292
Apéndice C: Diccionarios de competencias y comportamientos “Empresa Muebles El Bosque S.A.”	324

Apéndice D: Descripción de perfiles por competencias para los puestos pertenecientes a las áreas de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas Empresa Muebles El Bosque S.A.	392
Apéndice E: Análisis de puestos Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas	399
Apéndice F: Descripción de puestos por competencias Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas.....	413
Anexos	451

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Almacenes Muebles El Bosque S.A.	67
Tabla 2: Nómina actual Muebles El Bosque S.A.	69
Tabla 3: Puestos establecidos en el departamento de Recursos Humanos de la Empresa Muebles El Bosque S.A... ..	72
Tabla 4: Puestos establecidos en el Almacén Norte de Avenida Las Aguas de la Empresa Muebles El Bosque	73
Tabla 5. Pregunta 1 de las encuestas: Grado de importancia de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones	97
Tabla 6. Pregunta 2 de las encuestas: Grado de importancia relacionado a los procesos de Recursos Humanos	100
Tabla 7. Pregunta 3 de las encuestas:.....	103
Tabla 8. Pregunta 4 de las encuestas: ¿Se siente parte de la organización?	103
Tabla 9. Pregunta 5 de las encuestas: Considera que existe una clara definición de funciones en su área? ("si" pase a la pregunta 7)	104
Tabla 10. Pregunta 7 de las encuestas: Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.	105
Tabla 11. Pregunta 8 de las encuestas: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?.....	107
Tabla 12. Pregunta 9 de las encuestas: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?	108
Tabla 13. Pregunta 10 de las encuestas: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?	109
Tabla 14. Pregunta 11 de las encuestas: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?	110
Tabla 15. Pregunta 12 de las encuestas: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?.....	111
Tabla 16. Pregunta 13 de las encuestas: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?	112
Tabla 17. Pregunta 14 de las encuestas: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?.....	113
Tabla 18. Pregunta 15 de las encuestas: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.	114
Tabla 19. Pregunta 16 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?.....	115
Tabla 20. Pregunta 17 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?	116
Tabla 21. Pregunta 18 de las encuestas: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?	117

Tabla 22. Pregunta 19 de las encuestas: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?.....	118
Tabla 23. Pregunta 20 de las encuestas: ¿Recibe usted un tipo de motivación?	119
Tabla 24. Pregunta 21 de las encuestas: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?	119
Tabla 25. Pregunta 1 análisis de las encuestas	121
Tabla 26. Pregunta 2 de las encuestas Almacén	124
Tabla 27. Pregunta 3 de las encuestas Almacén: ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?.....	127
Tabla 28. Pregunta 4 de la encuetas Almacén: ¿Se siente parte de la organización?	128
Tabla 29. Pregunta 5 de las encuestas Almacén: ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área?	129
Tabla 30. Pregunta 7 de las encuestas Almacén: Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.	130
Tabla 31. Pregunta 8 de las encuestas Almacén: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?.....	131
Tabla 32. Pregunta 9 de las encuestas Almacén: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?.....	133
Tabla 33. Pregunta 10 de las encuestas Almacén: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?	134
Tabla 34. Pregunta 11 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?	135
Tabla 35. Pregunta 12 de encuestas Almacén: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?.....	136
Tabla 36. Pregunta 13 de las encuestas Almacén: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?	137
Tabla 37. Pregunta 14 de encuestas Almacén: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?	138
Tabla 38. Pregunta 15 de encuestas Almacén: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.	139
Tabla 39. Pregunta 16 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?	140
Tabla 40. Pregunta 17 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía.....	141
Tabla 41. Pregunta 18 de encuestas Almacén: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?	142
Tabla 42. Pregunta 19 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?	143
Tabla 43. Pregunta 20 de las encuestas Almacén: ¿Recibe usted un tipo de motivación?	144

Tabla 44. Pregunta 21 de encuestas Almacén: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?	145
Tabla 45. Cuestionario para revisar la misión de Muebles El Bosque S.A.	149
Tabla 46. Competencias cardinales para la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	151
Tabla 47. Formato de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas	159
Tabla 48. Actividades esenciales del puesto y competencias específicas sugeridas: Gerente RRHH	161
Tabla 49. Actividades esenciales del puesto y competencias específicas sugeridas: Jefe de Almacén.....	162
Tabla 50. Competencias específicas gerenciales para la compañía Muebles El Bosque S.A.	163
Tabla 51. Competencias específicas por área para RRHH y Ventas	164
Tabla 52. Formato de perfil por competencias	172
Tabla 53. Descripción de perfiles por competencias para: Jefe de Almacén	173
Tabla 54. Formato de análisis de puestos	176
Tabla 55. Formato de descripción del puesto por competencias.....	182
Tabla 56: Análisis de comportamiento Jefe de Almacén durante el lanzamiento de un producto.....	194
Tabla 57. Guía para la entrevista.....	200
Tabla 58. Diccionario de preguntas. Entrevista por competencias	201
Tabla 59. Registro de entrevistas por competencias.....	203
Tabla 60. Comparación de resultados entre candidatos	204
Tabla 61. Formularios para evaluación del desempeño	210
Tabla 62. Valoración de evaluación por desempeño.....	214
Tabla 63. Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento	219
Tabla 64. Formulario de propuesta de capacitación por competencias.....	220
Tabla 65. Propuesta de plan de sucesión para la empresa Muebles El Bosque S.A.....	223
Tabla 66. Propuesta de remuneración por competencia	231
Tabla 67. Propuesta de beneficios por competencias	232
Tabla 68. Registro desvinculación	235
Tabla 69: Rotación de personal acumulada Almacén Norte Avenida Las Aguas 2011- 2015	238
Tabla 70: Rotación de personal acumulada esperada Almacén Norte Avenida Las Aguas 2016.....	239
Tabla 71: Ejemplos de compañías que han logrado disminuir la rotación de personal.....	241
Tabla 72: Indicador de Rotación Almacén Norte Avenida Las Aguas sin y con modelo de gestión de competencias de Recursos Humanos 2011- 2016..	241

Tabla 73: Indicador de rotación de personal en el Almacén Norte Avenida Las Aguas aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos	242
Tabla 74: Rotación de personal acumulada departamento de Recursos Humanos 2011-2015	243
Tabla 75: Rotación de personal acumulada esperada Departamento RRHH 2016	243
Tabla 76: Ejemplos de compañías que han logrado disminuir la rotación de personal.....	245
Tabla 77: Indicador de Rotación Departamento de RRHH sin y con modelo de gestión de competencias de Recursos Humanos 2011- 2016.....	246
Tabla 78: Tabla. Indicador de Rotación Departamento RRHH aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos 2011- 2016.	246
Tabla 79: Rotación de personal acumulada Empresa Muebles El Boque S.A 2012 - 2015	248
Tabla 80: Rotación de personal acumulada esperada empresas Muebles El Bosque S.A 2016.....	248
Tabla 81: Indicador de rotación de personal en la empresa Muebles El Bosque S.A aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos	250
Tabla 82: Cuadro de costos en relación a la rotación de personal	251
Tabla 83. Costos del análisis y diseño del modelo de Recursos Humanos basado en competencias	252
Tabla 84. Beneficio neto modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias	253

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La rotación del personal	25
Gráfico 2: Definición de la misión, visión y estrategia de la organización	28
Gráfico 3: Definición de competencias específicas por procesos	29
Gráfico 4: Armado del modelo	29
Gráfico 5: Ejemplo de una competencia y sus grados	30
Gráfico 6: Ejemplo de un comportamiento y sus grados	31
Gráfico 7: Ejemplo de diccionario de preguntas	32
Gráfico 8: Determinación de brechas.....	33
Gráfico 9: Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos	34
Gráfico 10: Cómo definir criterios efectivos de competencias	35
Gráfico 11: Aplicación del modelo.....	41
Gráfico 12: Logo Muebles El Boque	66
Gráfico 13: Organigrama general empresa Muebles El Bosque S.A.....	74
Gráfico 14: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos empresa Muebles El Bosque S.A.	75
Gráfico 15: Organigrama de Almacén Norte Av. Las Aguas empresa Muebles El Bosque S.A.	76
Gráfico 16: Matriz FODA Empresa “Muebles El Bosque S.A.”	77
Gráfico 17: Cinco Fuerzas de Porter.....	78
Gráfico 18. Pregunta 1 de las encuestas: Categoría más importante de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones	97
Gráfico 19: Pregunta 1 de las encuestas: Categoría menos importante de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones	98
Gráfico 20. Pregunta 1 de las encuestas: Grado de importancia de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones	99
Gráfico 21: Pregunta 2 de las encuestas: Categoría más importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos	100
Gráfico 22. Pregunta 2 de las encuestas:	101
Gráfico 23. Pregunta 2 de las encuestas: Grado de importancia relacionado a los procesos de Recursos Humanos.....	102
Gráfico 24. Pregunta 3 de las encuestas:	103
Gráfico 25. Pregunta 4 de las encuestas: ¿Se siente parte de la organización?	104
Gráfico 26. Pregunta 5 de las encuestas: ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área?.....	105
Gráfico 27. Pregunta 7 de las encuestas: Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.	106

Gráfico 28. Pregunta 8 de las encuestas: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?.....	107
Gráfico 29. Pregunta 9 de las encuestas: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?	108
Gráfico 30. Pregunta 10 de las encuestas: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?	109
Gráfico 31. Pregunta 11 de las encuestas: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?	110
Gráfico 32. Pregunta 12 de las encuestas: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?	111
Gráfico 33. Pregunta 13 de las encuestas: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?	112
Gráfico 34. Pregunta 14 de las encuestas: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?	113
Gráfico 35. Pregunta 15 de las encuestas: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.	114
Gráfico 36. Pregunta 16 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?.....	115
Gráfico 37. Pregunta 17 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?	116
Gráfico 38. Pregunta 18 de las encuestas: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?	117
Gráfico 39. Pregunta 19 de las encuestas: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?.....	118
Gráfico 40. Pregunta 20 de las encuestas: ¿Recibe usted un tipo de motivación?	119
Gráfico 41. Pregunta 21 de las encuestas: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?	120
Gráfico 42. Pregunta 1 análisis de las encuestas: Categoría más importante relacionada al puesto de trabajo	121
Gráfico 43. Pregunta 1 análisis de las encuestas: Categoría menos importante relacionada a puesto de trabajo.	122
Gráfico 44. Pregunta 1 análisis de las encuestas: Grado de importancia relacionado al trabajo en las organizaciones.	123
Gráfico 45. Pregunta 2 de las encuestas Almacén: Categoría más importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos.	124
Gráfico 46. Pregunta 2 de las encuestas Almacén: Categoría menos importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos.....	125
Gráfico 47. Pregunta 2 de las encuestas Almacén: Procesos de Recursos Humanos de la Organización.....	126
Gráfico 48. Pregunta 3 de las encuestas Almacén: ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?.....	127

Gráfico 49. Pregunta 4 de la encuestas Almacén: ¿Se siente parte de la organización?	128
Gráfico 50. Pregunta 5 de las encuestas Almacén: ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área?	129
Gráfico 51. Pregunta 7 de las encuestas Almacén: Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.	130
Gráfico 52. Pregunta 8 de las encuestas Almacén: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?.....	132
Gráfico 53. Pregunta 9 de las encuestas Almacén: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?.....	133
Gráfico 54. Pregunta 10 de las encuestas Almacén: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?.....	134
Gráfico 55. Pregunta 11 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?	135
Gráfico 56. Pregunta 12 de encuestas Almacén: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?.....	136
Gráfico 57. Pregunta 13 de las encuestas Almacén: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?	137
Gráfico 58. Pregunta 14 de encuestas Almacén: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?.....	138
Gráfico 59. Pregunta 15 de encuestas Almacén: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.....	139
Gráfico 60. Pregunta 16 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?	140
Gráfico 61. Pregunta 17 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía.....	141
Gráfico 62. Pregunta 18 de encuestas Almacén: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?	142
Gráfico 63. Pregunta 19 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?	143
Gráfico 64. Pregunta 20 de las encuestas Almacén: ¿Recibe usted un tipo de motivación?	144
Gráfico 65. Pregunta 21 de encuestas Almacén: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?	145
Gráfico 66. Interrelación entre la Dirección Estratégica de Recursos Humanos con los subsistemas del Modelo de Gestión.	148
Gráfico 67. Definición de competencias organizacionales	150
Gráfico 68. Competencias cardinales de Muebles El Bosque S.A.	151
Gráfico 69. Gradación de los Factores.....	160
Gráfico 70. Competencias específicas gerenciales de Muebles El Bosque S.A	163

Gráfico 71. Competencias específicas área de Recursos Humanos Muebles El Bosque S.A.	165
Gráfico 72. Competencias específicas área comercial Muebles El Bosque S.A.	165
Gráfico 73. La Metodología de Martha Alles Capital Humano	166
Gráfico 74. Análisis y descripción de puestos	174
Gráfico 75. Pasos en secuencia para una posición	181
Gráfico 76. Como analizar comportamientos	191
Gráfico 77. Ejemplo de cómo analizar comportamientos	192
Gráfico 78. Formato de ficha de evaluación.....	193
Gráfico 79. Proceso de solicitud para contratar nuevos colaboradores.....	196
Gráfico 80. Modelo de anuncio de captación de Talento Humano Muebles El Bosque S.A.....	197
Gráfico 81. Base de datos de Universidades	198
Gráfico 82. Proceso de solicitud para contratar nuevos colaboradores.....	206
Gráfico 83. Relación entre subsistemas.....	207
Gráfico 84. Proceso de evaluación del desempeño por competencias	216
Gráfico 85. Formación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos	217
Gráfico 86. Proceso de capacitación y entrenamiento por competencias ..	221
Gráfico 87. Proceso de desarrollo y plan de Sucesión	227
Gráfico 88. Proceso de remuneración y beneficios por competencias	233
Gráfico 89. Proceso de Renuncias y Despidos por competencia	236
Gráfico 90: Aplicación del modelo en los tres pilares fundamentales	237
Gráfico 91: Trabajadores retirados de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	239
Gráfico 92: Trabajadores activos de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	240
Gráfico 93: Indicador de rotación de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	240
Gráfico 94: Trabajadores retirados de la empresa “Muebles El Bosque S.A.” Departamento de Recursos Humanos	244
Gráfico 95: Trabajadores activos de la empresa “Muebles El Bosque S.A.” de Recursos Humanos	244
Gráfico 96: Indicadores de rotación “Muebles El Bosque S.A.” Departamento de Recursos Humanos 2011 - 2016	245
Gráfico 97: Trabajadores retirados de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	249
Gráfico 98: Trabajadores activos de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	249
Gráfico 99: Indicador de rotación de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”	250

RESUMEN

El trabajo realizado tiene como objetivo diseñar un modelo de Recursos Humanos basados en competencias en una empresa comercial con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

Se conocerán los diferentes modelos de Recursos Humanos con mayor incidencia en la actualidad y porqué se escogió el modelo por competencias para el desarrollo del trabajo.

Se muestra además como se ha manejado la gestión de Recursos Humanos en la empresa antes del diseño del modelo por competencias al igual que las actividades y análisis de puestos para determinar cuáles son las acciones que se deben de proponer para efectuar la mejora necesaria.

La propuesta del diseño se la elaborará en función de pasos sistemáticos propuestos y sugeridos por el modelo de Martha Alles los cuales se aplicará también a los distintos subsistemas como: Descripción de puestos; atracción, selección e incorporación; formación; evaluación de desempeño; planes de carrera y sucesión; y remuneración.

Una correcta aplicación del modelo representaría un beneficio en caso de que la empresa decidiera realizar su implementación. Para muestra de que existe un beneficio se utilizó como parámetro de mejora los índices de rotación de la empresa en estudio “Muebles El Bosque S.A” tomando en cuenta que una adecuada aplicación del modelo representaría una disminución de este indicador y con ello un ahorro significativo en los costos.

Palabras claves: Competencias, Recursos Humanos, modelo de gestión, desempeño laboral.

ABSTRACT

The main objective of this job was to design a model based on Human Resources skills in a commercial enterprise in order to improve job performance.

Different models of Human Resources with the highest incidence at present and why the model was chosen for competence development work will be known.

It also shows how it has handled the management of Human Resources in the company before the design competences model as well as the activities and job analysis to determine what actions should be proposing to make the necessary improvements are.

The proposed of the design is the draw in terms of systematic steps and established by the model Martha Alles of which apply in the subsystems of Human Resources: Job descriptions, attraction, selection and recruitment, training, evaluation, career plans and succession, layoffs, and remuneration.

A correct application of the model would be a benefit if the company decided to make its implementation. To show that there is a benefit was used as a parameter to improve turnover rates of the joint study "Muebles El Bosque S.A." considering that proper implementation of the model would represent a decline of this indicator and thus significant savings in costs.

Keywords: Competences, Human Resources, Management model, job performance.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo va dirigido al diseño de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en la empresa comercial “Muebles El Bosque S.A” en la actualidad la empresa no cuenta con un modelo por competencias para el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos lo cual se ve ha visto reflejado en el desempeño de sus colaboradores no estando acorde a los resultados que la alta dirección espera.

Hoy en día las empresas privadas cuentan con modelos de gestión por competencias independientemente de las actividades a las que se dedican pues son conscientes que se ha convertido en un tema de suma importancia en lo que respecta al manejo del personal; en el caso de Muebles El Bosque S.A es una empresa comercial que ofrece una amplia variedad de muebles para el hogar, que atiende a un sector específico.

En el desarrollo del primer capítulo se conocerá acerca de los antecedentes del modelo de gestión por competencias, seguidamente se describirá el planteamiento del problema y la justificación del trabajo. Posteriormente se describirán los objetivos donde se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Se señala brevemente el marco teórico que se analizará con mayor profundidad en el capítulo dos. Para luego dar a conocer la metodología de la investigación que se abarcará con mayor detenimiento en el capítulo tres. Finalmente se señalan la delimitación y la limitación de la investigación.

En el capítulo dos se abordará con mayor detenimiento lo que concierne al marco teórico donde se empezará describiendo los diferentes modelos de la gestión de Recursos Humanos donde se mencionan diferentes modelos como: (a) Modelo de Lynch y Harper, (b) Modelo de I. Chiavenato, (c)

Modelo de Werther y Davis, (d) Modelo de Carlos Burtillo y (e) Modelo de Martha Alles; siendo ese último el seleccionado para la investigación al ser considerado el modelo más completo y moderno en la actualidad así como una herramienta estratégica indispensable para elevar a un alto grado las competencias de los individuos. Posteriormente se abarcan conceptos relacionados a la administración de Recursos Humanos, definición de competencias, cualidades de competencias, parámetro de mejora en el desempeño laboral y la descripción del modelo de gestión por competencias de Martha Alles que se tomará de referencia para el diseño del modelo por competencias de Recursos Humanos para la compañía Muebles El Bosque.

En el tercer capítulo se describirá la metodología de la investigación que corresponde a una metodología de enfoque mixto con alcance descriptivo, de tipo diseño no experimental de corte transversal; se considera mixta pues se realizan encuestas (enfoque cuantitativo) y entrevistas (enfoque cualitativo).

Por otro parte en el capítulo cuatro se analizarán los antecedentes organizacionales de la compañía “Muebles El Bosque S.A” para conocer la actividad a la que se dedica, la misión, visión, objetivos de la empresa, estructura organizacional, análisis FODA, principios de la compañía y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En el capítulo cinco se estudiará la situación de los procesos de la gestión del Recursos Humanos aplicados en la empresa, se analizarán los puestos de trabajo de las áreas de estudio para determinar cuáles son las acciones que se deben proponer para efectuar la mejora requerida y estudiar los requerimientos de los puestos.

Finalmente en el capítulo seis se elaborará el diseño del modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos aplicado a la compañía “Muebles El Bosque S.A” en este punto se describirán los pasos necesarios para llevar a cabo el armado del modelo en la organización. Posteriormente se procederá al diseño de indicadores de rotación de personal para la toma de decisiones de forma objetiva, en este punto se busca demostrar que una correcta aplicación del modelo puede contribuir significativamente a la

disminución del índice de rotación del personal que en los últimos periodos ha aumentado en la empresa. Una disminución de este indicador significará un ahorro de costos para la compañía cuyos rubros se especificarán al final del capítulo.

1.1. Antecedentes

Vivimos en una época de cambios y a través del tiempo el mundo ha experimentado constantes etapas que van desde la era industrial hasta la era de la información donde se ha tomado en cuenta factores importantes de la economía como son: El factor trabajo que hace referencia a la actividad humana que interviene en el proceso de producción. Seguido del factor capital que involucra el capital físico, capital humano y capital financiero. El capital físico conformado por bienes inmuebles, maquinarias; el capital humano donde interviene el personal de la organización como empleados y ejecutivos que es precisamente donde se enfocará el trabajo en el desarrollo del talento humano a través de la gestión por competencias; por otro lado el capital financiero representado por el dinero. Y finalmente se encuentran los recursos naturales que corresponden al factor tierra.

“Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la Administración de Recursos Humanos Sin organizaciones ni personas no habría Administración de Recursos Humanos. En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).” (Chiavenato, 2007)

Anteriormente se empleaba el término de Talento Humano para referirse a la persona como un elemento más dentro de los factores de la

organización y en ocasiones no se le daba la importancia del caso, cuando en realidad representa el activo más valioso de la compañía pues es la fuente principal de habilidades y características que le dan movimiento a la organización.

“El éxito de las empresas en el siglo XXI dependerá de varios cambios, por ejemplo: el ambiente de negocios, la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, el sentido de responsabilidad de las personas y el aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. (López Delgado, 2014)

En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.” (Chiavenato, 2002)

Hoy en día las empresas exitosas saben de la importancia del talento humano y la consideran como un elemento clave para alcanzar los objetivos planteados, esto se refleja en la disposición de directivos de mejorar el desempeño laboral con el manejo de técnicas administrativas que posibiliten la correcta toma de decisiones y permitan optimizar eficientemente los recursos de la organización.

Por otra parte las organizaciones que aún no han adoptado este pensamiento y solo se enfocan en los objetivos organizacionales, dejando de lado las necesidades de los trabajadores dentro de la organización están destinadas al fracaso. No se puede dejar de lado al Talento Humano, las empresas y los trabajadores deben estar sintonizados para lograr las metas propuestas. La correcta selección, capacitación e inducción de los

trabajadores representa para la compañía una ventaja competitiva en beneficio mutuo para los colaboradores y la organización.

La gestión del Talento Humano por competencias se ha convertido en una herramienta estratégica importante y primordial para la generación de valor en las empresas permitiendo gestionar el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas al interior de la organización, favoreciendo el mejoramiento y efectividad del desempeño laboral al mismo tiempo que fomenta el pensamiento en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Partiendo de los conceptos anteriormente mencionados, se realizará en el desarrollo de la investigación un estudio enfocado al área de Talento Humano y al Almacén Norte de la empresa Muebles El Bosque S.A. donde se analizará de forma detallada cada uno de los procesos empleados actualmente en la compañía con el fin de determinar cuáles son los conflictos que enfrenta la organización con respecto al Recurso Humano y a su vez proponer una solución para la mejora a través del diseño de un modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias.

1.2. Planteamiento del problema

La inexistencia de un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias en la empresa comercial Muebles El Bosque S.A.

Actualmente las empresas privadas cuentan con modelos de gestión por competencias de Recursos Humanos dependiendo de las labores del sector a las que se dedican, puesto que son conscientes de que se ha convertido en un tema de suma importancia, en el caso planteado de Muebles El Bosque S.A es una empresa comercial que ofrece una amplia variedad de muebles para el hogar, que atiende a un sector específico.

La compañía no ha desarrollado un modelo de gestión por competencias idóneo por lo que la gestión de talento humano se ha venido manejando de una manera obsoleta y tradicional. Lo cual se ve reflejado en el desempeño de sus colaboradores no estando acorde a los resultados que la alta dirección espera esto se ve reflejado en un aumento de los índices de rotación de personal.

1.3. Justificación

La presente investigación está direccionada en diseñar un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos propuesto por Martha Alles dirigido a la empresa comercial Muebles El Bosque S.A para mejorar el desempeño laboral de la organización.

Se considera necesario el diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Muebles El Boque S.A. que permita elaborar parámetros y establecer requisitos para determinar quién es la persona adecuada para el puesto, haciendo énfasis en los pilares fundamentales del modelo como son el análisis y descripción de puestos; la atracción, selección e incorporación del personal y así buscar disminuir la rotación del personal.

La gestión de Recursos Humanos por competencias permite afrontar los nuevos desafíos que presentan las organizaciones, al destacar las competencias individuales de sus colaboradores en los procesos de la empresa, garantizando de esta manera el desarrollo del potencial del trabajadores “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

Es imprescindible tener en cuenta que dentro del área de Recursos Humanos se manejan procesos esenciales como:

- Selección de personal
- Evaluación de desempeño basada en las funciones del personal y sus competencias
- Capacitaciones
- Análisis de Remuneraciones

El modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos es una herramienta que ayuda al desarrollo del Capital Humano pues se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo directo en los resultados del negocio de la empresa.

La razón personal por la que se considera que esta investigación dará valor agregado a la compañía, es el hecho de que la compañía puede alcanzar una ventaja competitiva fortaleciendo la correcta selección, capacitación y aprendizaje continuo de las personas a fin de que esto se pueda representar mediante un modelo de gestión por competencias.

El contar con un modelo de gestión de competencias conseguirá que el personal actual y futuro sea el más adecuado y calificado para la exigencia del mercado laboral.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión por Competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en la empresa comercial “Muebles el Bosque S.A.”

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los antecedentes organizacionales actuales de la empresa Muebles El Bosque S.A.
- Estudiar la situación de los procesos de la gestión de Recursos Humanos aplicados actualmente en la empresa.
- Elaborar la propuesta del diseño de gestión por competencia de Recursos Humanos y diseñar indicadores para la toma de decisiones de forma objetiva.

1.5. Marco Teórico

Se considera necesario mencionar conceptos y teorías que permitan realizar un adecuado análisis acerca del diseño de un modelo de Recursos Humanos basado en la gestión por competencias.

(Chiavenato, 2007) Señala que “La administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.”

Por otra parte (Alles, 2011) define a la Gestión de Recursos Humanos por competencias como un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

McClelland afirma que las competencias son las características propias de la persona, son indicadores de conducta y conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. (López Delgado, 2014)

La Gestión por Competencias aporta ventajas considerables como las que se ejemplifican a continuación:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo. Tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas. (<http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>)

“El talento humano es la herramienta más importante de diferenciación entre una empresa y otra, si ésta visión es compartida entre los directivos y los responsables del área de Recursos Humanos y juntos están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo a vincular prácticas de administración de recursos humanos con la estrategia empresarial, obtendrán valor de diferenciación entre las demás empresas, y facilitará el desarrollo del personal, además les permitirá confeccionar fácilmente planes de sucesión y reemplazos.” (Alles, 2011)

1.6. Metodología

La metodología de la investigación que se desarrollará será de enfoque mixto con alcance descriptivo de tipo diseño no experimental con corte transversal.

Se considera mixta pues se utilizan ambos enfoques: encuestas (enfoque cuantitativo) y entrevistas (enfoque cualitativo) con el propósito de analizar las variables que repercuten en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización así como la gestión de los procesos de Recursos Humanos.

La población a encuestar es de catorce personas pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y de ocho correspondientes al Almacén Norte de la Avenida Las Aguas; por lo que no se necesita en ambos casos hacer muestreo sin embargo se considera apropiado tomar en cuenta a toda la población. Esto se fundamenta en que cuando la población es menor a treinta no se requiere utilización de técnicas de muestreo por lo tanto es mejor considerarla en su totalidad para el estudio.

Mientras que las entrevistas se las realizará en función al número de puestos, esto es nueve relacionados al Departamento de Recursos y cuatro en el caso del Almacén Norte de Avenida Las Aguas.

1.7. Delimitación

La delimitación de la investigación estará enfocada a la empresa comercial "Muebles El Bosque S.A" ubicada en la ciudad de Guayaquil aplicado al área de talento humano en el periodo 2014 - 2015.

En el inicio de la propuesta de investigación esta se veía delimitada únicamente al departamento de Recursos Humanos pero en el transcurso de la misma, la empresa demostró su interés hasta que esta se extienda a otra área de la compañía que en este caso es el Almacén Norte de la Avenida Las Aguas donde se concentra el mayor volumen de ventas por lo cual el trabajo se vio ampliado y enriquecido ya con dos áreas de estudio.

1.8. Limitación

Los límites de la investigación vienen dados por la confidencialidad con que se maneja cierta información en la empresa comercial Muebles “El Bosque S.A” ya que solo se ha dado apertura al área de Recursos Humanos por lo tanto el análisis y el estudio que se enfocará a esta área.

Sin embargo como ya se mencionó en el punto anterior también se puede comentar en la limitación que la investigación no solo se realizó en el Departamento de Recursos Humanos sino también en el Almacén Norte de la Avenida Las Aguas.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Este capítulo se orienta en dar una guía de los conceptos aplicados en un modelo de gestión por competencias con el objetivo de proporcionar una mejor comprensión y un mayor del análisis acerca del diseño de las competencias individuales que ayuden a la organización y a sus empleados a tener un mejor desempeño. No obstante previo a esto se dará un preámbulo de otros modelos de gestión de Recursos Humanos y la razón por la que se ha elegido el modelo de gestión por competencias.

2.1. Marco Referencial

En este apartado se mencionará los principales modelos relacionados a la gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en las organizaciones.

En la actualidad existen varias propuestas que se refieren al manejo de los Recursos Humanos, varios autores han establecido sus métodos de cómo funcionaría de una manera más efectiva la fuerza laboral midiendo estas ventajas desde diferentes perspectivas. Entre las propuestas más destacadas se puede mencionar:

2.1.1. Modelo de Lynch y Harper.

El modelo de (Lynch, 1992) se basa en las diferentes necesidades que tienen las organizaciones, es decir aquí importa el tamaño de la organización, ya que dependiendo del tamaño, van a contar con diferentes cantidades de trabajadores y de esta manera satisfacer la demanda elaborando ciertas actividades que comienzan con el inventario de personal.

Esta parte del proceso sirve para determinar la cantidad de trabajadores que se cuenta en momentos concretos en los puestos de trabajo, evaluando el rendimiento del desempeño y la personalidad, no solo se debe tener

información de la cantidad de empleados que la organización posea, sino también de las actitudes y desempeños de los empleados que la conforman.

Una vez que se tienen los resultados de los empleados, tanto como la información cuantitativa y el potencial que poseen se determinan las actividades específicas que se deben realizar, comenzando con el análisis y descripción del puesto que muestra las habilidades necesarias para realizar la funciones específicas que el puesto requiere.

Se prosigue a la etapa de captación de los solicitantes que se obtuvieron a través del reclutamiento. Posteriormente se realizará el proceso de selección.

Otro paso es el plan de comunicación e información. Este paso permite evaluar a los trabajadores y asignarlos de acuerdo a la interacción directa y en base a su perfil. La evaluación de desempeño se debe de realizar de forma constante ya que de esta manera se podrá saber cómo ayudar al personal a fortalecer sus falencias y mediante la retribución e incentivos los empleados dentro de la organización se desempeñen de mejor manera, siempre que las gratificaciones se basen en las necesidades particulares de los trabajadores.

Todas estas actividades de manera consolidada, permiten a la optimización de un mayor desempeño del Recurso Humano, teniendo en cuenta que siempre se debe mantener un seguimiento para comparar los resultados de la organización con las necesidades y demandas de los empleados.

Se dice que este modelo de gestión de recursos humanos posee un análisis descriptivo ya que solo se fundamenta en este para poder alcanzar su mejor desempeño y no en su operatividad.

Una parte importante de este modelo es que se considera como mecanismo de control a la auditoría de Recursos Humanos.

2.1.2. Modelo de I. Chiavenato.

En el libro “Administración de Recursos Humanos” se habla de otro de los modelos más importantes que es el de (Chiavenato, 2001), este se basa en

5 subsistemas de los cuales asigna un capítulo para cada subsistema de manera integrada.

Este modelo se enfoca en el proceso de administración del personal y se encuentra compuesto por un conjunto de subsistemas interdependientes. Que se mencionan a continuación:

- *Subsistema de alimentación o provisión de Recursos Humanos:* Dentro de este subsistema se encuentra el proceso de reclutamiento, de selección y de cómo integrarlos de manera eficiente en el entorno laboral de la organización.
- *Subsistema de aplicación de Recursos Humanos:* Muestra en el proceso de detectar cuáles son las necesidades esenciales de los trabajadores para que exista un mayor desempeño en los puestos dentro de la organización. También se califica el desempeño de los recursos humanos en base a ciertos criterios establecidos por la organización.
- *Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos:* Básicamente tiene en cuenta 4 criterios importantes para cualquier organización, que son: (a) La remuneración de la fuerza laboral de acuerdo al puesto y las funciones que desempeñe, (b) Beneficios o también se la llama “Remuneración Indirecta” debido a que no todo se basa en gratificación financiera si no manteniendo en un ambiente laboral agradable, (c) Higiene y Seguridad para de esta manera tener condiciones físicas apropiadas dentro de la organización y (d) Tener una buena relación con el Sindicato.
- *Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos:* Se busca mantener a los trabajadores en una rotación constante además de capacitaciones para de esta manera mejorar el desempeño de los trabajadores en la organización.
- *Subsistema de seguimiento de Recursos Humanos:* Es importante mantener cierta información guardada de toda la fuerza laboral dentro de la organización para así poder realizar los diferentes tipos de análisis que sirvan para la mejora tanto del desempeño de los

trabajadores como capacitaciones de los mismos en caso de necesitar para algún puesto dentro de la organización.

Para el autor la administración del Recurso Humano no es más que una parte de todo un sistema organizacional, siendo los Recursos Humanos un subsistema, teniendo en cuenta que los principales objetivos de la gestión de los Recursos Humanos son la de crear, preservar y desarrollar personas con altos niveles de desempeño, armonías laborales y eficiencia.

2.1.3. Modelo de Werther y Davis

Según (Werther, 2008) “Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en producto es decir, poder determinar que las actividades realizadas por la gestión de Recursos Humanos sean adecuadas con las necesidades de la organización.”

Este modelo ayudar a obtener la información adecuada para así saber si se han logrado los objetivos de la organización o no, ya que este plantea que la mayoría de las actividades dentro de la gestión de Recursos Humanos funcionan de manera interdependiente, es decir, que las actividades del área de Recursos Humanos puedan funcionar de manera individual, pero si se coordinan de manera efectiva pueden obtener un mayor desempeño en el proceso.

Las actividades propuestas por (Werther, 2008) son las siguientes:

- *Fundamento y desafíos:* Se busca obtener mayores resultados por parte de la fuerza laboral teniendo en cuenta los aspectos éticos y sociales, ya que en la actualidad los trabajadores suelen tener altercados entre ellos mismos y empleadores. Además se busca poder ayudar a la organización a que tenga un mayor desempeño.
- *Preparación y selección:* Este punto es uno de los más importantes, ya que es donde se va a realizar el proceso de selección del personal y es imprescindible tener una base de datos de los requerimientos del puesto.
- *Desarrollo y evaluación:* Ya cuando se haya pasado el proceso de

selección y los trabajadores ya estén contratados, el siguiente paso es orientar a los nuevos trabajadores sobre las normas de la organización. Se realizarán diagnósticos de acuerdo a los requerimientos del puesto a las capacidades de los trabajadores para de esta manera hacer capacitaciones respectivas.

- *Compensación y protección:* Para que los trabajadores puedan desempeñarse de una mejor manera, es importante que se les recompense de manera justa por su labor. Actualmente los tipos de compensaciones van más allá de un simple pago de sueldos o salarios. Ahora se debe de premiar a los trabajadores para de esta manera poder retenerlos, se debe de cuidar al trabajador, no solo teniendo un ambiente laboral agradable dentro de la organización, sino también deben existir planes de seguros contra accidentes, ya que nadie está a salvo de los percances que pueda ocurrir.
- *Relación con el personal y evaluación:* Es importante motivar al personal, además de solo remunerarlos por su trabajo para que de esta manera se mantenga motivado a los trabajadores dentro de la organización. También se tiene comunicación constante entre el área de Recursos Humanos y las diferentes áreas de la empresa para así poder tener información de las necesidades de los distintos puestos de trabajo.

Se deben realizar auditorías de manera constante por el departamento de Recursos Humanos para que así puedan saber cuáles son las fortalezas y debilidades de sus trabajadores.

El modelo de Werther y Davis, tiene una orientación muy acertada en lo que respecta a la gestión de Recursos Humanos, pero no posee una proyección y dirección estratégica, además no se encuentra una alineación con una gestión de competencias que es lo que se busca en este trabajo.

2.1.4. Modelo de Carlos Burtillo.

Según (Belén Ventura, 2012) nos dice que este modelo se enfoca en alcanzar un nivel de eficiencia en la gestión de Recursos Humanos a través del ambiente laboral, motivaciones, reconocimientos, y desarrollo personal.

Los puestos de trabajo se establecen con un enfoque estratégico es decir, ya están definidas por una estrategia general de la organización para de esta manera poder alcanzar los objetivos de la misma.

En este modelo se interrelaciona los elementos que están enfocados a la motivación de forma sistémica y además estos elementos interaccionan las múltiples actividades de Recursos Humanos que son: Reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puesto, evaluación del personal, formación, promoción, remuneración.

2.1.5. Modelo de Martha Alles

En el modelo de (Alles, 2011) se tiene como objetivo conseguir ventajas competitivas a través de la administración eficiente de los Recursos Humanos para el beneficio de la misma, esto se logra identificando las cualidades del personal para que la organización tenga más competitividad en los Recursos Humanos.

Este modelo dice que lo más importante en una organización es el Recurso Humano, comenzando desde los altos cargos, quienes están en la posición de contribuir con el mejor desempeño en la organización tanto por sus conocimientos y competencias.

Se plantea en este modelo tener una gestión global de la organización con el objetivo de que se pueda integrar y establecer correctamente el ambiente laboral, además del cumplimiento de las metas propuestas en función de las oportunidades de la organización.

Se enfoca también en la maximización de la producción a través de los valores de los trabajadores. También se ajusta a las condiciones variables.

Se plantea que las descripciones de los puestos se centren en la conducta para un rendimiento mayor. Para (Alles, 2011) la aplicación del

modelo por competencias se basa en los siguientes procesos de Recursos Humanos:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación del personal.
- Formación del personal
- Evaluación de desempeño en competencias
- Desarrollos de planes de carrera y planes de sucesión (Se basa en la combinación de los requerimientos de competencias y conocimientos del puesto)
- Remuneraciones y beneficios

Una vez propuestos los diferentes modelos de gestión relacionados a Recursos Humanos se ha considerado adoptar el modelo gestión por competencias propuesto por Martha Alles para la empresa comercial Muebles El Bosque S.A pues se cree existe una estrecha relación entre las competencias del individuo y la efectividad laboral.

El término competencias hace referencia a las aptitudes, conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad. Teniendo en cuenta que el modelo de gestión por competencias propuesto por Alles es el modelo más moderno y completo en la actualidad.

Por otra parte se considera este modelo como herramienta estratégica indispensable para elevar a un alto grado las competencias de los individuos, convirtiéndose en un canal constante de comunicación entre los trabajadores y la empresa facilitando el cumplimiento de objetivos y a su vez contando con personal competente para el desarrollo de sus actividades.

Para Muebles El Bosque S.A es importante aplicar una estrategia empresarial que le permita a la compañía obtener una ventaja competitiva, es por esto que se considera el diseño de un modelo de gestión por competencias dentro de las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

Para lograr obtener una ventaja competitiva y obtener un elemento diferenciador entre una organización con otra se debe mejorar el desempeño

laboral de los trabajadores a fin de que esto se pueda medir a través de indicadores y a través de diseño de un modelo de gestión de competencias.

2.1.6. Ejemplos de aplicación del modelo seleccionado.

En cuanto a la aplicación del modelo seleccionado de gestión por competencias de Alles se puede indicar que ha sido utilizado anteriormente en otras compañías de diferente índole logrando resultados favorables. A modo de ejemplo se hará referencia a las siguientes compañías:

La empresa comercial Marluz participante en el mercado textil por más de 32 años y dedicada a la importación y comercialización de textiles en diferentes países como Perú, Panamá, Colombia, Estados Unidos, Medio Oriente adoptó este modelo pues tenían la necesidad de adquirir mejor organización en el manejo de su personal y de las aptitudes de cada persona en cuanto a su desempeño. Como resultado al implementarse este modelo el personal adoptó nuevas aptitudes a través de planes de capacitación y el desarrollo de planes de carrera con el propósito de que el personal pueda aspirar a un crecimiento dentro de la empresa; de igual manera se logró conseguir una mejor organización en cuanto a los procesos de selección, formación y capacitación del Recurso Humano. (<http://fichas.findthecompany.com.mx//133001526/Comercial-Marluz-S-A-en-Guayaquil>)

Por otra parte tenemos el caso de Enlace Empresarial de Servicios S.A, que es una organización de servicios temporales especializada en la administración de nómina y suministro de personal temporal que adoptó el modelo de Gestión por competencias para hacer el análisis a diferentes perfiles y poder determinar las deficiencias entre las competencias demostradas por las personas y las requeridas por el puesto de trabajo. Como resultado permitió contar con la definición de las competencias cardinales y específicas, la empresa elaboró la descripción de los perfiles para los cargos. Posteriormente para lograr que el modelo de gestión de competencias tenga éxito en su implementación se realizaron reuniones de socialización con la gerencia de la empresa, sus directores y el personal

asistencial de la organización, con el fin de realizar una retroalimentación con el propósito de que el personal conozca el modelo de gestión y su correcta utilidad. (Serrano, 2011)

Finalmente tenemos el caso de PROVEMOVIL S.A. que es una empresa de seguros a nivel nacional. Actualmente han aparecido varios competidores, lo que ha motivado a los accionistas, a buscar una diferencia que supere a sus contendientes, encontrando la posibilidad en el desarrollo del potencial humano existente en la empresa, apoyando y brindando el respaldo necesario para una buena gestión por competencias en planes del desarrollo personal y laboral para sus empleados en beneficio del crecimiento organizacional. (Freire, 2015)

2.1.7. Administración de Recursos Humanos.

Para una mejor investigación se abarcará citando a varios autores que aportarán su perspectiva acerca de lo que es la Administración de Recursos Humanos; posteriormente se profundizará aspectos específicos con respecto al modelo de gestión por competencias.

(Alles, 2011) Menciona que la administración de Recursos Humanos implica “gobernar, regir, aplicar” la fuerza laboral de cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta la aplicación de diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener una relación legal (pago salarios)
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Evaluar el desempeño
- Correcta distribución de compensaciones
- Despedir empleados

Por otra parte (Noe, 2005) sugiere “La administración del capital humano es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa.”

Este autor muestra que, dependiendo del tipo de actividades o bien pueda llamarse inversión que se realice en una empresa enfocado al Recurso Humano va a repercutir en el rendimiento de la fuerza laboral lo que conlleva a un nivel de desempeño financiero a corto, mediano o largo plazo.

2.1.8. ¿Por qué aplicar la administración de Recursos Humanos?

Para (Alles, 2011) la administración de Recursos Humanos resulta de mucha importancia para todas las áreas de trabajo y mucho más cuando se habla de los dueños y jefes de las organizaciones, por esta razón es necesario conocer las herramientas para que de esta manera se pueda llevar un mejor control y así impedir:

- Escoger a la persona incorrecta
- Constante rotación de la fuerza laboral, rotaciones equivocadas o inconformidad del personal.
- Desmotivaciones de la fuerza laboral.
- Inconformidad con sus salarios.
- Pérdida de nivel de desempeño de los trabajadores o falta de entrenamiento de los mismos.

Con el fin de que no se den estos inconvenientes la autora propone que no es solo la labor del departamento de Recursos Humanos, sino también de los jefes de cada área que conforman la organización, con las debidas herramientas necesarias que se podrá llevar al cumplimiento de los objetivos de la misma y evitar lo mencionado anteriormente.

2.1.9. ¿Qué son competencias?

Para (Spencer & Spencer, 1993) “La competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionado con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”

- *Característica subyacente:* Refiere que la competencia está directamente relacionada con la conducta de las personas y puede influir en distintos escenarios.
- *Causalmente relacionada:* Significa que el desempeño de los

trabajadores va a estar anticipada por la competencia.

- *Estándar de efectividad:* La competencia pronostica si las actividades se hacen de manera acertada o errónea a través de diseños estándares de la compañía.

Para este autor las competencias forman parte de las personas y afectan en su conducta en distintas situaciones.

Según (Leboyer, 1992) “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”

A diferencia del primer autor citado, esta autora mencionó el comportamiento en la definición de competencia, el cual es un factor importante a considerarse pues guarda relación con la definición que sugiere (Alles, 2011).

Para (Alles, 2011) “Competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados distintos”

2.1.10. Clasificación de las competencias.

Según (Leboyer, 1992) “Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”

En esta definición se puede notar que por un lado están las característica individuales, es decir; toda las capacidades o destrezas que posea una persona y las cualidades requeridas o lo que la empresa espera de esas personas para el puesto de trabajo.

Para (Leboyer, 1992) existen ciertas cualidades de competencias universales, las cuales son:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Capacidad para resolver problemas.

- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis para solucionar problemas fuera de la organización.
- Comprensión de los problemas fuera de la organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Capacidad de análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos técnicos.
- Energía.
- Apertura a nuevos intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

(Spencer & Spencer, 1993) Clasifica las competencias en 5 principales:

- *Motivación:* Sus acciones van a estar dadas por intereses de la persona, es decir; deseos que regulan su comportamiento.
- *Características:* Se enfoca en rasgos físicos y capacidad de respuesta a diferentes tipos de situaciones o información dada.
- *Concepto propio:* La manera en que el individuo mismo se describe en base a su percepción ya sean de valores, o cualidades.

- *Conocimiento*: Las destrezas que posee una persona en función de un trabajo específico.
- *Habilidad*: O destrezas de las personas que han adquirido a lo largo de su vida para realizar ya sean tareas mentales o físicas.

Para (Spencer & Spencer, 1993) las competencias también se pueden clasificar en:

- *Competencias de punto inicial* se refiere a las capacidades esenciales para cualquier tipo de actividad requerida en un puesto de trabajo, es decir el mínimo solicitado.
- *Competencias diferenciales* se enfoca en el valor agregado de la persona, es decir, lo que lo distingue de los demás superando las expectativas de lo que la empresa exige.

Según (Nadine Jolis, 1998) como se cita en (Alles, 2011), las competencias se clasifican en:

- *Competencias teóricas*: Se enfoca en la forma en que relaciona la información con los conocimientos adquiridos
- *Competencias prácticas*: Transformar esos conocimientos en acciones.
- *Competencias sociales*: Capacidad para interactuar de manera agradable con los demás
- *Competencias del conocimiento*: Es una combinación de las tres primeras competencias.

Resulta de gran importancia el comprender la clasificación de cada una de estas competencias para la aplicación en la gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional citado de (Alles, 2011) sugiere abarcar a las competencias laborales como la “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”

Según este concepto nos dice que se considera a una persona con competencia laboral, si llega a tener ciertas habilidades y conocimientos que un puesto de trabajo demanden.

Se dice que existe diferencia entre competencias laborales y competencias conductuales o también llamada simplemente como competencias, ya que fueron creadas para distintos objetivos. El modelo de competencias se lo utiliza como un modelo de gestión o “management” al contrario del modelo de competencia laboral que se enfoca en las características individuales de las personas para realizar un trabajo en específico, aunque este modelo puede ser utilizado dentro de las organizaciones. (Alles, 2011)

2.1.11. Parámetros de mejora en el desempeño laboral.

“Se define al desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2002)”

Con el propósito de definir la mejora del desempeño laboral en la empresa comercial “Muebles El Bosque S.A” esta investigación hará uso del manejo de indicadores aplicados al área de Recursos Humanos tomando como referencia al indicador de rotación del personal.

“La definición de indicador es el parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación. Para que los indicadores sean útiles y se justifique hacerlos, deben ser pocos y muy bien elegidos por representar aspectos importantes para la organización en particular.” (Alles, 2011)

2.1.11.1. Rotación del Personal

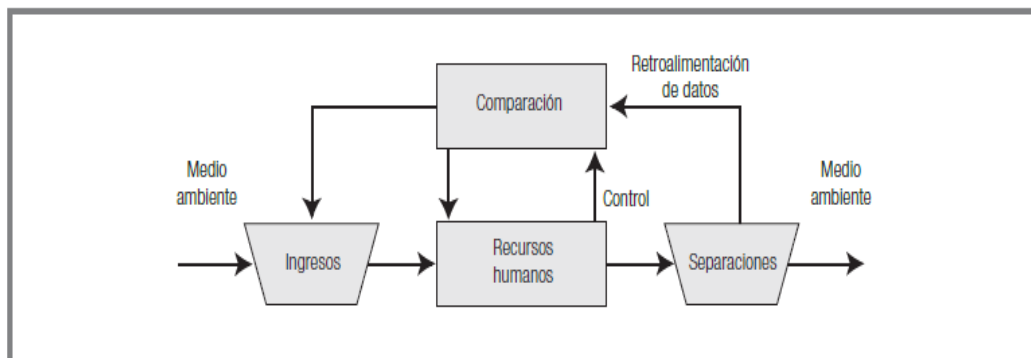
La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el

intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato, 2007)

“La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.” (Chiavenato, 2007)

“Las separaciones de personal deben ser compensadas mediante nuevos ingresos para que el nivel de Recursos Humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema. Al flujo de entrada y salida de personal que se muestra en la figura 2.1 se le da el nombre de rotación de personal o turnover.” (Chiavenato, 2007)

Gráfico 1: La rotación del personal



Fuente: Chiavenato

Índice de rotación

Según (Chiavenato, 2007) cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{I + S}{2} \times 100 \div PE$$

Dónde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

“Buena parte de las renunciaciones voluntarias se deben a una inestable política de personal. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.” (Chiavenato, 2007)

2.1.12. Relación Competencia e Inteligencia Emocional.

(Goleman, 1996) Define a la Inteligencia Emocional como “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”

“Un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestación, los puntos vulnerables, las distancias que se deban salvar, las relaciones más rentables; las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tiene, ni en los negocios, ni en la vida privada.” (Goleman, 1996)

Goleman nos dice que en la actualidad, tener conocimiento específicos sobre alguna rama no asegura el éxito profesional, sino como se desenvuelva los profesionales lo que define en la actualidad si serán escogidos en algún puesto de trabajo, quien será ascendido hasta a quien despedirán.

Ya no solo basta con tener un alto nivel de coeficiente intelectual, Goleman plantea que debe de haber una relación con la inteligencia emocional y es allí donde uno se vuelve competitivo laboralmente en la actualidad.

2.1.13. Pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles Capital Humano.

En este punto se mencionarán los pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencias, los cuales para (Alles, 2011) son los siguientes:

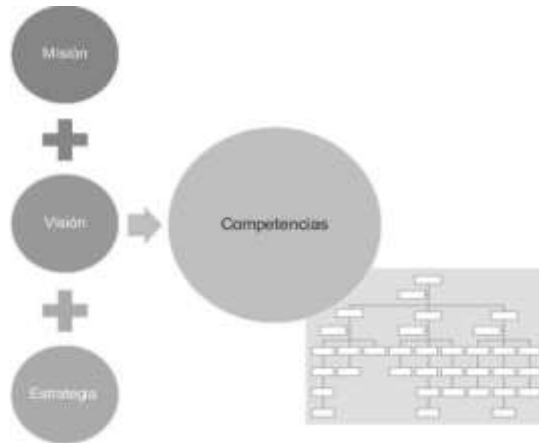
1. Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
2. Definición de las competencias (tanto cardinales como específicas) para la correcta administración de la organización.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y de comportamientos.
4. Asignación de las competencias en grados o niveles para los distintos puestos de la organización.
5. Determinación de las competencias establecidas por el modelo y las que poseen los trabajadores de la organización.
6. Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos
7. Cumplimentar los pilares fundamentales del modelo: Selección, Desempeño, y Desarrollo.

2.1.13.1. Definición de la misión, visión y estrategias de la organización.

Para poder elaborar un diseño de un modelo por competencias es necesario primeramente enfocarse en las estrategias de la organización es decir, su misión y visión. Para poder dar el primer paso se debe tener a la mano todo tipo de información actualizada y la que esté disponible en la organización.

Es necesario que todos los que integren la organización sean los trabajadores, jefes y directivos tengan claro los objetivos de la empresa y posean ciertas habilidades y conocimientos, las cuales se les llama competencias.

Gráfico 2: Definición de la misión, visión y estrategia de la organización



Fuente y elaborado: (Alles, 2009)

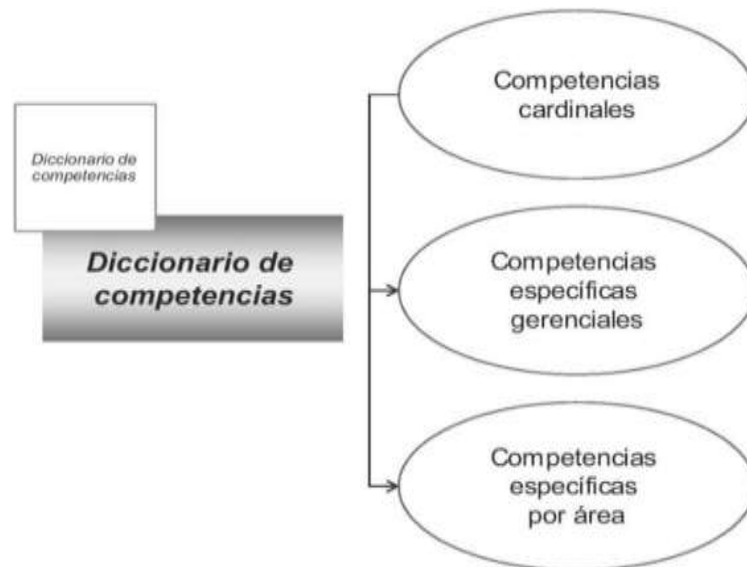
Como se puede observar en la figura 2 la suma de la misión, visión y estrategias de una organización hacen posible diseñar un modelo de gestión por competencias en una organización que es la representación que tiene el organigrama en la figura.

2.1.13.2. Definición de las competencias cardinales y específicas.

El siguiente paso es la definición de las competencias, según (Alles, 2009) para poder realizar una correcta definición de las competencias es necesario saber la diferencia entre las competencias cardinales y las competencias específicas.

- Las competencias cardinales son competencias que caracterizan a todos los integrantes de una organización y permiten alcanzar la visión de la organización.
- Las competencias específicas son competencias que se aplican a ciertos colaboradores dentro de la organización estas a su vez se dividen en dos; por gerencia y por área.

Gráfico 3: Definición de competencias específicas por procesos

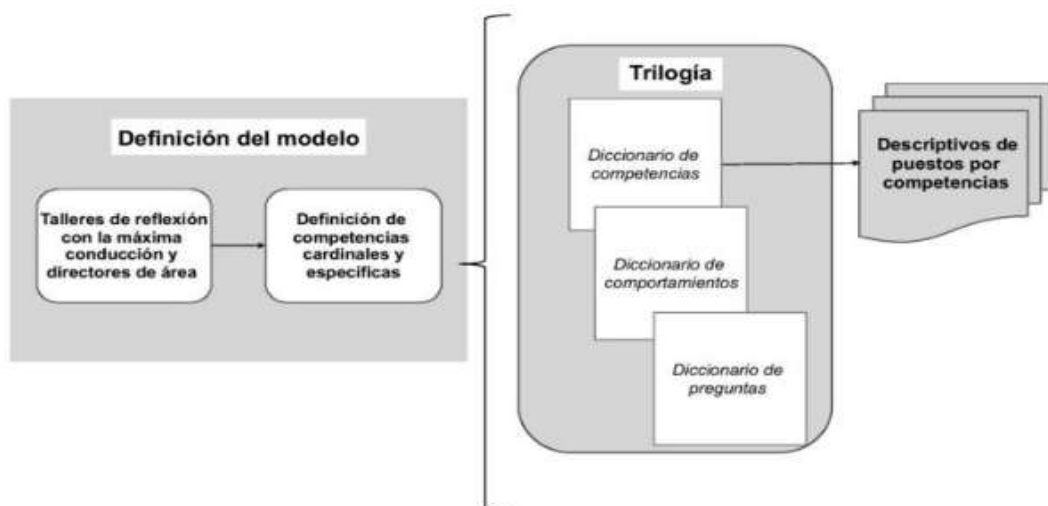


Fuente: (Alles, Diccionario de competencias. La Trilogía, 2009)

2.1.13.3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y diccionarios de comportamientos.

Se parte de la etapa de la definición del modelo el cual se compone de talleres de reflexión con la máxima conducción y directores de área y de la definición de las competencias cardinales y específicas, posteriormente se confeccionan los Diccionarios también conocido como la Trilogía.

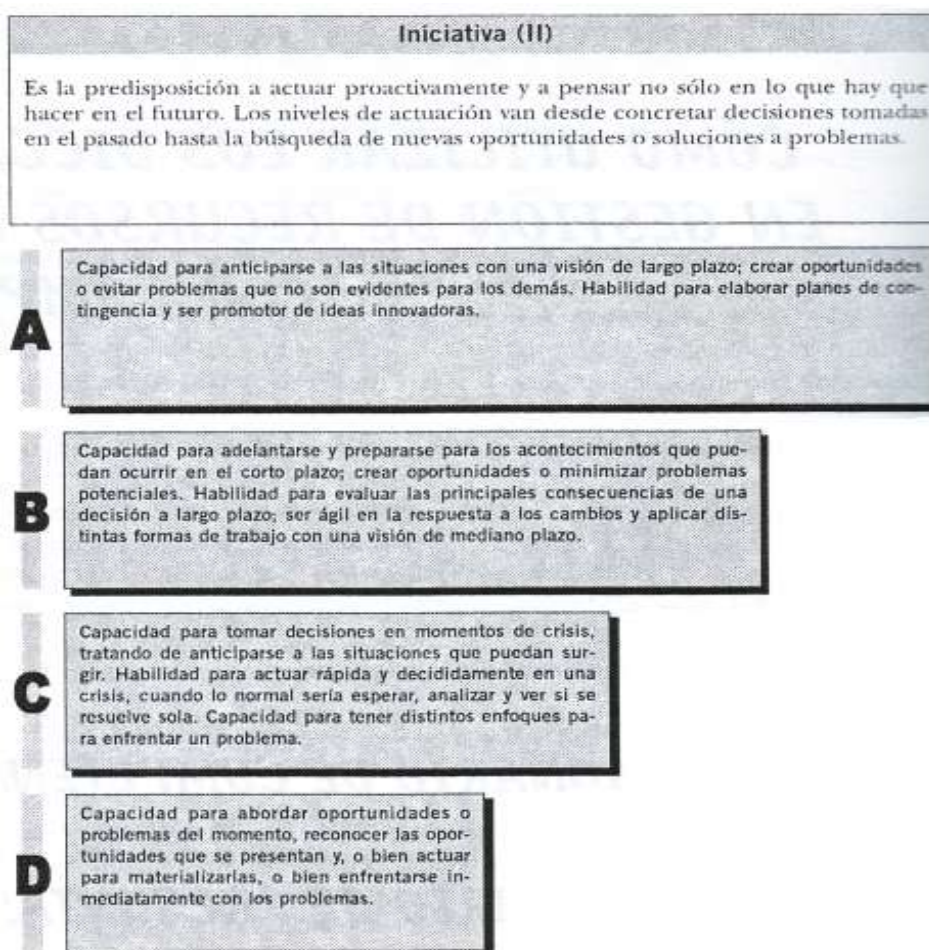
Gráfico 4: Armado del modelo



Fuente: (Alles, 2009)

Posterior a esto se confecciona el “Diccionario por competencias” considerando las competencias cardinales y específicas. Al momento de elaborar el diccionario con cualquiera de los tipos de competencias éstas se califican en cuatros distintos niveles o grados. Se mostrará un ejemplo del diccionario por competencias con la competencia “Iniciativa”

Gráfico 5: Ejemplo de una competencia y sus grados



Fuente: (Alles, 2009)

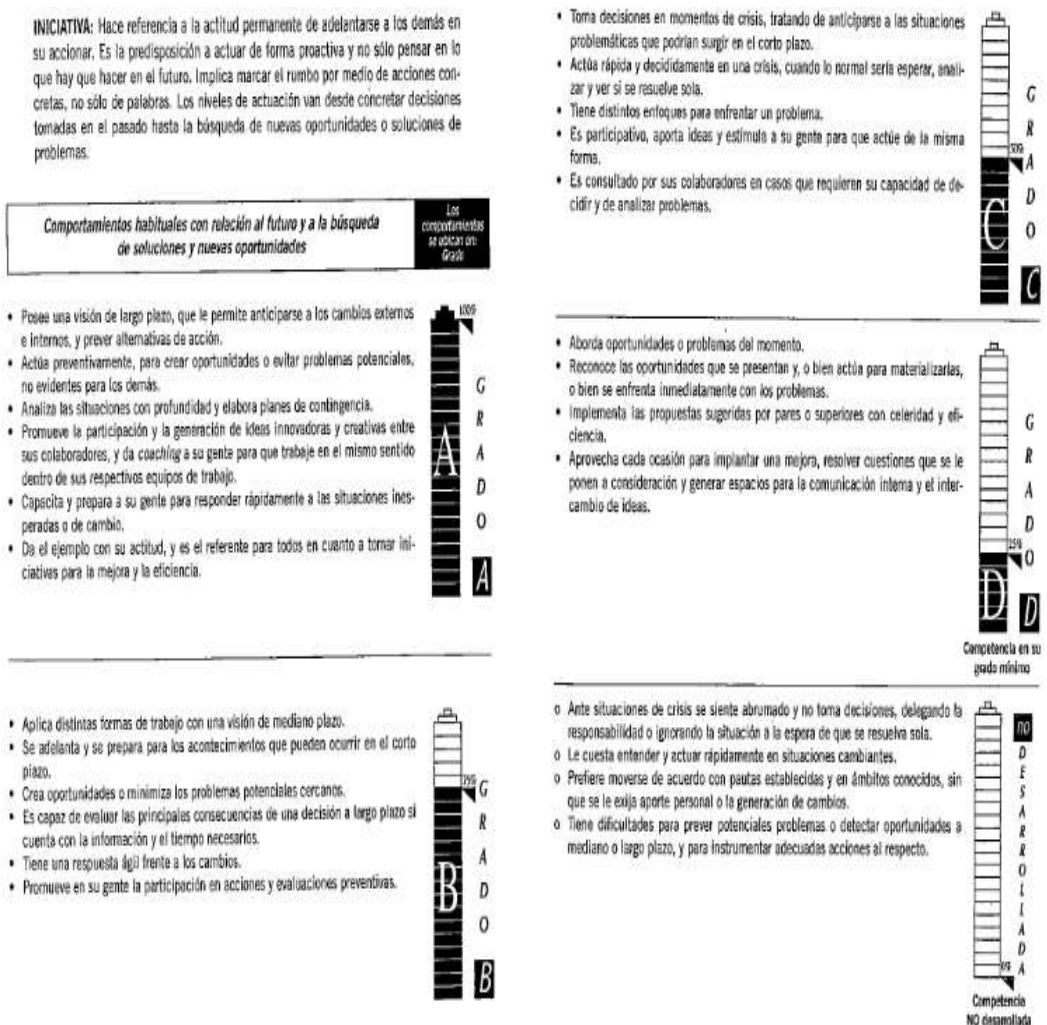
Como se puede notar la competencia está compuesta por su nombre y definición por cada grado establecido de los cuales parte de la (A) que es la que cumple las características de la competencia hasta la (D) el cual lo hace de una manera menos eficiente.

Otra de las partes para la elaboración del modelo por competencias es el diccionario de comportamientos que forma parte de la Trilogía.

Por cada grado de una competencia que se muestran en el diccionario de comportamientos ejemplos de comportamientos o conductas. Por lo que primero se confecciona el diccionario de competencias para posteriormente proceder a la confección del diccionario de comportamientos.

Se tomará como ejemplo los comportamientos establecidos de la competencia Iniciativa, que fue escogida en el ejemplo anterior, el cual hace referencia en este caso a una competencia cardinal.

Gráfico 6: Ejemplo de un comportamiento y sus grados

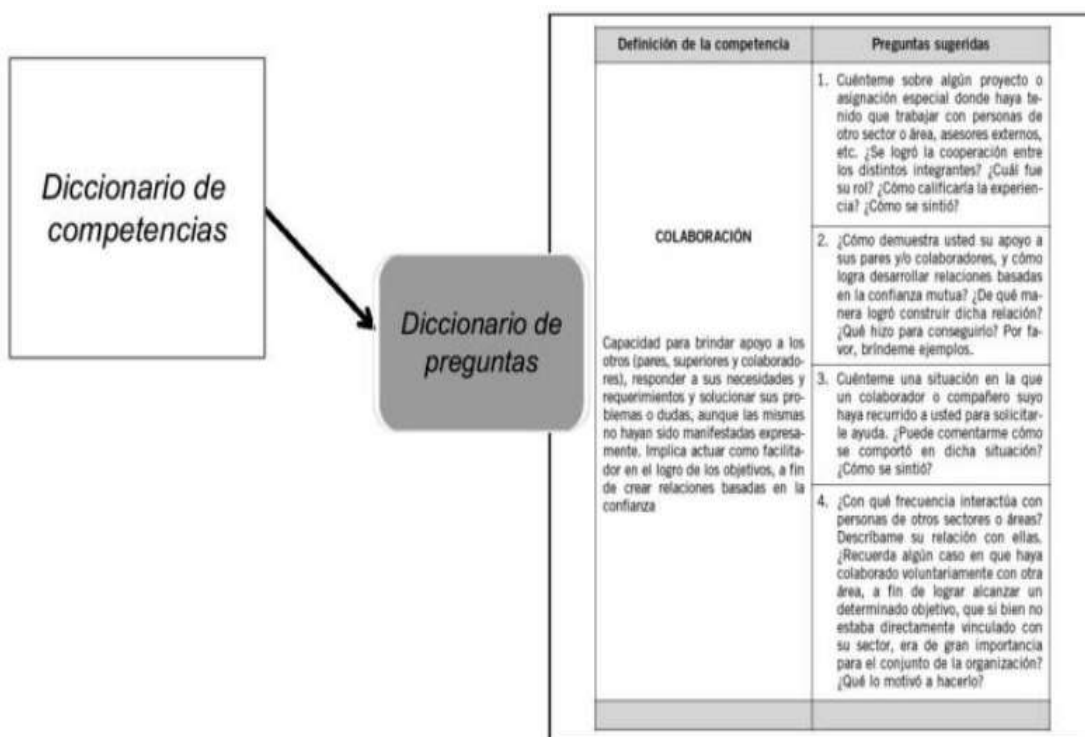


Fuente y elaborado: (Alles, 2005)

El listado de comportamientos que conforman el “Diccionario de comportamientos” sirve para la medición de las competencias, además se utiliza para evaluar las competencias de los Subsistemas del proceso de Recursos Humanos.

Para completar la llamada trilogía para armar el modelo de Gestión por competencias, se hace referencia al Diccionario de Preguntas. Las preguntas que se muestran, sirven para evaluar las competencias en el momento de una entrevista.

Gráfico 7: Ejemplo de diccionario de preguntas



Fuente y elaborado: (Alles, 2009)

Estos Diccionarios son necesarios para el diseño del modelo de gestión por competencias, el siguiente paso una vez confeccionado los documentos corresponde a la asignación de las competencias.

2.1.13.4. Asignación de las competencias.

La asignación de las competencias en los distintos puestos de la organización se lleva a cabo a través el Diccionario de Competencias, en donde cada competencia posee un nombre y los 4 niveles o grados y es elaborado de acuerdo a las necesidades de cada organización, no pueden ser iguales debido a que cada organización es distinta tanto en tamaño como en funciones y objetivos.

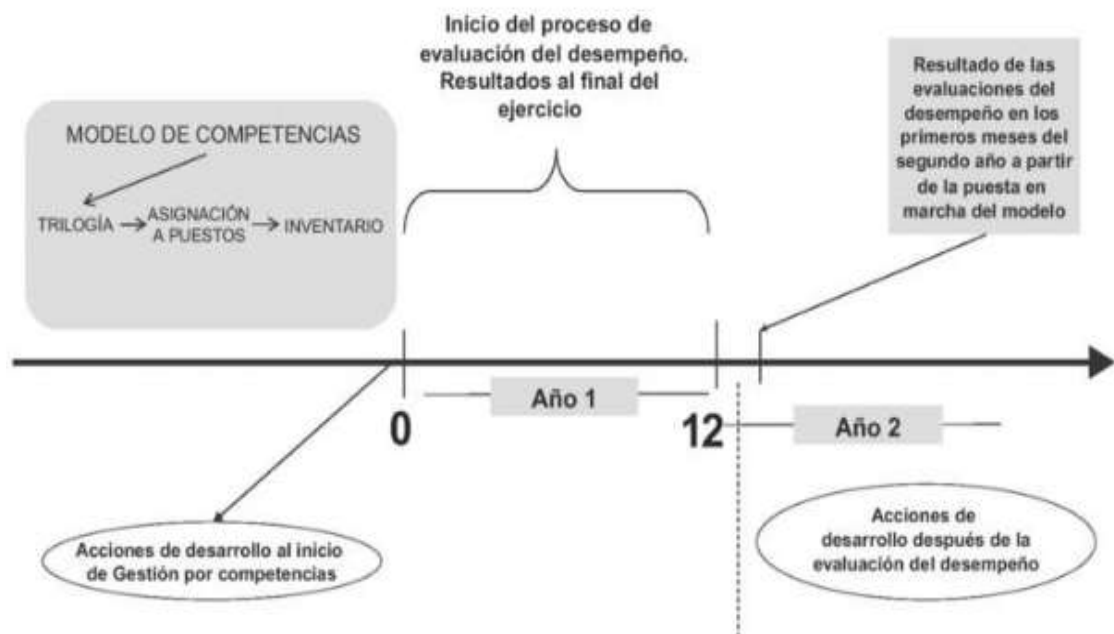
Es importante resaltar que muchas empresas suelen cometer errores muy grandes en cuanto a la utilización del Diccionario de Competencias por errores de definición del modelo, este error se debe a que suelen establecer los grados ya sea (A, B, C, D) como excelente, bueno, medio y malo, sin establecer una definición por cada grado y sin la aplicación de los comportamientos por grado, a este tipo de aplicación no se le considera por competencias.

2.1.13.5. Determinación de Brechas.

En esta etapa se recomienda hacer una evaluación de las competencias actuales de los trabajadores que conforman la organización y a este proceso se le denomina Inventario. El objetivo es el de realizar una comparación entre las competencias que poseen los trabajadores con las requeridas para cada puesto de trabajo es decir; lo que se tiene y lo que se requiere.

Se deben de determinar las brechas que se refiere al inventario contra las competencias requeridas por puesto de trabajo.

Gráfico 8: Determinación de brechas



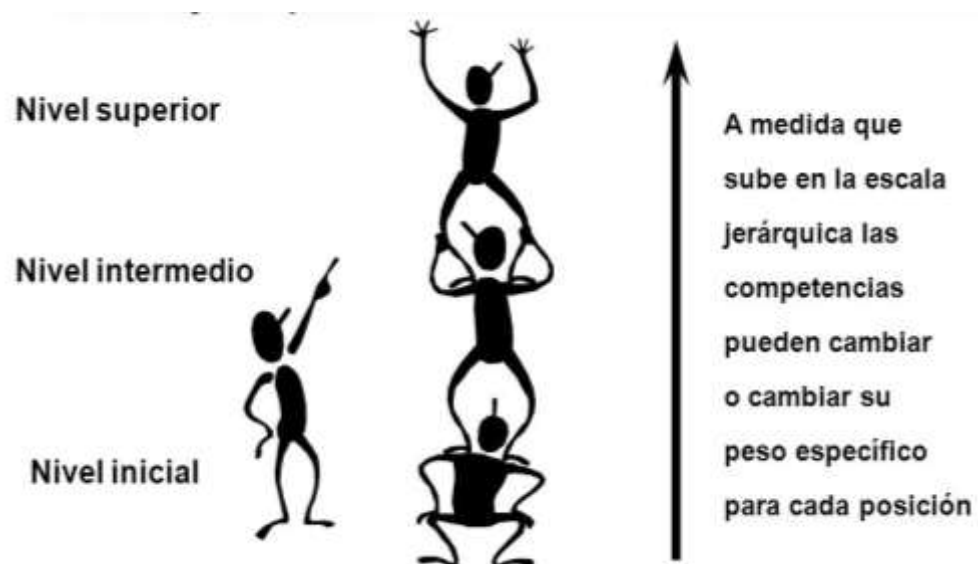
Fuente: (Alles, 2009)

(Alles, 2009) sugiere se puede utilizar el modelo una vez elaborado para la evaluación de desempeño como se puede visualizar en la figura 8 que a modo de ejemplo se tomó pasado los 2 años y posteriormente una vez que se haya hecho la evaluación, se podrá realizar el desarrollo de las competencias según los resultados

2.1.13.6. Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.

Como se mencionó anteriormente para implantar un modelo de Gestión por competencia según (Alles, 2011) se debe de partir de la definición estratégica de la organización es decir, de su misión y visión. El modelo de gestión por competencias parte de las decisiones de los altos mandos de la organización.

Gráfico 9: Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos



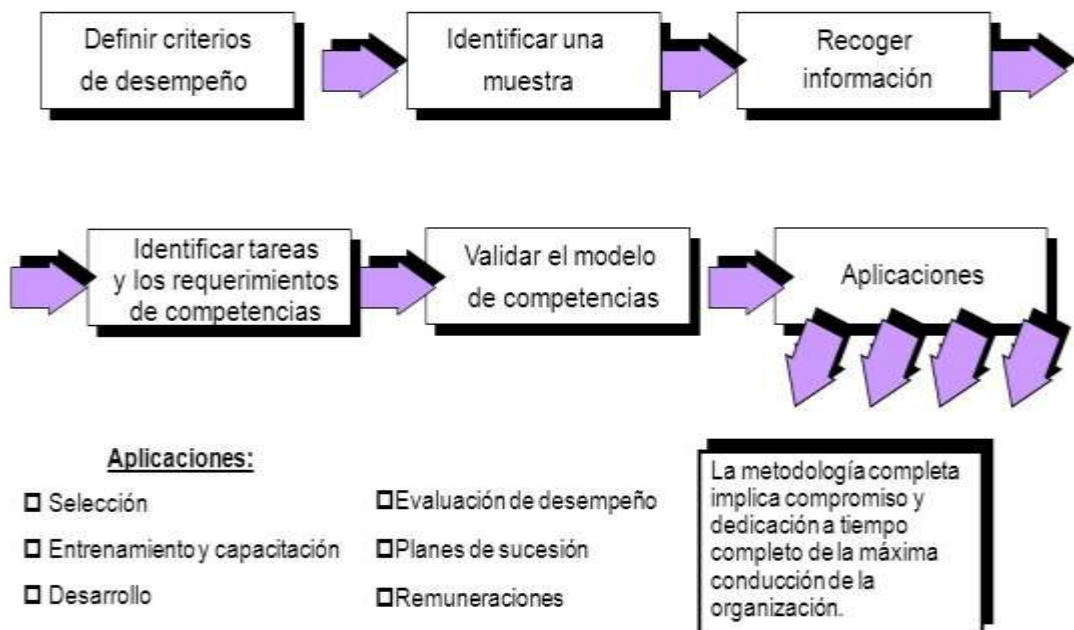
Fuente: (Alles, 2011)

Como se observa en la figura 9 en toda organización existen diferentes grados en cuanto a la fuerza laboral, ya sea los de alto grado como el CEO (Chief Executive Officer) o Director Ejecutivo de la compañía, los gerentes, o los trabajadores de línea. Cada nivel tiene tareas distintas por lo cual su forma de realizar su trabajo va a variar en función de los distintos tipos de competencias que cada nivel jerárquico requiera. Por ejemplo, un trabajador

de línea no va a requerir en alto grado desarrollada la competencia liderazgo como un gerente o CEO de la organización.

(Alles, 2011) Menciona, que no solo basta con definir las competencias por sus niveles jerárquicos, sino también en base a grados de los cuales van desde Alto a Insatisfactorio. Siendo (a) Alto, lo cual indica que tiene un desempeño sobresaliente, (b) Bueno, muestra que alcanza lo requerido por la empresa y aporta un poco más, (c) mínimo necesario, y (d) insatisfactorio, en este último solo se lo utiliza para evaluar al personal para determinar si tienen o no ciertas competencias mas no para la asignación de un puesto.

Gráfico 10: Cómo definir criterios efectivos de competencias



Fuente: (Alles, 2011)

En la figura 10 se ejemplifica cómo se debe definir los criterios de competencias. Se observa primeramente que se deben definir los criterios de mejora, posteriormente identificar la muestra, seguido de la recolección de información para luego identificar los requerimientos y competencias, validar el modelo y finalmente aplicarlos a los diferentes procesos o subsistemas de Recursos Humanos

A continuación se procede a describir los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias:

1. Análisis y descripción de puestos,
2. Atracción, selección e incorporación
3. Desarrollo y planes de sucesión
4. Formación
5. Evaluación de desempeño
6. Remuneraciones y beneficios.

2.1.13.6.1. Análisis y descripción de puestos

Los análisis y descripción de puestos son procesos de Recursos Humanos cuyo objetivo es el de recolectar información acerca de un puesto específico como: las tareas a realizar, requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son desarrolladas y qué tipo de personas deben contratarse dentro de una organización.

Para (Alles, 2011) la descripción de puesto debe realizarse en base a los diccionarios de competencias y comportamientos, enfocados a distintos niveles jerárquicos de la organización así como los grados de competencia. Se redacta una sola definición para cada competencia, y luego se asigna el grado de la misma según lo requiera el puesto de trabajo.

(Alles, 2011) Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

2.1.13.6.2. Atracción, selección e incorporación.

Para una correcta selección no solo se debe enfocar en los conocimientos (competencias técnicas), sino también en las competencias de gestión, esto se lo realiza una vez que se haya obtenido los perfiles y la correcta descripción de puestos.

Las entrevistas deben de realizarse tanto en los conocimientos como en las competencias. Para realizar una entrevista por competencias, las preguntas deben enfocarse en aspectos del pasado del individuo, haciendo preguntas que lleven a relatar situaciones concreta, al contrario de las entrevistas comunes que se centran en saber exclusivamente acerca de los conocimientos del entrevistado.

Según (Alles, 2011) la entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado a implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

La clave está que en base a la pregunta se puedan reconocer las competencias necesarias para el puesto del trabajo.

Cuando la organización se maneja por un sistema por competencias, surgen muchas preguntas por parte de la organización, de cómo se están desempeñando los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos en función de los objetivos de la empresa, para poder realizar una coorrecta medición (Alles, 2011) sugiere:

- Assessment
- Entrevistas por incidentes críticos
- Fichas de evaluación

2.1.13.6.3. Desarrollo y planes de sucesión.

La principal función de este subsistema se centra en el capital intelectual que para Annie Brooking (1998) citado de (Alles, 2011) el capital intelectual se divide en cuatro categorías las cuales son:

- *Activos del Mercado:* Se caracterizan por ser los tipos de activos relacionados al mercado de origen intangible como por ejemplo, los clientes, la marca, franquicias, etc.
- *Activos de propiedad intelectual:* Se enfoca en los bienes de la empresa tales como recetas, proceso de fabricación, etc., se enfoca en información netamente de la organización y sus colaboradores.
- *Activos centrados en el individuo:* Todo lo que esté relacionado con los trabajadores de una organización, en este caso se centra en las competencias, ya que todas las empresas funcionan con cierta cantidad de trabajadores.
- *Activos de infraestructura:* Se enfoca en todo lo relacionado para que las actividades primarias de apoyo funcionen dentro de la organización tales como la tecnología, maquinarias, etc.

En este subsistema surge el concepto de “Carrera” que no es más que conseguir el cumplimiento de todas las metas establecidas en el entorno laboral, así como las motivaciones que incentivan a las personas a cumplir sus trabajos y son de manera personal.

Lo que se busca en este subproceso es el desarrollo del capital intelectual en base al capital humano.

2.1.13.6.4. Formación.

Este subsistema del proceso de Recursos Humanos se centra en los trabajadores de la organización con el fin de que a lo largo de sus funciones realicen sus actividades de una manera más efectiva, centrándose en sus conocimientos y competencias con el fin de ir las mejorando y desarrollando continuamente.

Al hablar del subsistema de Formación se hace referencia a capacitaciones y entrenamientos de los trabajadores para (Alles, 2011) estos tienen definiciones distintas, siendo capacitación actividades predefinidas, estandarizadas, que se dan en charlas o cursos con temas específicos y tiempos de duración, cuya función es la de transmitir conocimientos y habilidades. El entrenamiento lo define como un “proceso de aprendizaje” para poder adquirir preparaciones cuyo objetivo será el de cumplir con los objetivos organizacionales.

Por lo tanto la capacitaciones tienen que estar orientadas en la adquisición específica de conocimientos para los trabajadores y de igual manera con la misión y visión de la organización, las capacitaciones van a estar en función de las necesidades del puesto, por lo que si el empleado recibe capacitaciones que no son requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo, no se las contará como capacitaciones ya que su formación no está dirigida para el puesto de trabajo, aunque no sea considera una formación, se lo puede agregar como beneficios del empleado.

Para llevar la implantación de las competencias en el subsistema de formación, es necesario tener establecida las competencias y los grados solicitados para cada puesto.

2.1.13.6.5. Evaluación de desempeño.

Este subsistema busca llevar un control constante de los trabajadores de la organización con el objetivo de tener un desarrollo progresivo de sus funciones de trabajo, optimización de los recursos a utilizar, mejor relación entre objetivos personales y organizacionales.

La manera en que se evalúa tiene estrecha relación entre el jefe y sus colaboradores, teniendo siempre en cuenta la comprensión de los rendimientos que se espera de cada trabajador. Estas evaluaciones no solo sirven para llevar un control del desempeño y cumplimiento de las funciones de los que conforman la organización, sino también a dar gratificaciones ya sea tanto por ascensos, aumentos de salarios, etc.

Si la organización lleva un sistema de gestión por competencias, se incluirá en el subsistema de evaluación, el proceso de competencia, ya que las evaluaciones van a estar dadas en cómo se ha definido el puesto primeramente.

La función de Recursos Humanos dentro de este proceso de evaluación de desempeño es llanamente la de un asesor que se encarga de dar las pautas necesarias para los cumplimientos establecidos por la alta gerencia, los que actúan directamente en este proceso son los trabajadores y sus jefes.

Existe un sistema de evaluación de desempeño llamado "Evaluación 360" del cual (Alles, 2011) se refiere a este como un sistema sofisticado en el cual la evaluación es más completa enfocada en todo el entorno que lo rodea es decir: jefes, pares, y subordinados, además de clientes y partes externas de la organización, ya que mientras más personas participen de este sistema, mayor objetividad adquirirá. Incluyendo la autoevaluación del trabajador.

Entre otros aspectos importantes a mencionar sobre la evaluación de desempeño, es que tiene estrecha relación con otros subsistemas tales como el de la descripción de puestos, ya que si no se elabora un perfil que establezca las funciones a realizar en un puesto, no se puede desarrollar una buena evaluación. Entre los principales subsistemas que posee relación están las remuneraciones, los planes de sucesión y la formación.

2.1.13.6.6. Remuneraciones y Beneficios

Este apartado se enfoca en la manera en la cual las personas dentro de una organización van a recibir sus salarios o distintos tipos de remuneraciones ya sean beneficios exigibles o que van más allá de lo establecido por las normas legales de la organización con el fin de mantener cierta competitividad en relación con las demás empresas del sector y poder atraer a la mejor fuerza laboral del mercado además de mantenerlos.

Realizar los beneficios a los trabajadores solo de manera económica no siempre es la mejor respuesta para mantener un alto desempeño en los trabajadores y mantenerlos motivados, ya que un aumento de salarios a un trabajador suele malinterpretarse que ese trabajador es más valioso que los demás, por lo que el departamento de Recursos Humanos debe de tener un sistema bien estructurado sobre las remuneraciones y beneficios.

Para la implementación de un correcto sistema de remuneraciones (Alles, 2011) sugiere considerar aspectos como:

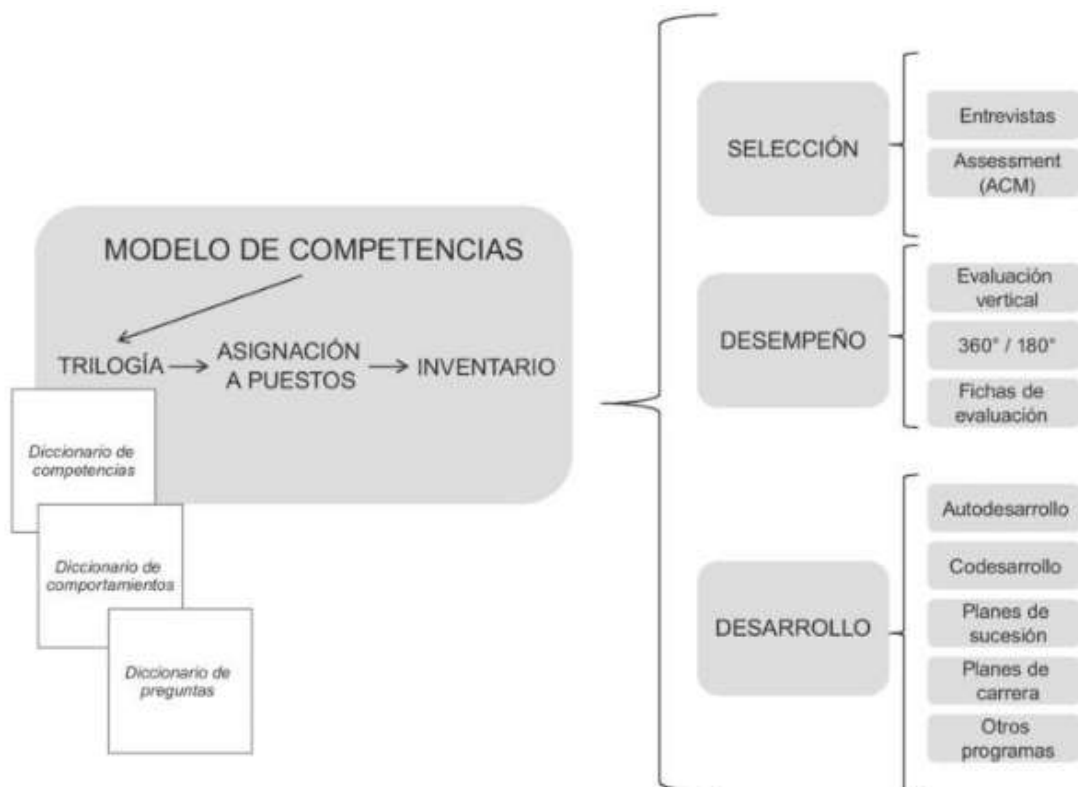
- Elaborar un sistema de análisis y descripción de puestos para la organización o sector donde se quiere efectuar un esquema de remuneraciones.
- Los puestos dentro de una organización deben de evaluarse según su grado de importancia. Es de suma importancia no dejarse engañar con los nombres de los puestos, si no en base a las funciones o contenido.
- Una correcta clasificación de los puestos para poder realizar una comparación entre las diversas funciones y áreas.
- Realizar una evaluación de los salarios de esta manera permite elaborar una comparación con el mercado y enfocarse en dos objetivos: 1) Una comparación para sí misma y 2) Una evaluación de la incidencia de la clasificación interna de los puestos.
- Implementar un rango para cada puesto de trabajo, que es el resultado final del sistema.

2.1.13.7. Aplicación de los pilares fundamentales del modelo.

Con la aplicación del modelo de Gestión por Competencias, se hará referencia a los subsistemas del proceso de Recursos Humanos ya mencionados y explicados en el punto anterior, el primero de los tres pilares es el de Selección que está compuesto por (Entrevistas, Assessment), con esta implementación se busca una correcta gestión al momento del ingreso de trabajadores en la organización y que posean las características requeridas, tanto entre conocimientos y competencias, por lo que los nuevos integrantes se seleccionaran en base al modelo de competencias.

También se abarcara el Desempeño el cual está compuesto por (Evaluación vertical, 360, 180 y fichas de evaluación) y Desarrollo conformado por (Autodesarrollo, Codesarrollo, Planes de sucesión, Planes de Carrera y otros programas), estos se evaluaran por el modelo de competencias al igual que la selección.

Gráfico 11: Aplicación del modelo



Fuente: (Alles, 2009)

2.2 Marco Legal

En nuestro país existen diversas leyes que amparan al trabajador y que determinan sus derechos y obligaciones. Tomando en cuenta el marco legal, en este punto se señalarán aspectos importantes tomando como base a la Constitución de la República del Ecuador y al Código de Trabajo

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador.

Dentro de este contexto se citará a la Constitución de la República del Ecuador al considerarse como norma suprema de un Estado de Derecho Soberano. Dentro de la cual se garantiza el derecho al trabajo. Para el desarrollo de este tema se considera oportuno referirse a los apartados que se especifican a continuación.

2.2.1.1 Formas de trabajo y su retribución.

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

2.2.1.1.1 Derecho al trabajo.

El derecho al trabajo se sustenta en principios fundamentales tal como se señala en el Art. 326 de la Constitución para el desarrollo de la investigación se considera pertinente recalcar los siguientes:

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

- Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
- Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
- Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
- Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

2.2.1.2. Aspectos importantes a considerar.

Adicionalmente a los puntos tratados existen también aspectos a considerarse de igual importancia que se mencionan a continuación:

- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. (Art. 327)
- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. (Art. 328 p.1)
- Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. (Art. 328 p.6)
- Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos

discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas. (Art. 329 p. 4)

- Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. (Art. 330)
- Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo. (Art. 331)
- Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos. (Art. 332 p.2)

FUENTE: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, publicada en el Registro Oficial N° 449 – lunes 20 de octubre del 2008. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

2.2.2 Código del Trabajo.

El diseño de un modelo de Gestión de Competencias involucra al trabajador como pilar fundamental de la empresa al ser el que aporta técnicas, habilidades, conocimientos y competencias para la correcta toma de decisiones.

Dentro de este contexto, se considera necesario hacer referencia al código que rige a los trabajadores que corresponde al Código de Trabajo. En esta sección se empezará citando las disposiciones fundamentales que el actual Código de Trabajo presenta.

2.2.2.1 Disposiciones fundamentales

Art. 1.- *Ámbito de este Código.*- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

FUENTE: CÓDIGO DEL TRABAJO (Cód. 2005- 017), publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005. VERSIÓN ACTUALIZADA A JUNIO 2015. CEP Corporación de Estudios y Publicaciones. (Código del Trabajo, 2015)

2.2.2.2 Contrato individual de trabajo.

Definiciones y reglas generales

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a

prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Art. 14.- Contrato tipo y excepciones.- (Sustituido por el Art. 2 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este Código.

Art. 15.- Período de prueba.- (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

FUENTE: CÓDIGO DEL TRABAJO (Cód. 2005- 017), publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005. VERSIÓN ACTUALIZADA A JUNIO 2015. CEP Corporación de Estudios y Publicaciones (Código del Trabajo, 2015)

2.2.2.3 Obligaciones del empleador.

Las principales obligaciones del empleador que se consideran pertinentes mencionar son las siguientes:

- Pagar las Sueldos y Salarios de acuerdo con la ley. (Sueldo Básico Unificado \$ 366.00)
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales.
- Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan. (Sustituido por el núm. 1 del Art. 9 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015)
- Proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
- Respetar las asociaciones de trabajadores;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que

tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente.

- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores
- Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva,
- El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, personas con discapacidad en un 4% del total de los trabajadores.

2.2.2.3 Obligaciones del trabajador.

Son obligaciones del trabajador:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- Las demás establecidas en este Código.

Adicionalmente a los derechos y obligaciones mencionados en líneas anteriores, existen también a lo largo del Código del Trabajo otros de igual importancia que vale la pena mencionar:

- La inscripción del contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliación al trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- Asumir el porcentaje (12,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias cuando se hubiesen laborado.
- Pagar los Beneficios Sociales: décimos tercero y cuarto.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa si la empresa las ha generado
- A gozar anualmente de un periodo de vacaciones de (quince días de descanso)
- A un periodo de licencia por paternidad (padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la madre

FUENTE: CÓDIGO DEL TRABAJO (Cód. 2005- 017), publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005. VERSIÓN ACTUALIZADA A JUNIO 2015. CEP Corporación de Estudios y Publicaciones (Código del Trabajo, 2015)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describirá la metodología a aplicar en la investigación. Tomando como referencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2010) se señalan tres tipos de enfoque: el cuantitativo, cualitativo y mixto.

La metodología de la investigación que se desarrollará será de enfoque mixto, de alcance descriptivo, de tipo diseño no experimental con corte transversal. Se considera mixta pues se aplicarán el uso de encuestas (enfoque cuantitativo) y entrevistas (enfoque cualitativo).

“La Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. La investigación experimental se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2010).

3.1 Encuestas

La técnica de investigación será descriptiva y el diseño de investigación cuantitativo porque se realizarán encuestas al personal del departamento de Recursos Humanos y del Almacén Norte de la Av. Las Aguas, como instrumento de recolección de datos.

La población a encuestar será de catorce personas pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y de ocho correspondientes al Almacén Norte de la Av. Las Aguas por lo que no se necesita en ambos casos hacer muestro sin embargo se considera apropiado tomar en cuenta a toda la población. Esto se fundamenta en que cuando la población es menor a treinta no se requiere utilización de técnicas de muestreo por lo tanto es mejor considerarla en su totalidad para el estudio. Se elaboró una encuesta

tanto para el Departamento de Recursos Humanos como para el Almacén Norte de la Av. Las Aguas.

Esta investigación busca describir cómo se manifiesta la gestión por competencias en la empresa Muebles El Bosque enfocándola a los distintos subsistemas o subprocesos de Recursos Humanos: a) Análisis y descripción de puestos, b) Atracción, selección e incorporación, c) Formación, d) Evaluación de desempeño y e) Remuneraciones y beneficios. Se han tomado en cuenta estas variables pues se consideran inciden de manera directa en el desempeño laboral de los colaboradores.

Conociendo la situación actual de la gestión por competencias de Recursos Humanos en la empresa Muebles El Bosque S.A. se puede comprender con mayor detenimiento la posición de la empresa con respecto a este tema lo que permitirá proponer cambios y mejoras.

3.2 Entrevistas

Con la finalidad de elaborar un correcto análisis y descripción de puestos que permitan una adecuada atracción, selección e incorporación del personal y que posibiliten mejorar el desempeño laboral en la empresa Muebles El Bosque S.A cuya matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil en el Km 6.5 Vía a Daule La Prosperina Av. 42 N-O y Calle 18E, se empleará cómo instrumento entrevistas a clientes internos, es decir colaboradores de la compañía.

Por lo que, con el permiso otorgado por parte de los altos directivos de la empresa, se logrará realizar el trabajo de investigación. Esto permitirá identificar las tareas, funciones y responsabilidades de los puestos en estudio con los que actualmente trabaja la empresa. Se recopilará la información inicial necesaria que posteriormente servirá de base para el correcto diseño de descripción de los puestos de estudio y considerados y así determinar las competencias específicas que requiere el personal para cada uno de los puestos de estudio pertenecientes en el Departamento de Recursos Humanos y en el Almacén Norte ubicado en la Avenida Las Aguas.

La entrevista se la realizará a los siguientes colaboradores de la organización. En el caso del Departamento de Recursos Humanos:

1. Gerente de Recursos Humanos
2. Coordinadora de selección y capacitación
3. Coordinador de nómina
4. Médico
5. Enfermera
6. Coordinador de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y Mantenimiento
7. Ayudante de mantenimiento
8. Guardia
9. Recepcionista

En el caso del Almacén Norte de Las Aguas:

1. Jefe de Almacén
2. Asistente de Jefe de Almacén
3. Vendedores
4. Cajeras

La entrevista se efectuará de forma oral y personalizada; cabe recalcar que la información se basará en la experiencia propia y aspectos subjetivos de la persona como creencias, actitudes, opiniones o valores. El formato de la entrevista aplicará para las dos áreas de análisis.

La realización de las entrevistas tiene como finalidad obtener información que permitirá comparar los puntos fuertes y débiles en relación a las funciones y tareas del personal y poder elaborar una adecuada descripción de puestos.

En concreto, el diseño de la investigación será cualitativo por las entrevistas y cuantitativo por las encuestas lo que da lugar a un enfoque mixto. El alcance de la investigación será descriptivo mediante entrevistas y encuestas a los trabajadores que identifique por medio de las encuestas como se manifiesta la gestión de Recursos en la organización y por medio de las entrevistas elaborar adecuadamente la descripción de puestos por competencias.

Para realizar una adecuada descripción de los puestos se toma como referencia los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal, a fin de conocer con mayor profundidad los perfiles y actividades desarrolladas a la presente fecha.

3.3. Formato de Encuesta 1

Encuesta dirigida al Departamento de Recursos Humanos

Gestión por competencias

1. A continuación se muestra un listado de comportamientos (competencias) relacionados al trabajo en organizaciones (empresas). Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia de los mismos. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- a) Compromiso _____
- b) Ética _____
- c) Adaptabilidad al cambio _____
- d) Calidad de trabajo _____
- e) Innovación y creatividad _____

2. De los procesos de Recursos Humanos que se muestran a continuación. Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia. Siendo 1 el más importante y 5 menos importante.

- a) Análisis y descripción de puestos _____
- b) Atracción, selección e incorporación _____
- c) Formación y Capacitación _____
- d) Evaluación de desempeño _____
- f) Beneficios y Remuneraciones _____

Análisis y descripción de puestos

3. ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

Sí

No

4. ¿Se siente parte de la organización?

Sí

No

5. ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área? (Si su respuesta es "sí" pase a la pregunta 7)

Sí

No

6. En caso de que su respuesta en la pregunta anterior sea negativa, ¿A cuáles de las siguientes opciones considera que se debe? Priorice del 1 al 3 las más relevantes. Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante.

- Desconocimiento de funciones en su área. _____
- Falta de comunicación interna entre empleador y trabajador _____
- Excesivas distribución de tareas _____
- Falta de tiempo para el desarrollo de sus actividades _____
- Otros _____

Atracción, selección e incorporación

7. Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

- a) Reclutamiento en línea (Internet) _____
- b) Publicidad (Prensa) _____
- c) Contactos con universidades _____
- d) Referencia personal _____
- e) Otros _____

8. Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?

Sí

No

9. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Muy bien

Bien

Regular

Mal

10. ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

Sí

No

11. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Formación.

13. ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

Primaria

Secundaria

Pregrado (Título profesional)

Postgrado (Maestría, Doctorado)

14. ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

Sí

No

15. En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Selección y contratación | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad y salud ocupacional | <input type="checkbox"/> |
| Aspecto tributario en la nómina | <input type="checkbox"/> |
| Indicadores de Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Evaluación de desempeño

16. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

- | | |
|----------------------------|-------|
| a) Mucho conocimiento | _____ |
| b) Suficiente conocimiento | _____ |
| c) Poco conocimiento | _____ |
| d) Nada de conocimiento | _____ |

17. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

- | | |
|----------------------------|-------|
| a) Mucho conocimiento | _____ |
| b) Suficiente conocimiento | _____ |
| c) Poco conocimiento | _____ |
| d) Nada de conocimiento | _____ |

18. ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

- | | |
|-----------------|-------|
| a) Casi siempre | _____ |
| b) Usualmente | _____ |
| c) A veces | _____ |
| d) Rara vez | _____ |
| e) Casi nunca | _____ |

Remuneraciones y beneficios

19. ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Buenas | <input type="checkbox"/> |
| Regulares | <input type="checkbox"/> |
| Malas | <input type="checkbox"/> |

20. ¿Recibe usted un tipo de motivación?

Sí

No

21. Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

Horarios Flexibles

Monetaria

Reconocimientos

Otros

3.4. Formato de Encuesta 2

Encuesta dirigida al Almacén Norte de la Avenida Las Aguas

Gestión por competencias

1. A continuación se muestra un listado de comportamientos (competencias) relacionados al trabajo en organizaciones (empresas). Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia de los mismos. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- g) Compromiso _____
- h) Ética _____
- i) Adaptabilidad al cambio _____
- j) Calidad de trabajo _____
- k) Innovación y creatividad _____

2. De los procesos de Recursos Humanos que se muestran a continuación. Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia. Siendo 1 el más importante y 5 menos importante.

- e) Análisis y descripción de puestos _____
- f) Atracción, selección e incorporación _____
- g) Formación y Capacitación _____
- h) Evaluación de desempeño _____
- l) Beneficios y Remuneraciones _____

Análisis y descripción de puestos

3. ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

Sí

No

4. ¿Se siente parte de la organización?

Sí

No

5. ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área? (Si su respuesta es "sí" pase a la pregunta 7)

Sí

No

6. En caso de que su respuesta en la pregunta anterior sea negativa, ¿A cuáles de las siguientes opciones considera que se debe? Priorice del 1 al 3 las más relevantes. Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante.

- Desconocimiento de funciones en su área. _____
- Falta de comunicación interna entre empleador y trabajador _____
- Excesivas distribución de tareas _____
- Falta de tiempo para el desarrollo de sus actividades _____
- Otros _____

Atracción, selección e incorporación

7. Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

- f) Reclutamiento en línea (Internet) _____
- g) Publicidad (Prensa) _____
- h) Contactos con universidades _____
- i) Referencia personal _____
- j) Otros _____

8. Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?

Sí

No

9. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Muy bien

Bien

Regular

Mal

10. ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

Sí

No

11. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Formación.

13. ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

Primaria

Secundaria

Pregrado (Título profesional)

Postgrado (Maestría, Doctorado)

14. ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

Sí

No

15. En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Liderazgo y negociación | <input type="checkbox"/> |
| Técnicas de venta | <input type="checkbox"/> |
| Servicio post venta | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Evaluación de desempeño

16. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

- | | |
|----------------------------|-------|
| e) Mucho conocimiento | _____ |
| f) Suficiente conocimiento | _____ |
| g) Poco conocimiento | _____ |
| h) Nada de conocimiento | _____ |

17. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

- | | |
|----------------------------|-------|
| e) Mucho conocimiento | _____ |
| f) Suficiente conocimiento | _____ |
| g) Poco conocimiento | _____ |
| h) Nada de conocimiento | _____ |

18. ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

- | | |
|-----------------|-------|
| f) Casi siempre | _____ |
| g) Usualmente | _____ |
| h) A veces | _____ |
| i) Rara vez | _____ |
| j) Casi nunca | _____ |

Remuneraciones y beneficios

19. ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Buenas | <input type="checkbox"/> |
| Regulares | <input type="checkbox"/> |
| Malas | <input type="checkbox"/> |

20. ¿Recibe usted un tipo de motivación?

Sí

No

21. Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

Horarios Flexibles

Monetaria

Reconocimientos

Otros

3.4. Formato de Entrevistas

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador
Fecha
Persona entrevistada

Título actual del puesto
Título del puesto del superior inmediato
Departamento
Número de empleados en este puesto

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, descríbalas y especifíquelas.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y el periodo de descanso.
¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño labora satisfactorio

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediata después del ingreso.
Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene usted en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?

Describa la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describa la importancia de los contactos para la organización.
Describa la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?

Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.

Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

Fuente: Adaptado (Alles, 2011)

CAPÍTULO 4

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA “MUEBLES EL BOSQUE S.A.”

4.1. Reseña histórica

Gráfico 12: Logo Muebles El Boque



Fuente: Muebles El Bosque

En 1976, un grupo de nuevos empresarios y prestigiosos profesionales fundan Muebles el Bosque S.A., estableciendo la compañía con la finalidad de abastecer de componentes a otras empresas productoras de televisores, equipos de sonido y máquinas de coser, siendo una de las primeras industrias de este tipo en el Ecuador y el pacto andino. A partir del 2000, pasa de productor a comercializador e importador de las principales casa mundiales. Nace además la marca Tempo Design como una alternativa diferente, que ofrece al público una línea minimalista con diseños de vanguardia de muebles en auge en los mercados de Europa. A finales del 2005 nace un nuevo concepto en la venta de muebles, el Gran Outlet Muebles El Bosque, como un supermercado de muebles que brinda diversidad de modelos y estilos para todo tipo de mercado. (<http://zunameb.com/about-us/>)

4.2. Descripción de la empresa

“Muebles El Bosque S.A.”, es una compañía dedicada a la venta al por menor de muebles a nivel nacional que tiene como prioridad establecer buenas relaciones con sus clientes ofreciendo un producto accesible y de calidad. Garantizando condiciones de seguridad y salud en el trabajo para colaboradores, clientes, proveedores y visitantes.

Actualmente cuenta con los siguientes almacenes a nivel nacional:

Tabla 1: Almacenes Muebles El Bosque S.A.

Almacenes Guayaquil	Almacenes Quito	Almacenes Manta/Portoviejo/Machala
Outlet Norte Cdl. Urbanor, Av. Las Aguas, Mz. 163, Solar 12	Outlet Norte Av. 10 de Agosto e Isaac Albeniz, esq.	Outlet Centro Manta C.C. Manicentro local 1 - Flavio Reyes
Tempo 1 C.C. Av. Plaza, local 31, Las Monjas Y Av. Carlos Julio Arosemena	C.C. El Recreo C.C. El Recreo, Av. P. Vicente Maldonado S11 - 122, local Ancla 4	Outlet Portoviejo Av. del ejército y España junto a la subsecretaria de educación de Manabí
Tempo 2 C.C. Aventura Plaza, Local 22, Las Monjas Y Av. Carlos Julio Arosemena	Tempo Granados Av. Granados y Eloy Alfaro	Outlet Machala Tarqui 1530/ Sucre y Olmedo
Plaza Design Av. León Febres cordero km 13.5 vía a la Puntilla-Pascuales.	Outlet Chillos Av. General Enrique 3022 frente al hospital san Rafael	

Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

La empresa desarrolla sus operaciones administrativas en su instalación matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el km. 6 ^{1/2} vía Daule La Prosperina, calle cuarta 133 y Av. Primera, donde además se encuentra la bodega principal.

4.3. Misión

“Logramos la admiración y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores, brindando con eficiencia e innovación, productos y experiencias de calidad al mejor precio, generando valor para nuestros accionistas y la sociedad.”

4.4 Visión

“Ser la compañía más admirada, innovadora y rentable en todos los negocios y mercados en que participemos.”

4.5 Principios


- Todos actuamos con el fin de satisfacer las diferentes tipos de necesidades de los consumidores.
- Todos somos innovadores para lograr competitividad en el mercado.
- Todos trabajamos con diseño y funcionalidad.
- Todos actuamos con conocimiento, honestidad y eficiencia.
- Todos somos igual de importantes y nos respetamos siempre.
- Todos disfrutamos construyendo nuestra empresa.
- Todos contribuimos a la comunidad.
- Todos por uno y uno por todos.

4.6 Estructura organizacional

Actualmente la empresa desarrolla sus actividades con una nómina de 280 trabajadores entre las ciudades de Guayaquil, Quito, Manta, Portoviejo y Machala quienes ocupan diferentes cargos en la compañía, como: Gerentes, jefes, coordinadores, asistentes entre otros. A continuación se mencionan las diferentes áreas con sus cargos con los que cuenta MUEBLES EL BOSQUE S.A para ejercer sus actividades.

4.6.1 Cargos establecidos en la empresa Muebles El Bosque S.A

Tabla 2: Nómina actual Muebles El Bosque S.A.

 NÓMINA MUEBLES EL BOSQUE S.A.			
ÁREA	CARGOS	CIUDAD	CANTIDAD
ALTA GERENCIA	GERENTE GENERAL	GUAYAQUIL	1
	SECRETARIA EJECUTIVA	GUAYAQUIL	1
ASESORÍA	GERENTE CONSULTOR	GUAYAQUIL	1
ADMINISTRATIVA FINANCIERA	GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	GUAYAQUIL	1
	JEFE DE FINANZAS Y TESORERIA	GUAYAQUIL	1
	TESORERA	GUAYAQUIL	1
	AUXILIAR FINANCIERO	GUAYAQUIL	5
	CAJERA GENERAL	GUAYAQUIL	1
	MENSAJERO	GUAYAQUIL	1
	JEFE CARTERA NACIONAL	GUAYAQUIL	1
	SUPERVISOR/COBRANZAS	GUAYAQUIL Y QUITO	2
	ASISTENTE DE CARTERA	GUAYAQUIL	2
	AUXILIAR COBRANZAS	GUAYAQUIL	1
	CAJERO/A	GUAYAQUIL	1
	INSPECTOR/RECAUDADOR	GUAYAQUIL	1
	RECAUDADOR	GUAYAQUIL, QUITO Y MACHALA	8
	JEFE DE CREDITO	GUAYAQUIL	1
	EJECUTIVO CREDITO	GUAYAQUIL	3
	INSPECTOR/ CRÉDITO	GUAYAQUIL	1
	CONTADOR	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE CONTABLE	GUAYAQUIL	3
	JEFE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE AUDITORIA	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	GUAYAQUIL	1
	JEFE DE SISTEMAS	GUAYAQUIL	1
	DBA Y DESARROLLO	GUAYAQUIL	1
HELP DESK	GUAYAQUIL	1	
ANALISTA-PROGRAMADOR	GUAYAQUIL	1	
RECURSOS HUMANOS	GERENTE RECURSOS HUMANOS	GUAYAQUIL	1
	COORDINADOR DE NOMINA	GUAYAQUIL	1

	COORD. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	GUAYAQUIL	1
	RECEPCIONISTA	GUAYAQUIL	1
	SUPERVISOR SEGURIDAD	GUAYAQUIL	1
	MEDICO OCUPACIONAL	GUAYAQUIL	1
	AYUDANTE MANTENIMIENTO	GUAYAQUIL	5
	GUARDIA	GUAYAQUIL	3
LEGAL	GERENTE LEGAL	GUAYAQUIL	1
LOGISTICA/ BODEGA	JEFE NACIONAL DE BODEGA Y LOGISTICA	GUAYAQUIL	1
	SUPERVISOR NACIONAL DE LOGISTICA Y BODEGA	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE DE LOGISTICA	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE DE BODEGA	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE OPERATIVO ENTREGAS	GUAYAQUIL	1
	ENSAMBLADOR DE MUEBLES	GUAYAQUIL - MACHALA - MANTA	34
	CHOFER	GUAYAQUIL	11
	JEFE DE BODEGA	GUAYAQUIL	1
	SUPERVISOR DE BODEGA	GUAYAQUIL Y QUITO	2
	COORDINADOR DE DESPACHO	GUAYAQUIL	2
	DESPACHADOR	GUAYAQUIL - MACHALA - QUITO	8
	AYUDANTE DE BODEGA	GUAYAQUIL Y QUITO	31
SERVICIO TÉCNICO	JEFE SERVICIO TECNICO	GUAYAQUIL	1
	SUPERVISOR SERV.TECNICO	GUAYAQUIL Y QUITO	2
	ASISTENTE SRV.TECNICO	GUAYAQUIL	1
	TECNICO REPARADOR	GUAYAQUIL Y QUITO	11
	AYUDANTE SERVICIO TECNICO	GUAYAQUIL	2
	CHOFER	GUAYAQUIL Y QUITO	3
	LAQUEADOR	GUAYAQUIL Y QUITO	4
MERCADEO Y PUBLICIDAD	GERENTE DE MARKETING	GUAYAQUIL	1
	JEFE DE MARCA	GUAYAQUIL	1
	COORDINADOR DE MERCADEO	GUAYAQUIL	1
	COORDINADOR IMAGEN Y MARCA	GUAYAQUIL	1
	DISEÑO GRAFICO	GUAYAQUIL	1

PRODUCTO	GERENTE DE PRODUCTO	GUAYAQUIL	1
	JEFE DE PRODUCTO	GUAYAQUIL	1
	SUPERVISOR DE COMPRAS	GUAYAQUIL	1
	JEFE IMPORTACIONES	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	GUAYAQUIL	2
COMERCIAL			
	SUPERVISOR VENTAS DISTRIBUCION	GUAYAQUIL	1
	EJEC. DE VENTAS DISTRIBUCION	GUAYAQUIL Y QUITO	3
	SUPERVISOR DE VENTAS	GUAYAQUIL	1
	JEFE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	GUAYAQUIL	1
ALMACENES			
TEMPO # 1	JEFE DE ALMACEN	GUAYAQUIL	1
	CAJERO (A)	GUAYAQUIL	1
TEMPO # 2	VENDEDOR(A)	GUAYAQUIL	3
	CAJERO/A	GUAYAQUIL	1
	VENDEDOR(A)	GUAYAQUIL	4
OUTLET NORTE	JEFE DE ALMACEN	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE DE JEFE ALMACÉN	GUAYAQUIL	1
	CAJERO/A	GUAYAQUIL	2
	VENDEDOR(A)	GUAYAQUIL	6
OUTLET PLAZA DESING	JEFE DE ALMACEN	GUAYAQUIL	1
	VENDEDOR(A)	GUAYAQUIL	8
	CAJERO/A	GUAYAQUIL	2
TEMPO PLAZA DESING	JEFE DE ALMACEN	GUAYAQUIL	1
	VENDEDOR(A)	GUAYAQUIL	5
	CAJERO/A	GUAYAQUIL	1
O. MACHALA	JEFE DE ALMACEN	MACHALA	1
	VENDEDOR(A)	MACHALA	3
O. PORTOVIEJO	JEFE DE ALMACEN	PORTOVIEJ O	1
	VENDEDOR(A)	PORTOVIEJ O	3
O.MANTA	JEFE DE ALMACEN	MANTA	1
	VENDEDOR(A)	MANTA	4
TEMPO GRANADOS	GERENTE DE ALMACEN	QUITO	1
	VENDEDOR(A)	QUITO	6
	CAJERO/A	QUITO	1
O. RECREO	JEFE DE ALMACEN	QUITO	1
	VENDEDOR(A)	QUITO	4
	CAJERO/A	QUITO	1
O.CHILLOS	JEFE DE ALMACÉN	QUITO	1

	VENDEDOR(A)	QUITO	6
	CAJERO/A	QUITO	2
OUTLET NORTE	JEFE DE ALMACEN	QUITO	1
	ASISTENTE DE JEFE ALMACÉN	QUITO	1
	VENDEDOR(A)	QUITO	7
	CAJERO/A	QUITO	2
TOTAL NÓMINA MUEBLES EL BOSQUE S.A.			280

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Cabe recalcar que para objeto de la investigación se tomará en consideración al área de Recursos Humanos y al Almacén Norte de la Avenida Las Aguas, pues tal como se mencionó en el capítulo 1 en la delimitación de la investigación los límites de la misma vienen dados por la confidencialidad con que se maneja cierta información por lo que el análisis de estudio que se enfocará en las dos áreas señaladas.

Sin embargo se consideró oportuno mencionar los demás cargos de la compañía como se observa en la tabla 2. Aclarado esto se procede a seleccionar las áreas de interés que corresponde a la investigación pertinente.

Los cargos a analizar corresponden a las tablas que se especifican a continuación:

Tabla 3: Puestos establecidos en el departamento de Recursos Humanos de la Empresa Muebles El Bosque S.A..

Puesto	Ciudad	Cantidad
Gerente de Recursos Humanos	Guayaquil	1
Recepcionista	Guayaquil	1
Coordinadora de Selección/Capacitación	Guayaquil	1
Coordinador de Nómina	Guayaquil	1
Médico	Guayaquil	1
Enfermera	Guayaquil	1
Coordinador de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional/ Mantenimiento	Guayaquil	1
Guardia	Guayaquil	3
Ayudante de mantenimiento	Guayaquil	5

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Tabla 4: Puestos establecidos en el Almacén Norte de Avenida Las Aguas de la Empresa Muebles El Bosque

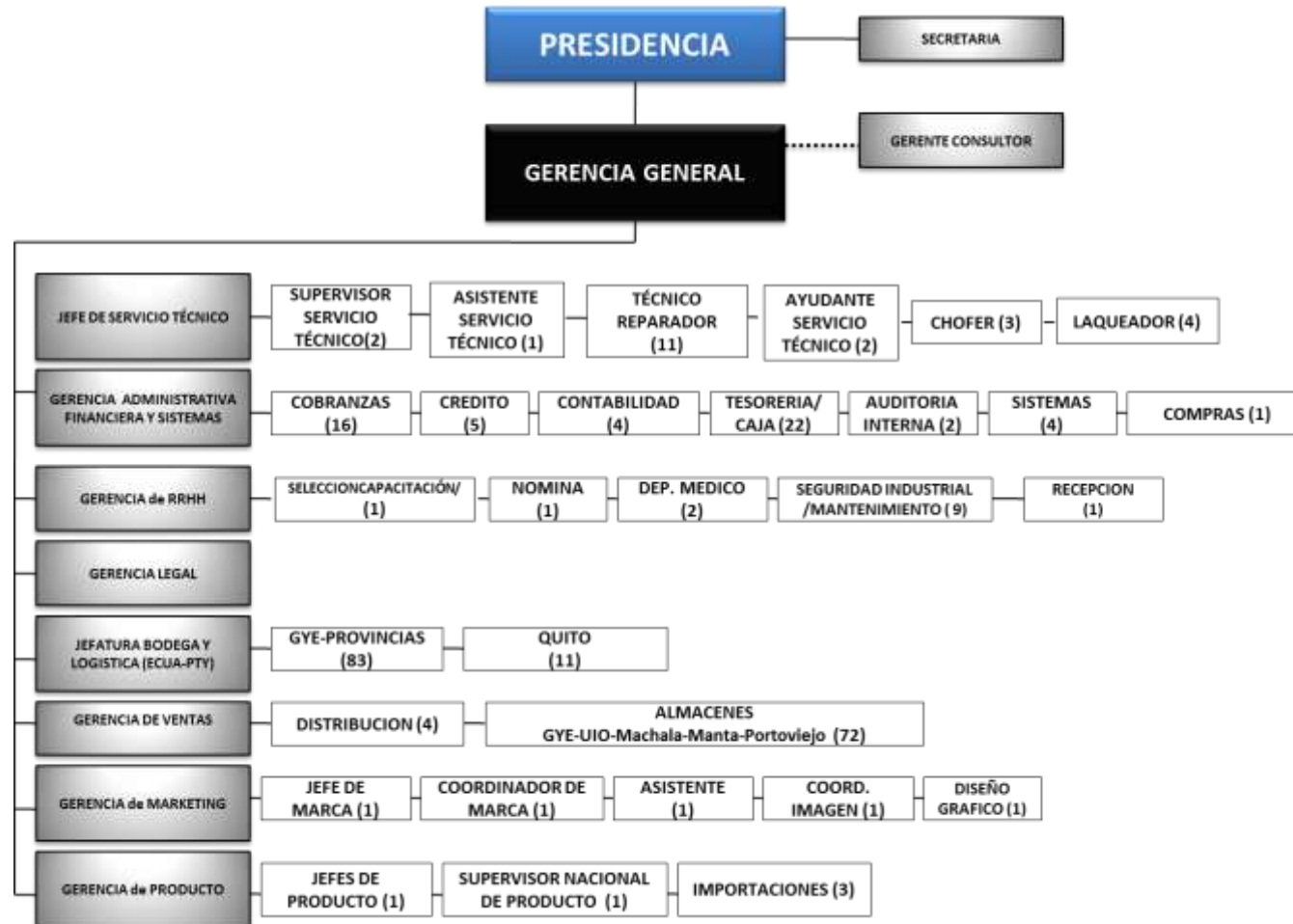
Puesto	Ciudad	Cantidad
Jefe de Almacén	Guayaquil	1
Asistente de Jefe de Almacén	Guayaquil	1
Vendedor	Guayaquil	1
Cajera	Guayaquil	1

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

4.6.2 Organigrama de la compañía.

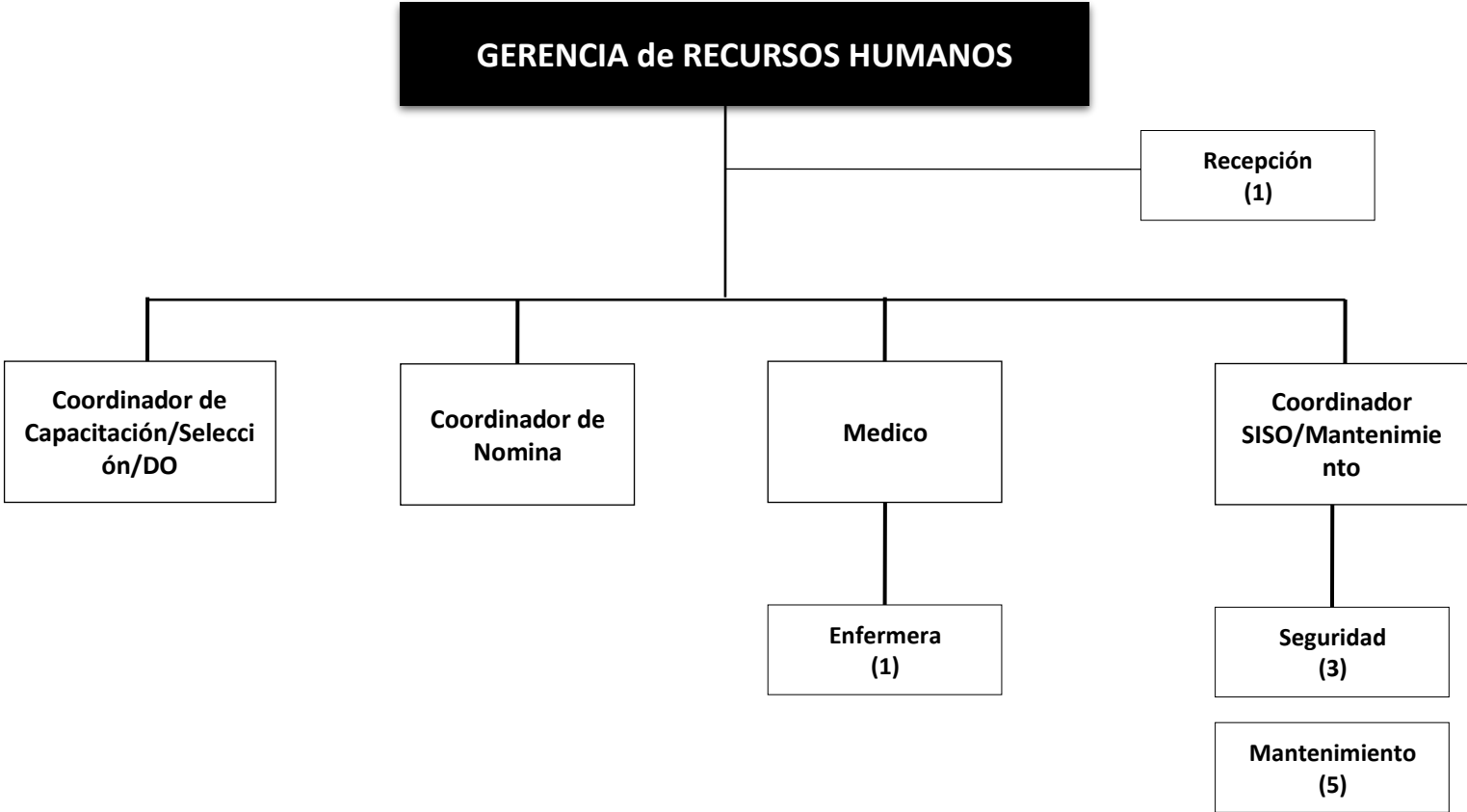
En este punto se mostrará el organigrama de la empresa. El mismo que se visualizará primeramente de manera global con todos los cargos de la compañía. Y posteriormente de manera específica con los puestos correspondientes al área de Recursos Humanos junto al Almacén Norte de Avenida “Las Aguas”; áreas de análisis correspondientes a la investigación pertinente.

Gráfico 13: Organigrama general empresa Muebles El Bosque S.A.



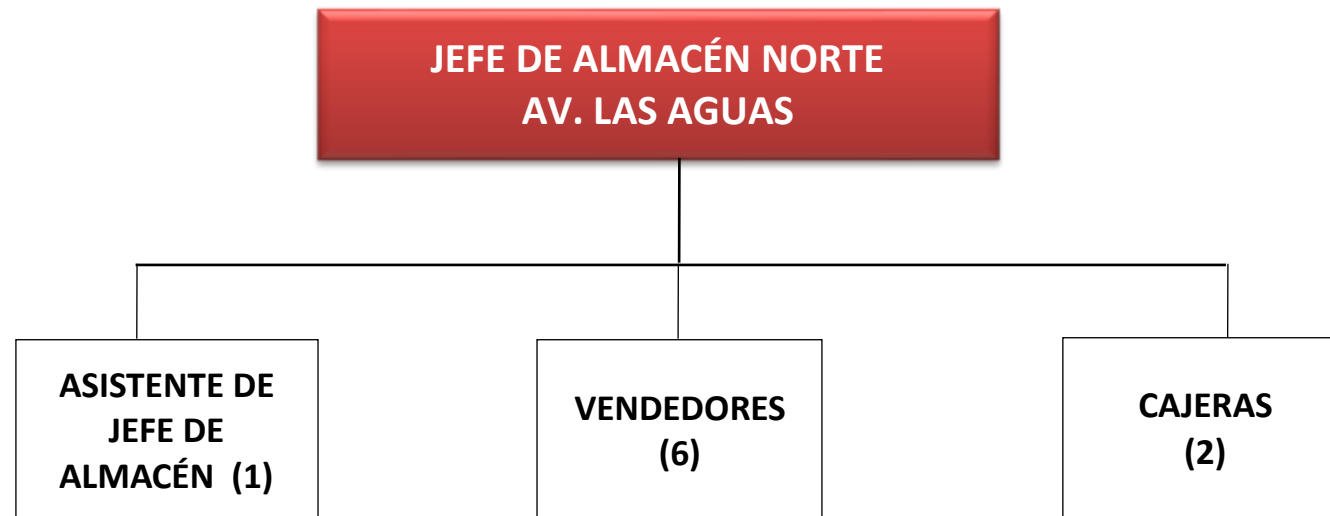
Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Gráfico 14: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos empresa Muebles El Bosque S.A.



Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Gráfico 15: Organigrama de Almacén Norte Av. Las Aguas empresa Muebles El Bosque S.A.



Fuente: Muebles El Bosque S.A.

4.7. Matriz FODA

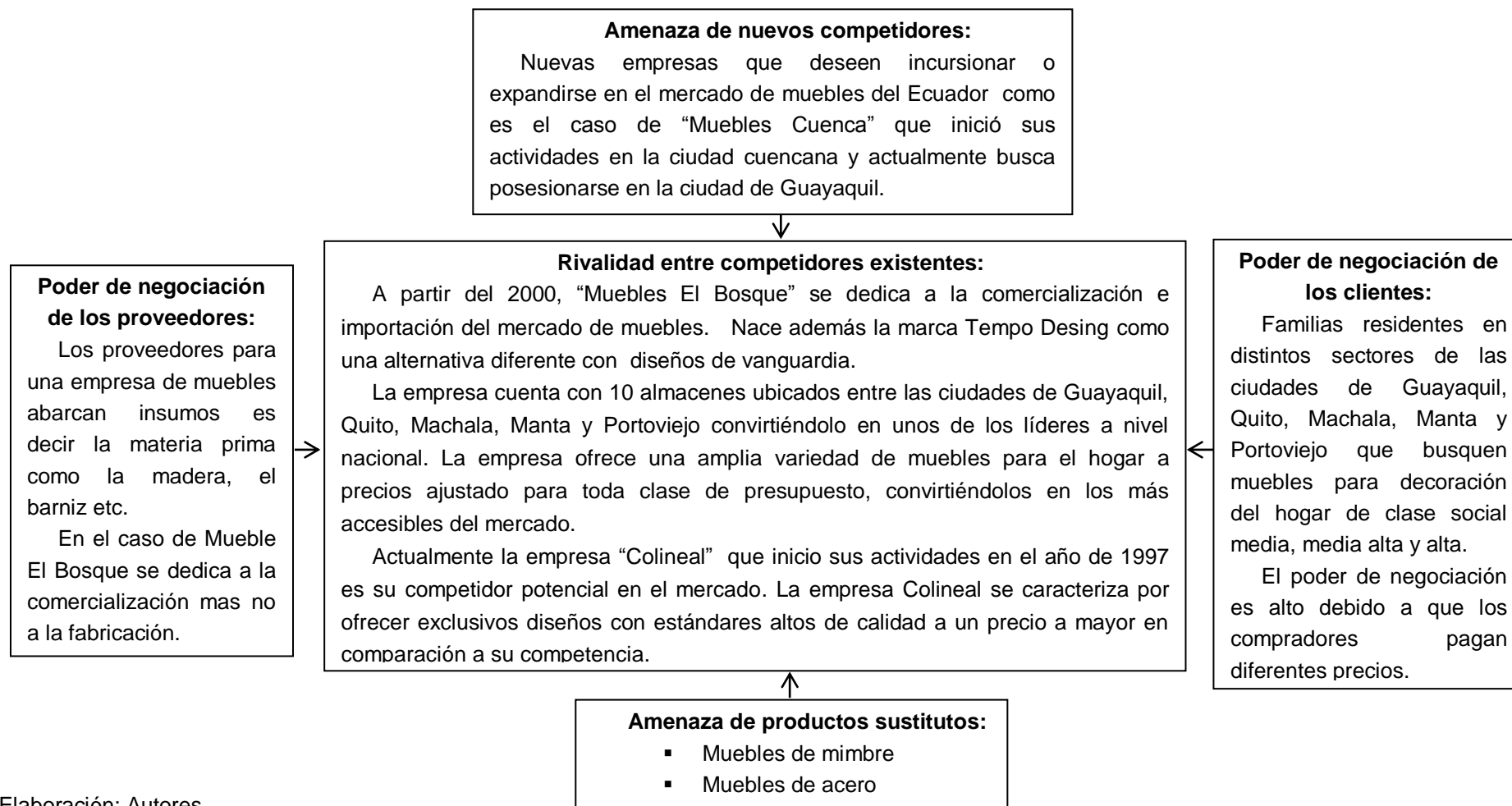
Gráfico 16: Matriz FODA Empresa “Muebles El Bosque S.A.”

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how de compras • Marcas reconocidas a nivel nacional • Amplio portafolio de productos y diseños • Oferta de crédito (comercial) • Infraestructura de TI • Calidad en el producto • Capacidad instalada de entrega • Agresividad y adaptabilidad comercial 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detallado conocimiento de la competencia • Protección de la información confidencial • Perfiles en general (Brecha entre perfil requerido y perfil disponible por puesto - persona & Descripción de funciones) • Eficacia de la capacitación: Bajo aprovechamiento y reflejo en resultados • Comunicación interna: Coordinación interdepartamental y falta de canales formales de comunicación • Agilidad operativa: Lentitud en procesos y toma de decisiones • Seguimiento a proyectos generales de la compañía • Servicio al cliente (Falta de enfoque al cliente durante el contacto durante el proceso) • Manejo de inventarios • Equipo gerencial coordinado
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en sector de construcción • Posibilidad de incursar en nuevas categorías (electrodomésticos, artículos para el hogar) • Apertura de nuevos canales de ventas • Desarrollo de proveedores locales • Dirigentes comprometidos • Relación con proveedores (negociación) • Manejo de inventarios (Manejo financiero del inventario Cuentas por cobrar vs Cuentas por pagar) 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia intensa y creciente (local y mundial) • Volatilidad del mercado (local) (caída sostenida del WTI, desdolarización) • Imagen de importadores • Proteccionismo - incremento de aranceles / Barreras de entrada / Políticas de restricción de importación • Inestabilidad Jurídica • Políticas laborales • Políticas tributarias

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

4.8. Análisis de las Fuerzas de Porter

Gráfico 17: Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración: Autores
Fuente: Adaptado (Porter, 1997)

4.8.1 Rivalidad entre competidores existentes.

Muebles El Bosque compite con la empresa Colineal desde el año 2000. Siendo estas las dos mejores empresas posesionadas en el mercado y con mayor distribución a nivel nacional que cuenta con mayor número de almacenes.

Como parte de su historia se indica que a partir del 2000, “Muebles El Bosque” se dedica a la comercialización e importación de muebles para el hogar. Anteriormente había dirigido sus actividades a otro tipo de mercado abastecimiento de componentes a empresas productoras de televisores, equipos de sonido y máquinas de coser.

Actualmente la empresa cuenta con once almacenes ubicados de la siguiente manera: cuatro en la ciudad de Guayaquil, cuatro en Quito, uno Machala, uno Manta y uno Portoviejo. La empresa se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de muebles a precios ajustados a toda clase de presupuesto, convirtiéndolos en los más accesibles del mercado. Nace además la marca Tempo Design como una alternativa diferente, que ofrece al público una línea minimalista con diseños de vanguardia de muebles en auge en los mercados de Europa. (<http://znameb.com/about-us/>)

Por otra parte la en este mercado tenemos a la empresa “Colineal” máximo competidor de Muebles El Bosque. Colineal empezó sus actividades en 1997 cuenta con 22 locales distribuidos de la siguiente manera: cinco en ciudad de Quito, cuatro en la ciudad de Guayaquil, cuatro en la ciudad de Cuenca, uno en Ambato, dos en Riobamba, dos en la ciudad de Manta, uno en Portoviejo, uno en Loja y dos en Machala. (<http://www.colineal.com/null>)

Colineal se caracteriza por ofrecer diseños exclusivos de muebles con estándares altos de calidad a un precio a mayor pero accesible a cierto segmento de mercado. Por otra parte Muebles El Bosque aplica una estrategia de precios que se ajusta a varios presupuestos y apunta a un segmento con niveles de ingresos medios y altos (a través de Tempo Design).

Un aspecto a considerar es que tanto Colineal como Muebles El Bosque además de contar con almacenes a nivel local lo hacen también en el exterior. Muebles El Bosque cuenta con almacenes en Panamá mientras que la Colineal lo hace en Panamá y Perú.

4.8.2. Amenaza de nuevos competidores.

Otra de las fuerzas de Porter a tener en cuenta es la amenaza de nuevos competidores en el mercado en el que se pueden encontrar nuevas empresas que deseen incursionar o expandirse en el mercado de muebles del país.

Como es el caso de “Muebles Cuenca” perteneciente al grupo Madeform que inició sus actividades en la ciudad cuencana. Su planta actualmente cuenta con instalaciones de 5000 m², tecnología de punta, mano de obra calificada y además dispone puntos de venta en la ciudad de Cuenca y actualmente busca posesionarse en la ciudad de Guayaquil. (<http://www.madeform.com.ec/empresa>)

4.8.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores en el mercado de muebles abarcan aquellas empresas que se dedican a abastecer insumos es decir de materia prima como la madera, el barniz etc. para la fabricación del producto terminado. En el caso de Muebles El Bosque se dedica a la comercialización mas no a la fabricación por lo que los costes en que se incurren son por el flete de la mercadería. Y se evalúan las mejores alternativas en cuanto a los gastos de transportación.

4.8.4. Poder de negociación de los clientes.

Al tratarse de un producto de decoración y acomodación como mobiliarios para el hogar el segmento a que se dirige son a las familias residentes, cercanas o aledañas a las ciudades de Guayaquil, Quito, Machala, Manta y Portoviejo que busquen muebles para decoración del hogar de diferentes clases sociales: media, media alta y alta.

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que los compradores pagan diferentes precios evaluando además la variedad y el diseño que puedan encontrar. Es por eso que Muebles El Bosque ofrece sus productos a diferentes precios tomando en consideración la capacidad adquisitiva de las diferentes familias.

Una de las ventajas de Muebles El Bosque es que por un costo adicional se ofrece servicios de transportación, instalación y armado de la mercadería al domicilio del cliente. Tempo Design perteneciente también a Muebles El Bosque propone como alternativa diferentes diseños exclusivos de vanguardia al estilo europeo.

4.8.5. Amenaza de productos sustitutos.

La presencia y aparición en el mercado de empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de muebles de otro material diferente a la madera como es el mimbre o el acero.

CAPÍTULO 5

SITUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA “MUEBLES EL BOSQUE S.A.”

5.1. Provisión del Sistema

5.1.1. Planeación del Recursos Humanos.

La planeación parte de las necesidades que presenten cada departamento que solo se encuentran justificadas cuando se produce un reemplazo de personal sea por abandono del trabajo, renuncia del mismo o no renovación en el contrato del trabajador.

Muebles El Bosque S.A al planear la contratación de un nuevo trabajador considera en primera instancia al cliente interno, se evalúa su desempeño, los años en el cargo, su capacidad frente al cargo que va a ocupar en lo que respecta al área administrativa. Por otra parte en lo que comprende el área de ventas se valora más la experiencia que tenga el trabajador y por lo general se buscan fuentes externas en caso de requerir un nuevo elemento.

Es importante señalar que en caso de existir la necesidad de incrementar un nuevo elemento a un área determinada de la compañía, esta necesidad es justificada por el Jefe inmediato, y aprobada por la Gerencia General.

5.1.2. Reclutamiento.

En caso de que a través del proceso de reclutamiento interno no se llegase a establecer un candidato idóneo para ocupar la vacante, el departamento de Recursos Humanos procederá a difundir el aviso de empleo y recopilar carpetas de candidatos, utilizando fuentes externas como las que se mencionan continuación:

- Medios de comunicación escrita (Publicaciones)
- Consultoras.

El proceso de reclutamiento bajo la aplicación de las fuentes externas atrae a un promedio de 10 personas de acuerdo al cargo vacante, de los cuales de 5 a 7 individuos cumplen con el perfil requerido y son preseleccionados para la entrevista final.

5.1.3. Selección.

Una vez que han culminado las actividades de reclutamiento y se ha realizado el filtro de las hojas de vida apropiadas acordes al perfil buscado, se procede a la etapa de selección que comienza con una preselección y luego con una entrevista técnica.

5.1.3.1 Preselección.

Se receptan las carpetas del personal interesado y luego se realiza una preselección a partir de las cualidades técnicas de los candidatos y los requerimientos del cargo.

5.1.3.2 Entrevista técnica.

Posteriormente Selección procede a enviar la terna preseleccionada al jefe de área para que este a su vez seleccione según su criterio técnico. (Conocimientos, experiencia y perfil profesional.)

Este le indica al aspirante seleccionado las funciones del puesto, lo que Muebles El Bosque requiere del trabajador, los horarios y reglamentos internos.

5.1.3.2.1 Definición de la compensación.

El responsable del área solicitará la información que requiera a nómina para poder establecer la remuneración (sea fija o variable) a ser ofrecida al candidato, de acuerdo a la estructura de compensaciones (en el caso de un puesto a ser reemplazado), o dicha información más el tabulador del mercado para puestos equivalentes en empresas similares validado por la gerencia de Recursos Humanos.

5.1.3.2.2. Referencias laborales.

Selección es el encargado de contactar a las referencias que los aspirantes proporcionaron en las Hojas de Vida para confirmar los datos entregados por los aspirantes. Selección envía la información al jefe de área

5.1.3.3. Entrevista personalizada.

Se cita al aspirante para la entrevista personalizada, la misma que está a cargo de Selección, en la entrevista se podrá observar la presentación personal y física, confirmar los conocimientos del aspirante.

Luego de la entrevista, de selección se indica el procedimiento de ingreso a la compañía:

- Exámenes médicos pre-ocupacionales
- Documentos personales para ingreso
- Aprobación de resultados médicos por parte del Departamento Médico

5.1.3.4. Documentos personales para ingreso.

- 2 copias de cedula de identidad a color
- 2 copias de certificado de votación a color
- Solicitud de empleo
- Copia de Acta de Matrimonio (en el caso de que sean casados)
- Partida de nacimiento (hijos menores de 18 años)
- Record Policial
- Certificado de Salud (Emitido por el Ministerio de Salud Pública)
- Copia de Título Bachiller y/o Título Universitario
- Copias de diplomas de cursos o especialización
- 2 Referencias de Trabajo
- 2 Referencias Personales
- 2 Foto Carnet a Color
- Dirección de correo electrónico

5.1.3.5. Exámenes pre-ocupacionales

Exámenes en laboratorio según puesto al que aplica.

5.1.3.6. Aprobación de resultados médicos por parte de departamento médico

Selección dirige al departamento Médico de la compañía los datos del candidato para que este proceda a realizar la orden médica para realización de los exámenes y posterior ficha médica ocupacional.

Departamento Médico aprueba/desaprueba la aptitud laboral, si no aprueba inicia de nuevo el proceso. Como se puede evidenciar en la empresa las actividades de reclutamiento y selección no se evalúa ni

reconoce competencias en ningún aspecto lo que impide realizar una selección apropiada y completa del Recurso Humano.

5.1.4. Vinculación e inducción.

Luego selección se comunica con la persona e indica que está completo el proceso y coordina su ingreso. El jefe directo genera la inducción de seguridad y salud ocupacional en el que se le indican sus riesgos al puesto de trabajo, política, obligaciones y sanciones según reglamento interno.

5.1.4.1 Ingreso a nómina.

Selección entrega carpeta con todos los documentos indicando cargo, sueldo, remplazo, para que a su vez sea subido al sistema de Recursos Humanos e ingreso al IESS.

5.1.4.2. Periodo de prueba.

El aspirante seleccionado tendrá un periodo de prueba y su desempeño será evaluado por el Jefe de Área de la siguiente manera:

- Evaluación de desempeño a los 30 días con calificación del jefe y firma del empleado enviada a selección/capacitación

Le corresponde tomar esta evaluación al jefe directo del empleado a prueba y cumplirse con los periodos establecidos en esta reglamento, caso contrario su incumplimiento incurre en llamados de atención y multa.

5.2. Aplicación

5.2.1. Descripción y análisis de puestos.

Según (Alles, 2011) “La descripción de puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra”

Partiendo de esta definición que propone la autora se puede afirmar que la descripción y análisis de cargos debe estar correctamente elaborada y definida. Enfocándolo a la compañía “Muebles El Bosque S.A.” se dio apertura a la investigación con permisos requeridos. Posteriormente se procedió a examinar la descripción y análisis de cargos donde se encontraron varios puntos interesantes.

Cabe recalcar que por cuestiones de confidencialidad con que se maneja la información en la empresa Muebles El Bosque S.A se dio apertura

específicamente al área de Recursos Humanos y al área de ventas Almacén Las Aguas de la organización.

Dentro de las observaciones que se encontraron es que la descripción y análisis de puestos se realiza en base a requerimientos de un área determinada sin embargo se ha observado que la empresa no ha realizado el análisis respectivo para determinar si el colaborador cumple o no con competencias que apoyen su desarrollo, para cumplir con este requerimiento es necesaria la elaboración y definición de las competencias.

El análisis de puestos no se lo realiza de manera completa pues las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área no se encuentran definidas. Así como los grados o niveles de las competencias a los diferentes puestos de las áreas de estudio determinadas: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas.

Tampoco se encuentran elaborados la confección de los diccionarios de competencias y diccionarios de comportamientos.

Es importante, para la empresa el determinar las distintas competencias con la apertura en grados con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Para corroborar lo dicho se mostrará a modo de ejemplo la descripción y análisis de puestos correspondientes al: Gerente de Recursos Humanos y al Jefe de Almacén; donde claramente se denota la ausencia de competencias en los puestos señalados.

Para los demás puestos relacionados a las áreas de estudio correspondientes del Departamento de Recursos Humanos y Almacén Norte Las Aguas de la empresa Muebles El Bosque S.A. Se las puede visualizar en el Apéndice A “Descripción de puestos del Departamento de Recursos Humanos y Almacén Norte Avenida Las Aguas” que corresponde a los puestos de:

- Coordinadora de Selección/ capacitación
- Coordinador de Nómina
- Médico
- Enfermera
- Seguridad Industrial/ Mantenimiento
- Recepción
- Asistente de Jefe de Almacén
- Cajera
- Vendedor

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Nombre del Puesto:	GERENTE DE RRHH
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	DIANA TUMBACO

Propósito del Puesto:

- Desarrollar estrategias de selección, capacitación y retención de talentos
- Desarrollar estrategias de compensaciones competitivas fijas y variables
- Elaborar y dar seguimiento al proceso de planeamiento estratégico
- Responsable por la administración de la comunicación interna de la empresa.

Principales Funciones del Puesto:

- Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.
- Asesorar al Directorio, la Gerencia General en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos.
- Dirigir, controlar y gestionar planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer de Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos de MEB.
- Dirigir, controlar la elaboración de políticas para el diseño e implementación de proyectos, planes y programas de Capacitación, Evaluación de Desempeño, actualización y aplicación del Reglamento de Calificaciones
- Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Salud Integral de los Funcionarios, la Seguridad e Higiene y la prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior desarrollo e implementación
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas
- Servicios Generales: mantenimiento de edificios y almacenes, limpieza, seguridad física, Dispensario Médico
- Relación con proveedores externos: Universidades, Cámaras, Gobierno, Asesores Legales.
- Elaborar y dar seguimiento al presupuesto del área
- Mantener permanentemente informado al Gerente General, sobre las novedades presentadas en el desempeño de sus labores.

Personal que le reporta:

- Coord. nomina
- Coord. Siso –Mantenimiento
- Coord. Capacitación/Do
- Trabajo Social

Principales clientes proveedores internos:

- Todas las áreas

Principales indicadores:

- Ratios de eficiencia
- Head count
- Rotación
- Índice de capacitación

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	<input type="text" value="Tercer Nivel carreras Psicología-administración-"/>		
GRADO DE AVANCE:	<input type="text" value="Master en Recursos Humanos."/>		
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto) Contabilidad, utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada), legislación laboral y tributaria, remuneraciones, régimen laboral, IESS.			
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Inglés	100%	100%	100%
Experiencia laboral			
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA	<input type="text" value="5 años de experiencia"/>		
ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none"> - Legal - Contabilidad - Manejo de subsistemas de RRHH 			
Condiciones de trabajo:			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	<input type="text" value="Sí"/>	FRECUENCIA	<input type="text" value="A veces"/>
CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="text" value="No"/>		
HORARIOS DE TRABAJO	<input type="text" value="9:00 a 17:30 pm"/>	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO	<input type="text" value="Los que determine la responsabilidad del puesto"/>
Otros:			
CONOCIMIENTOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de técnicas de formador de formadores 2. Conocer sobre actividades de identificación, evaluación y control de los factores de riesgos. 3. Conocimientos sobre los riesgos de cada uno de su puesto de trabajo 4. Conocimiento sobre el reglamento interno de seguridad y salud 5. Conocimiento sobre el plan de evacuación y simulacro 6. Conocer sobre nociones básicas de Seguridad y Salud Preventiva 7. Concienciación sobre motivación al Cambio: SGP 			

CARACTERISTICAS FISICAS:

EDAD MINIMA Y MAXIMA

30 -50

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotar en el siguiente recuadro

Gerente de Recursos Humanos
Sergio Fernández

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA DE VENTAS
Nombre del Puesto:	JEFE DE ALMACEN
Reporta a:	SUPERVISOR DE VENTAS
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Lograr el objetivo de ventas mensual, administrando al equipo de ventas (Vendedores, Cajeras, Bodeguero, etc.) y asegurando el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa en todo lo que tiene que ver con el manejo de caja, inventarios, exhibición, procesos comerciales (telemercadeo, volanteo, activaciones etc.) en el punto de venta (MEB ó Tempo)

Principales Funciones del Puesto:

- Responsable de apertura y cierre de almacén.
- Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones.
- Coordinación, seguimiento y apoyo a las acciones comerciales (telemercadeo, volanteo, activaciones, reuniones diarias de avance con vendedores, etc.)
- Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.
- Elaboración y mantenimiento de la estructura básica y la estructura flotante (por temporada) de su local (número de vendedores, personal de apoyo, etc.)
- Obtener información del mercado y competencia de la zona de influencia de su local.
- En ausencia de cajera/as es responsable de los procesos de caja
- Responsable por la selección del personal de ventas de su local.
- Responsable por el inventario de su almacén (en bodega y exhibición).
- Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de ventas

Funciones secundarias

- Exhibición de mercadería en el showroom con el apoyo de marketing y diseño de interiores.
- Coordinar horarios de trabajo a colaboradores de almacén.
- Supervisar el control de ingresos y salidas.
- Atención al cliente (ingreso de solicitudes y reclamos).
- Desarrolla clínica de ventas dentro de almacén.
- Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas.

Personal que le reporta:

- Vendedores/cajeros
- Asistente comercial

Principales clientes proveedores internos:

- Marketing
- Producto / Logística
- Finanzas (crédito)
- Bodega
- Servicio técnico

Principales indicadores:

- Cumplimiento de ventas (semanal, mensual, anual)
- Formato IDEX
- Rentabilidad
- Ticket promedio

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	Universitario con énfasis en áreas Comerciales, de Marketing o ingeniería en Ventas		
GRADO DE AVANCE:	Titulado		
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)			
<ul style="list-style-type: none">• Dominio de sistemas informáticos (Word, Excel, Power Point)• Técnicas de presentaciones y reuniones• Técnicas de entrenamiento y conducción de equipos• Marketing y ventas			
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Deseable ingles	50%	50%	50%
EXPERIENCIA LABORAL			
Jefe /Gerente de Almacen			
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA			
3 años a 4 años de experiencia progresiva en cargos similares			
ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos de Marketing• Conocimiento de ventas• Conocimiento de administración• Liderazgo (personal)• Toma de inventarios de caja			
Condiciones de trabajo:			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	No	FRECUENCIA	
CAMBIO DE RESIDENCIA	No		
HORARIOS DE TRABAJO	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO		
Cinco días a la semana de 9:30 am al cierre del almacén	Los que determine la responsabilidad del puesto		
Otros:			

CARACTERISTICAS FISICAS:

Si aplica buena presencia

EDAD MINIMA Y MAXIMA

30 - 45

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotararlo en el siguiente recuadro

Gerente de Almacén

Fuente: Muebles El Bosque S.A

5.2.2. Valoración de cargos

La empresa no ha desarrollado técnicas relacionadas a la valoración de puestos de trabajo, en el caso de las remuneraciones queda plasmado estas no se encuentran acorde en función a las competencias, sino solo a la experiencia, y antigüedad del empleado.

5.2.3. Evaluación del desempeño

Al igual que el punto anterior, la evaluación del desempeño no se encuentra desarrollada por medio de técnicas o métodos estructurados, sino que ha repercutido que la evaluación del trabajador esté relacionada a un criterio subjetivo del jefe inmediato.

Se considera en este necesario proponer mediante el diseño de un modelo de gestión por competencias métodos relacionados a la evaluación de desempeño donde el trabajador de la compañía conozca los parámetros sobre los que se evaluará su gestión.

5.2.4 Movimientos del personal

En el caso concreto de Muebles El Bosque los movimientos de personal solo se han reflejado en el área administrativa. Y la empresa no fundamenta sus movimientos por medio de una evaluación técnica. Según autores como (Chiavenato, 2002) los movimientos de personal que se realicen como los ascensos se los efectúa primeramente buscando promover al cliente interno de la compañía es decir al trabajador.

Debido a la falta de un proceso de evaluación para realizar un movimiento de personal el Departamento de Recursos Humanos lo realiza considerando únicamente la experiencia en el cargo. Por lo general se busca ocupar el cargo mediante la contratación externa.

Los escasos movimientos de personal que se realizan en la compañía son ascensos que van acompañados con un incremento salarial.

5.3. Mantenimiento

5.3.1. Sueldos y salarios.

En lo que hace referencia a los sueldos y salarios en la empresa comercial “Muebles El Bosque S.A” se basan en la disposiciones del Código de Trabajo, en función del mismo se establecen los salarios y beneficios sociales: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones.

Los trabajadores de la empresa perciben una remuneración fija, sin embargo en el caso de los vendedores perciben una remuneración fija y una variable, correspondiente al porcentaje de comisiones por concepto de ventas.

Los incrementos salariales están en criterio de la Gerencia General y no son frecuentes en la compañía. En este año la empresa ha efectuado recortes de personal en lo que respecta a almacenes y oficinas y por decisión de la Alta Gerencia se han suprimido las jornadas que involucre sobretiempo. Esto como una estrategia de reducción de costos por la situación de recesión económica que atraviesa el país.

5.3.2. Beneficios Sociales.

Todo trabajador es afiliado al Seguro Social desde el primer día que presta sus servicios a la empresa. Posteriormente el contrato de trabajo es registrado dentro del tiempo que permite la normativa del Ministerio de Trabajo.

Además de los beneficios sociales de ley, la empresa aporta con beneficios adicionales como: servicio de comedor, planes de telefonía celular disponibles para todo el personal de la empresa, préstamos, anticipos, compra de artículos.

5.3.3. Seguridad y Salud Ocupacional.

En lo referente a Seguridad y Salud Ocupacional la empresa se encuentra en proceso de implementación del sistema SISO (Sistema Industrial Y Seguridad Ocupacional).

La empresa Muebles El Bosque S.A. cuenta con los permisos de funcionamiento otorgados por el Cuerpo de Bomberos, Tasa de Habilitación

Municipal, uso de suelo, patentes. Además de esto se cuenta con una matriz de riesgos asociados a cada puesto de trabajo. En casos de accidentes de originados dentro de la empresa, la misma cubre los gastos médicos ocasionados por el suceso.

5.3.4. Relaciones Laborales.

Muebles El Bosque S.A. cumple con las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo, todos los trabajadores que conforman la nómina cumplen sus actividades bajo el respaldo de un contrato de trabajo firmado tanto por el empleado como por el empleador.

La empresa contempla dos tipos de contrato de trabajo:

- **Contrato de trabajo indefinido:** Con cláusula de tres primeros meses a prueba.
- **Contrato eventual:** Este tipo de contrato se lo elabora para los reemplazos del personal femenino por maternidad.

Ambos tipos de contratos de trabajo previa las firmas de las partes son registrados al portal electrónico del Ministerio de Trabajo para su verificación dentro de los tiempos permitidos.

5.4. Desarrollo

5.4.1. Capacitación.

La capacitación en la organización es una actividad que requiere de atención, pues a pesar de que la empresa cuenta con planes capacitación para el personal, estas no son realizadas de acuerdo a las necesidades que requiere el personal las mismas que difieren de acuerdo al departamento y a las competencias que se requieran para cada puesto como resultado se implantan capacitaciones pero no con los resultados esperados.

5.4.2. Desarrollo organizacional

No existe un plan de evaluación de desarrollo organizacional, la Gerencia General considera que la organización está bien posicionada sin embargo es necesaria una evaluación en este aspecto.

Cabe mencionar que la rotación del personal se ha incrementado considerable en el último año de laborales

5.4.3. Auditoría y Control

En la empresa existe un área de Auditoría interna, sin embargo, una vez por año se realiza una auditoría externa, en áreas específicas de compañía con el objeto de verificar los gastos y el destino de los recursos.

5.5. Análisis de encuestas

En las instalaciones de “Muebles El Bosque S.A.” se realizaron encuestas con el propósito de recopilar información que permita describir cómo se manifiesta la gestión por competencias en la organización enfocándola a los distintos subsistemas o subprocesos de la gestión por competencias de Recursos Humanos. Se tomaron en cuenta estas variables pues se consideran inciden de manera directa en el desempeño laboral de los colaboradores.

Las áreas de estudio comprendieron al Departamento de Recursos Humanos que cuenta con catorce trabajadores y está ubicado en la oficina matriz de Muebles El Bosque en el Km 6.5 Vía a Daule La Prosperina Av. 42 N-O y Calle 18E. Por otra parte se realizó el análisis al Almacén Norte ubicado en la avenida Las Aguas que tiene a su disposición ocho trabajadores lo que permitió realizar el análisis de la gestión por competencias y subsistemas a trabajadores de oficina y vendedores.

Por lo que una vez realizado el análisis se logrando obtener los siguientes resultados que se muestran a continuación:

Análisis de Encuestas
Departamento de Recursos Humanos

1. A continuación se muestra un listado de comportamientos (competencias) relacionados al trabajo en organizaciones (empresas). Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia de los mismos. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Tabla 5. Pregunta 1 de las encuestas: Grado de importancia de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones

	a) Compromiso		b) Ética		c) Adaptabilidad al cambio		d) Calidad de trabajo		e) Innovación y creatividad	
1	4	28,57%	3	21,43%	0	0,00%	3	21,43%	0	0,00%
2	2	14,29%	5	35,71%	0	0,00%	4	28,57%	2	14,29%
3	1	7,14%	3	21,43%	2	14,29%	4	28,57%	3	21,43%
4	2	14,29%	1	7,14%	6	42,86%	2	14,29%	5	35,71%
5	5	35,71%	2	14,29%	6	42,86%	1	7,14%	4	28,57%
14	100 %		14	100%	14	100 %	14	100%	14	100 %

Gráfico 18. Pregunta 1 de las encuestas: Categoría más importante de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones



Análisis: Una vez realizado el análisis relacionado en la categoría más importante de competencias relacionadas al trabajo. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas han ponderado al compromiso como la competencia más importante con el 28.57%. Seguido de la ética y la calidad de trabajo ambos con el 21.43%

Gráfico 19: Pregunta 1 de las encuestas: Categoría menos importante de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones



Análisis: Una vez realizado el análisis enfocado a la categoría menos importante de competencias relacionadas al trabajo. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas han ponderado a la adaptabilidad al cambio como la competencia menos importante con el 42,86%. Seguido de compromiso con el 35,71%. la innovación y creatividad con el 28,57%, la ética con el 14,29% y finalmente la calidad de trabajo con el 7,14%

Gráfico 20. Pregunta 1 de las encuestas: Grado de importancia de competencias relacionadas al trabajo en organizaciones



Análisis: De las 14 personas encuestadas en el Departamento de Recursos Humanos de la oficina matriz de Muebles El Bosque. Se pudo ratificar que la variable compromiso es la más importante como se mostró en el primer gráfico.

Sin embargo es importante acotar que siendo la competencia compromiso la de mayor acogida dentro de la categoría más importante también es la que le sigue a la menos importante (gráfico 2 de la primera pregunta)

Lo que significa que la variable compromiso siendo una de las más importantes entre las demás no tiene suficiente peso porque es apenas el 28,57% siendo la mejor puntuada dentro de las más importantes de su categoría. Sin embargo el número de personas que lo dice es bajo porque es apenas el 28,57%.

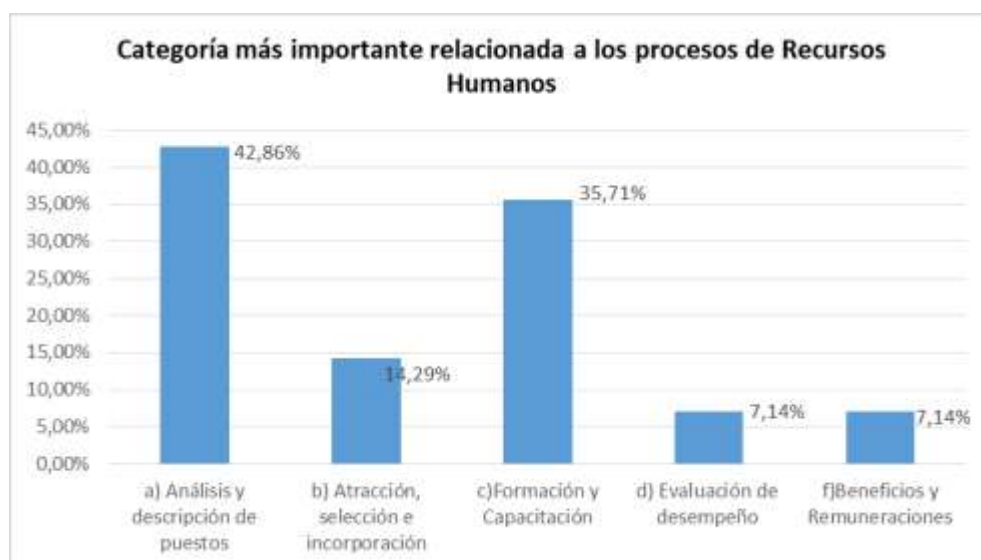
Si notamos en términos de porcentajes del siguiente gráfico hay mayor tendencia hacia menos importante puesto que en esta categoría se hayan el 35% de los encuestados lo que resulta mayor comparado con el 28,57%. Esto nos dice que realmente no hay compromiso

2. De los procesos de Recursos Humanos que se muestran a continuación. Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia. Siendo 1 el más importante y 5 menos importante.

Tabla 6. Pregunta 2 de las encuestas: Grado de importancia relacionado a los procesos de Recursos Humanos

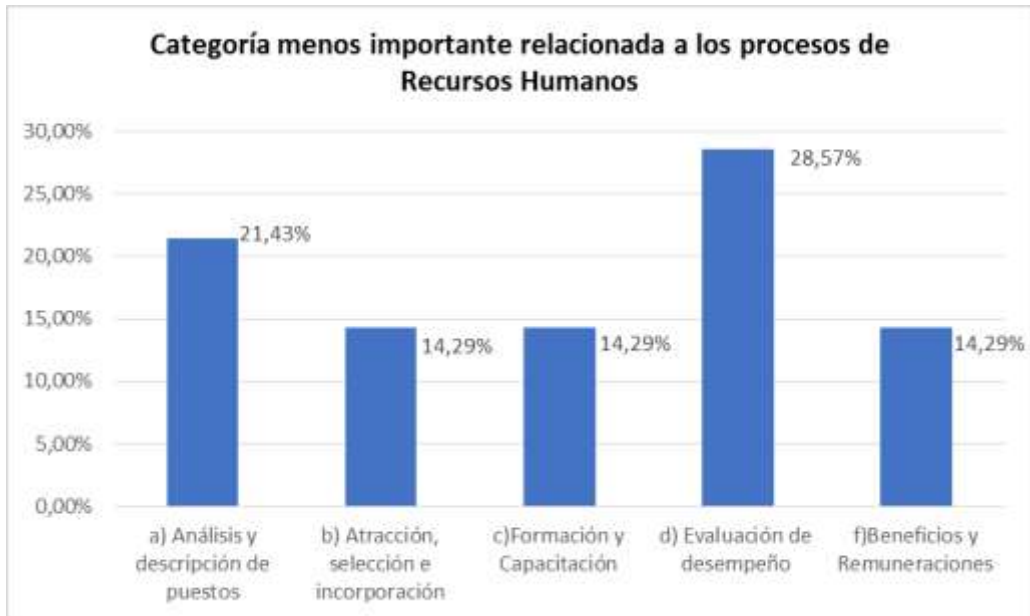
	a) Análisis y descripción de puestos		b) Atracción, selección e incorporación		c) Formación y Capacitación		d) Evaluación de desempeño		f) Beneficios y Remuneraciones	
1	6	42,86%	2	14,29%	5	35,71%	1	7,14%	1	7,14%
2	2	14,29%	5	35,71%	2	14,29%	5	35,71%	2	14,29%
3	1	7,14%	3	21,43%	3	21,43%	2	14,29%	5	35,71%
4	2	14,29%	2	14,29%	2	14,29%	2	14,29%	4	28,57%
5	3	21,43%	2	14,29%	2	14,29%	4	28,57%	2	14,29%
14	14	100,00%	14	100,00%	14	100,00%	14	100,00%	14	100,00%

Gráfico 21: Pregunta 2 de las encuestas: Categoría más importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos



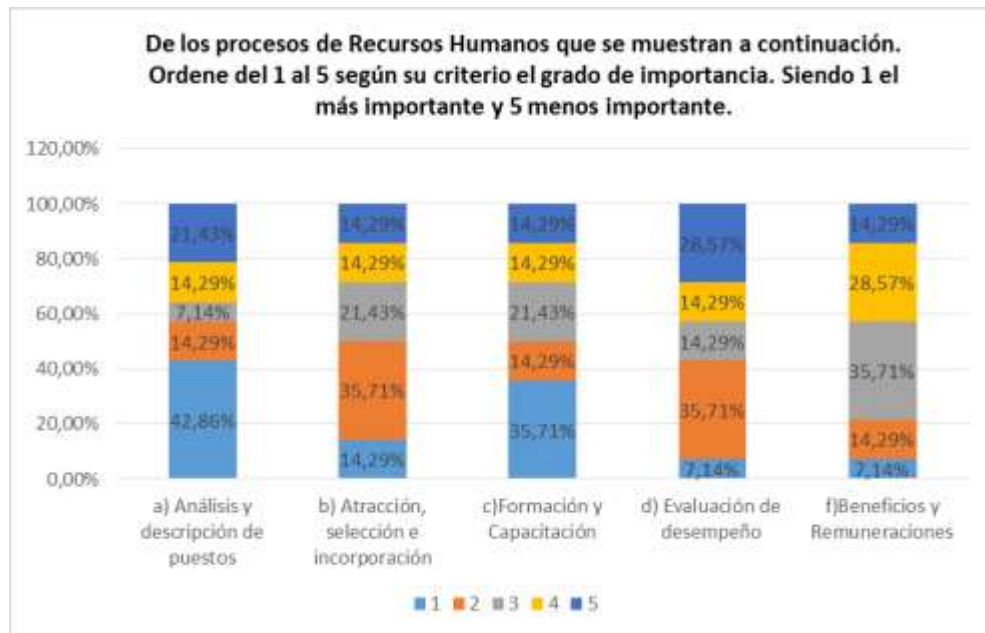
Análisis: Realizado el análisis relacionado a la categoría más importante a los procesos de Recursos Humanos. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas han escogido análisis y descripción de puestos como el proceso más importante de la gestión de Recursos Humanos con 42,86%. Seguido de la formación y capacitación con el 35,71%. El proceso de atracción, selección e incorporación ocupa el 14,29%. Y finalmente los procesos de evaluación de desempeño y beneficios y remuneraciones ambas con 7,14%

**Gráfico 22. Pregunta 2 de las encuestas:
Categoría menos importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos**



Análisis: Realizado el análisis relacionado a la categoría menos importante a los procesos de Recursos Humanos. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas han escogido a la evaluación de desempeño como el proceso menos importante de la gestión de Recursos Humanos con el 28,57%. El análisis y descripción de puestos con el 21,43%. Seguido de los procesos: atracción, selección e incorporación; formación y capacitación; y evaluación de desempeño todos con el 14,29%.

Gráfico 23. Pregunta 2 de las encuestas: Grado de importancia relacionado a los procesos de Recursos Humanos



Análisis: De las 14 personas encuestadas en el Departamento de Recursos Humanos de la oficina matriz de Muebles El Bosque. Se pudo validar que el proceso análisis y descripción de puestos es el proceso más importante de la Gestión de Recursos Humanos con el 42.86%.

A pesar de que este mismo proceso ocupa el segundo puesto con 21,43% dentro de la categoría menos importante. Sin embargo el número de personas que lo dice es inferior comparando con los que afirman que es el más importante.

Si notamos en términos de porcentajes del gráfico que se presenta hay mayor tendencia al análisis y descripción de puestos como más importante esto se fundamenta en que en esta categoría se hayan el 42.86% de los encuestados que resulta mayor comparado con el 21,43% de la categoría menos importante.

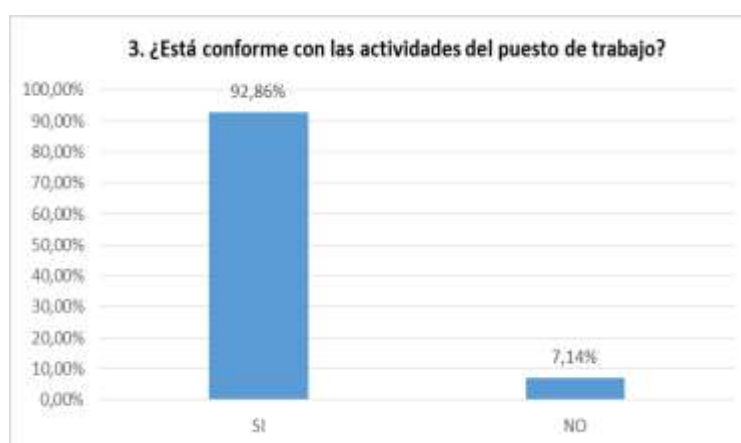
Esto nos dice que la mayor parte del Departamento considera que el Análisis y Descripción de Puestos es el proceso más importante en la gestión de Recursos Humanos lo cual guarda relación con lo que fundamenta (Alles, 2011) cuando se refiere a la descripción de Puestos como la base para otros subsistemas o subprocesos como: la selección, formación y evaluación de desempeño.”

3. ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

**Tabla 7. Pregunta 3 de las encuestas:
¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?**

SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
	14	100,00%

**Gráfico 24. Pregunta 3 de las encuestas:
¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?**



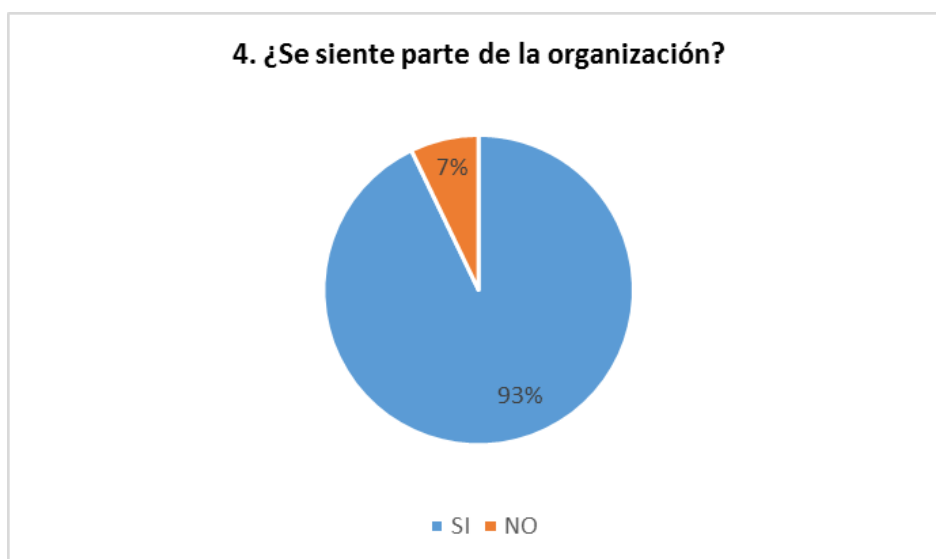
Análisis: Se puede observar que 13 personas que representan el 92,86% del total encuestado, ha dicho estar conforme con las actividades del puesto de trabajo, siendo el 7,14% equivalente a una persona del total encuestado la cual afirma no estar conforme con las actividades del puesto. Sin embargo no guarda relación con lo que respondieron los encuestados en relación a la variable compromiso donde no tuvo el peso suficiente a pesar de ser la más importante de su categoría lo cual indica que no se encuentran definidas las competencias institucionales en la organización por lo que se sugiere en base a la teoría la revisión de la misión (ver Anexo xx) y definición de competencias tanto cardinales como específicas.

4. ¿Se siente parte de la organización?

Tabla 8. Pregunta 4 de las encuestas: ¿Se siente parte de la organización?

SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
	14	100,00%

Gráfico 25. Pregunta 4 de las encuestas: ¿Se siente parte de la organización?



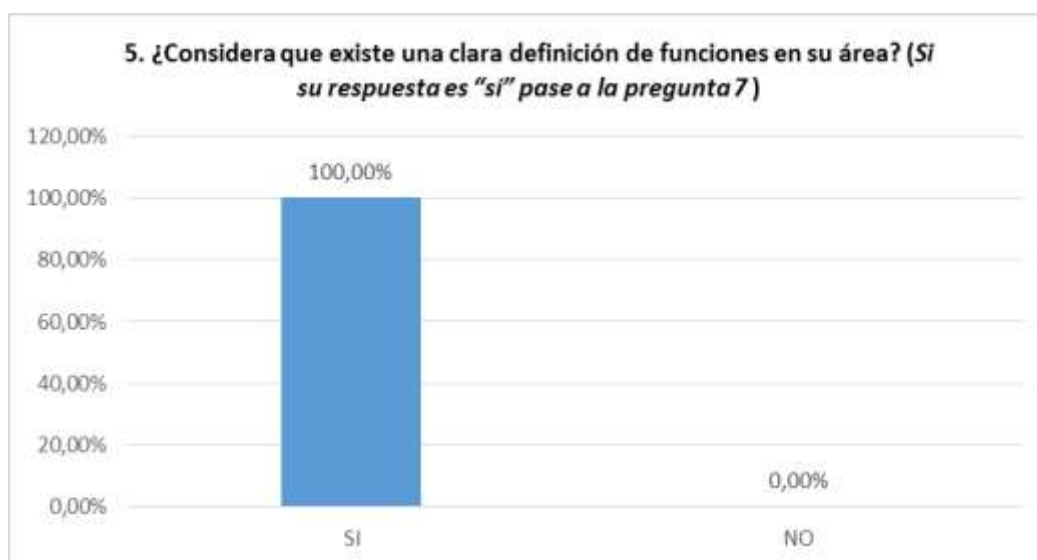
Análisis: El 93% del total encuestado afirman sentirse parte de la organización, a diferencia del 7% del total encuestado la cual nos indica que no lo hacen. Esto denota que hay una incoherencia en relación a la primera pregunta donde dice que no tienen tal compromiso por parte de las personas encuestadas.

5. ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área? (Si su respuesta es “sí” pase a la pregunta 7)

Tabla 9. Pregunta 5 de las encuestas: Considera que existe una clara definición de funciones en su área? ("si" pase a la pregunta 7)

SI	14	100,00%
NO	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 26. Pregunta 5 de las encuestas: ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área?



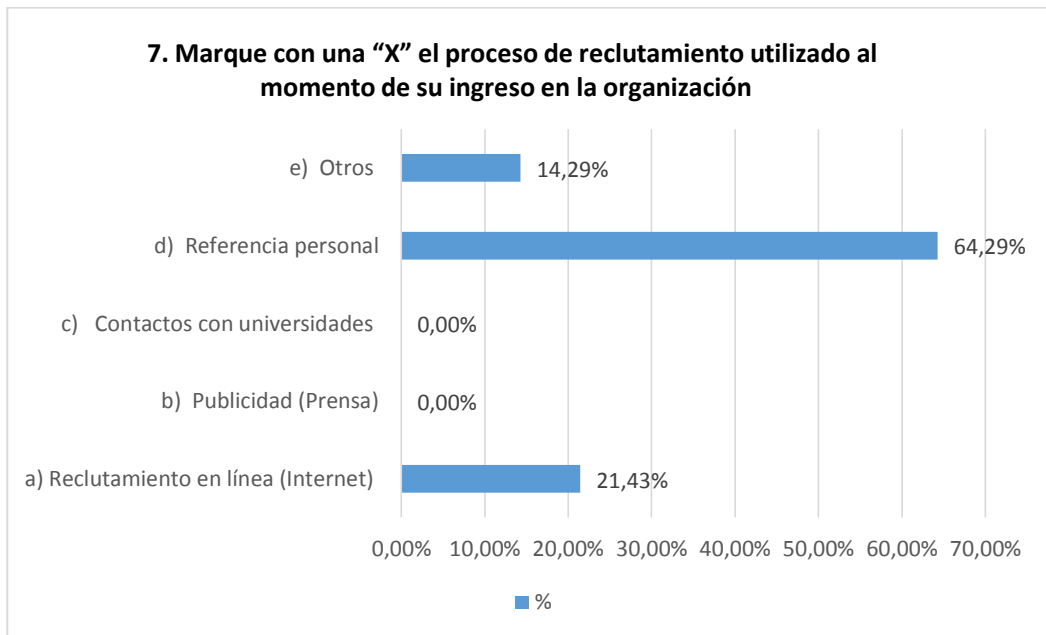
Análisis: El 100% de todos los encuestados han considerado que existe una clara definición de las funciones de su área, lo cual indica que todas las personas de esta área tienen clara las funciones en cuanto a conocimiento técnico se trata, aunque esto no representa un claro conocimiento de competencias y su desarrollo. Por una parte (Alles, 2011) hace referencia a la competencia como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; mientras que conocimiento técnico hace énfasis a una información especializada que adquiere una persona ya sea por medio de la educación o la experiencia para desarrollar sus actividades en el trabajo como por ejemplo: informática, contabilidad, leyes, impuestos etc.

7. Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

Tabla 10. Pregunta 7 de las encuestas: Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

a) Reclutamiento en línea (Internet)	3	21,43%
b) Publicidad (Prensa)	0	0,00%
c) Contactos con universidades	0	0,00%
d) Referencia personal	9	64,29%
e) Otros	2	14,29%
	14	100,00%

Gráfico 27. Pregunta 7 de las encuestas: Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.



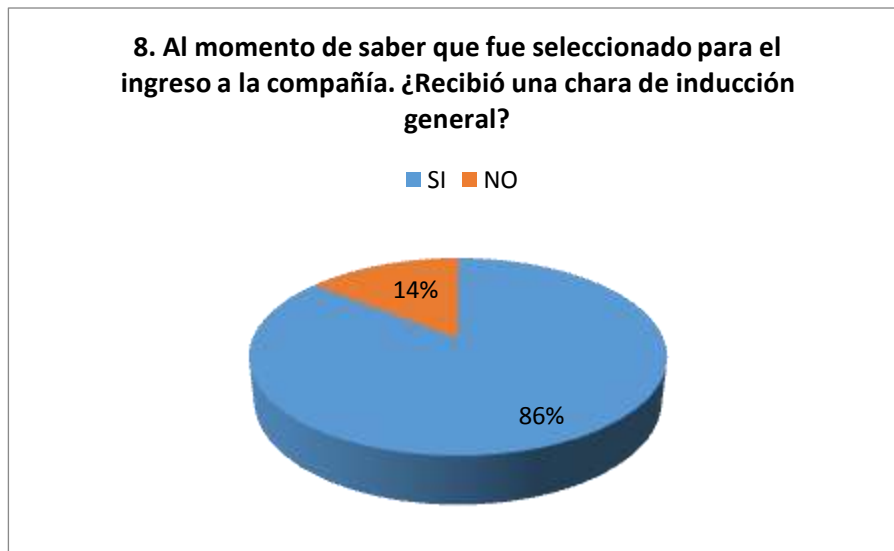
Análisis: El proceso de reclutamiento que tuvo mayor incidencia al momento del ingreso en la organización fueron las Referencias Personales con el 64,29%, seguido por el Reclutamiento en línea con el 21,43% y por último otros con el 14,29%. Como se puede observar los otros 2 procesos los cuales son: Contacto con Universidades y Publicidad por prensa no tuvieron relación en los procesos de reclutamiento de este departamento. Se sugiere en base al modelo expuesto por Martha Alles y de acuerdo al presupuesto asignado por la compañía potenciar la publicidad en prensa y el contacto en universidades y no solo considerar como principal opción las referencias personales puesto que las dos opciones nombradas primeramente también pueden ser de utilidad al momento de reclutar al personal. En el caso de contactos con universidades se sugiere tener en cuenta que los jóvenes universitarios tienen conocimientos que pueden aportar a la organización y aplicarlos a la misma y en el caso de la publicidad en prensa puede ser también útil siempre y cuando esta se encuentre correctamente redactada con el perfil y necesidades que busque la organización de un posible candidato.

8. Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una charla de inducción general?

Tabla 11. Pregunta 8 de las encuestas: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una charla de inducción general?

SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
	14	100,00%

Gráfico 28. Pregunta 8 de las encuestas: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una charla de inducción general?



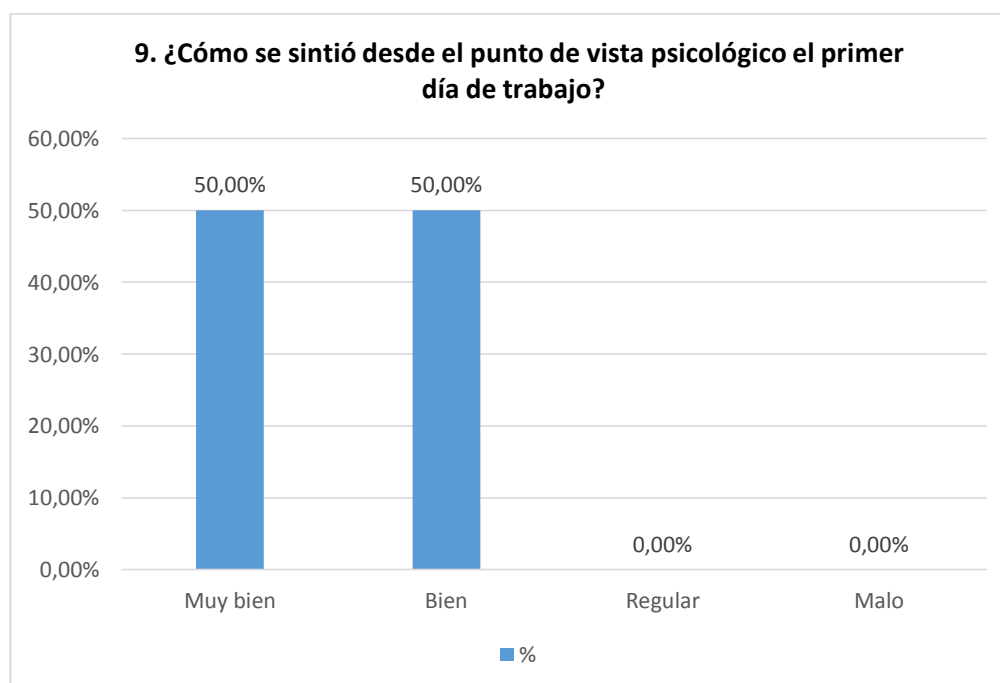
Análisis: El 86% de las personas encuestadas afirman haber recibido charlas de inducción al momento del ingreso en la compañía, en relación al 14% el cual indica no haberlas tenido. Según Alles **en el proceso de atracción, selección e incorporación** el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura y debe fijarse como política. Además de esto se recomienda verificar que la política se cumpla en su totalidad pues dado que a pesar de que el porcentaje fue menor 14.29% lo óptimo corresponde a que se cumpla en su totalidad. Se considera de suma importancia el dar una charla de inducción a todas las personas que ingresen a laborar en una compañía ya que al no recibirlas puede disminuir la eficiencia del trabajador debido al desconocimiento de información básica de la compañía: visión, misión, valores corporativos, descripción de tareas entre otras.

9. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Tabla 12. Pregunta 9 de las encuestas: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Muy bien	7	50,00%
Bien	7	50,00%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 29. Pregunta 9 de las encuestas: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?



Análisis: Como se muestra en el gráfico, desde el punto de vista psicológico el 50% de las personas encuestadas dijeron haberse sentido "Muy bien" el primer día de trabajo y el otro 50% afirmaron sentirse "Bien", ningún encuestado escogió las opciones "Regular" o "Malo", por lo que se puede observar que en el departamento encuestado no hubo mayor inconveniente por parte de ellos al momento de iniciar sus actividades.

10. ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

Tabla 13. Pregunta 10 de las encuestas: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

SI	14	100,00%
NO	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 30. Pregunta 10 de las encuestas: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?



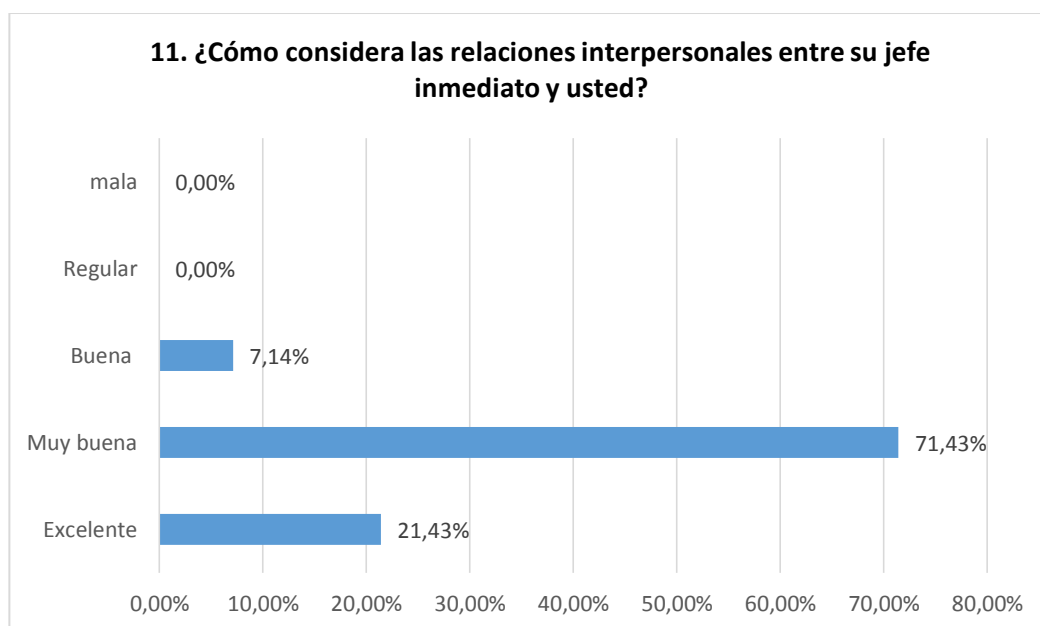
Análisis: El 100% de los encuestados dijeron tener todos los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fueron seleccionados, esto quiere decir según los resultados que los trabajadores del departamento de RRHH de la Empresa Muebles el Bosque deben conocer perfectamente su perfil del puesto y tener tanto las capacidades como los conocimientos. **SIN EMBARGO** esta pregunta tiene un enfoque subjetivo pues es el mismo encuestado que se califica así mismo y tiene como **OBJETIVO** conocer la apreciación que tiene el empleado de su propia persona. Esto guarda relación con la técnica de evaluación 360⁰ propuesta por Martha Alles donde el empleado se autoevalúa además de ser evaluado por jefes y supervisores.

11. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

Tabla 14. Pregunta 11 de las encuestas: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

Excelente	3	21,43%
Muy buena	10	71,43%
Buena	1	7,14%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 31. Pregunta 11 de las encuestas: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?



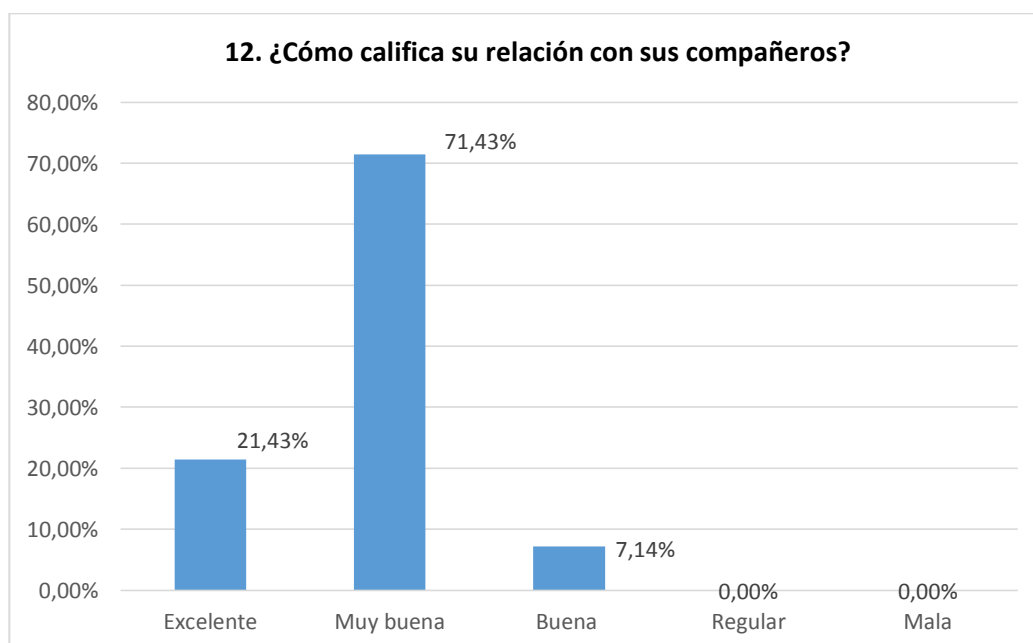
Análisis: Con respecto a la relación entre el jefe inmediato y los trabajadores, la mayor cantidad de encuestados con el 71% dijeron tener una “Muy buena” relación con su jefe inmediato, mientras que el 21% tienen una “Excelente” relación, seguido con una “Buena” relación por parte del 7% de los encuestados. Ningún encuestado afirmó tener una “Regular” o “Mala” relación. Lo que indica en términos generales que los empleados se sienten conforme con la gestión de su superior inmediato.

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

Tabla 15. Pregunta 12 de las encuestas: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

Excelente	3	21,43%
Muy buena	10	71,43%
Buena	1	7,14%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 32. Pregunta 12 de las encuestas: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?



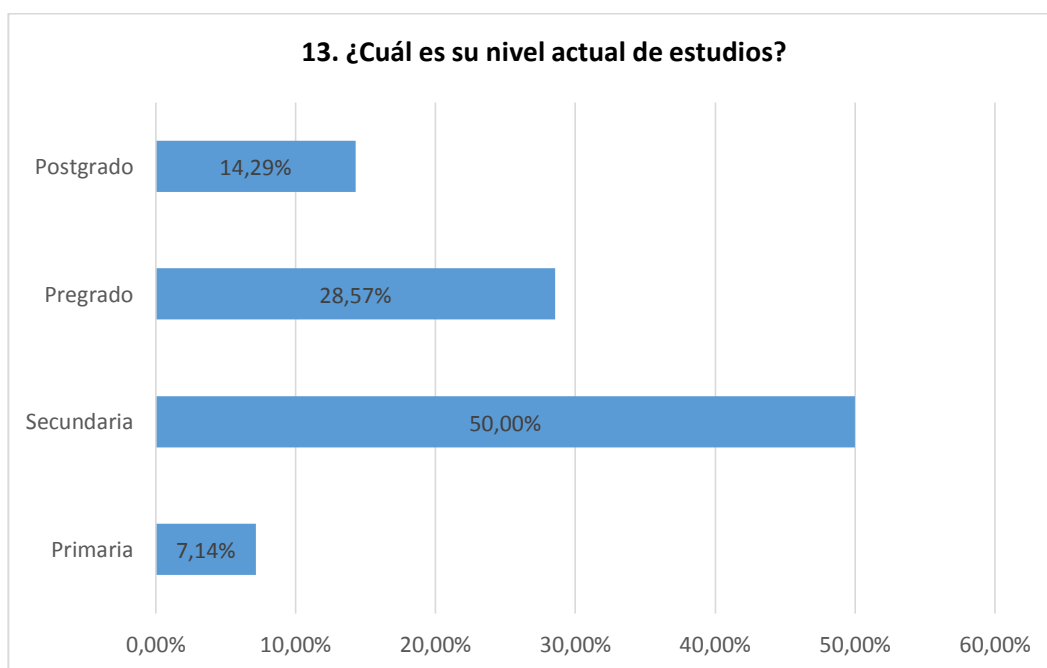
Análisis: Como se puede observar, al igual que la pregunta anterior la mayor cantidad de encuestados que representan el 71% dijeron tener una “Muy buena” relación con sus compañeros, mientras que el 21% tienen una “Excelente” relación, seguido con una “Buena” relación por parte del 7% de los encuestados. Ningún encuestado afirmó tener una “Regular” o “Mala” relación. Lo que indica que los empleados no sienten ningún factor que dificulte o impida el trabajo entre ellos.

13. ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

Tabla 16. Pregunta 13 de las encuestas: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

Primaria	1	7,14%
Secundaria	7	50,00%
Pregrado	4	28,57%
Postgrado	2	14,29%
	14	100,00%

Gráfico 33. Pregunta 13 de las encuestas: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?



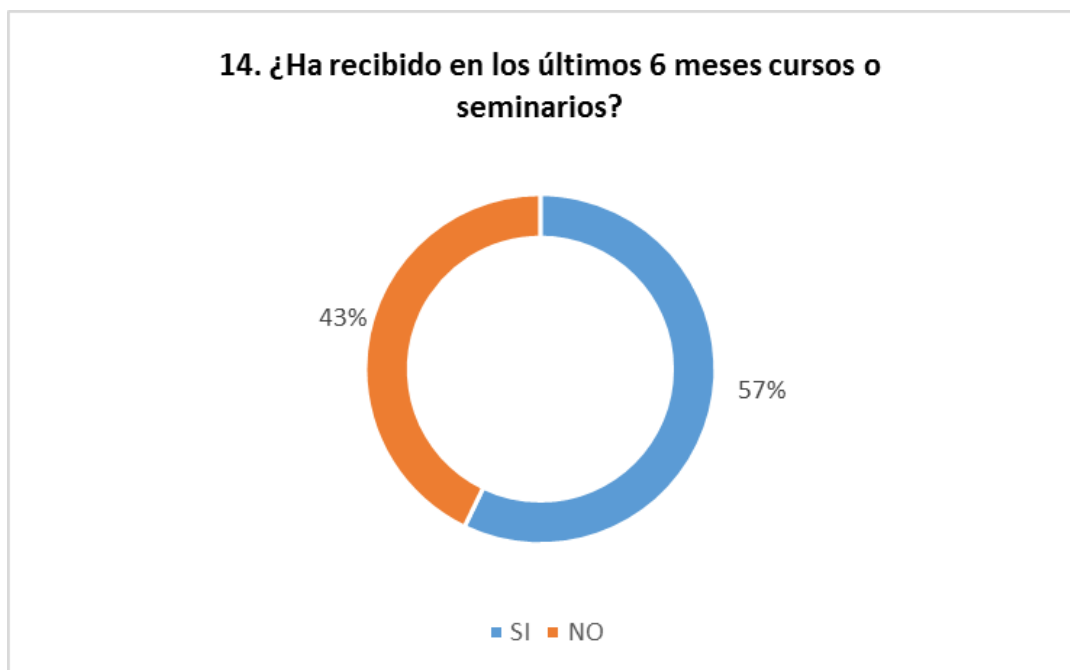
Análisis: Dentro del departamento de RRHH de la Empresa Muebles el Bosque, se entiende que el 50% tiene un nivel de estudio Secundario, seguido por un título profesional "Pregrado" con el 29%, un 14% con Postgrados y un 7% con educación "Primaria". Por lo que se concluye que el mínimo requisito para desempeñarse en este departamento es haber terminado el curso de bachillerato. Esto se fundamenta en que la mitad de los trabajadores encuestados en el departamento desarrollan actividades operativas por las que no se exige un título de tercer o cuarto nivel al contrario de la otra mitad que representan los mandos medios en la cual sí se requiere estudios de pregrado o postgrado.

14. ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

Tabla 17. Pregunta 14 de las encuestas: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

SI	8	57,14%
NO	6	42,86%
	14	100,00%

Gráfico 34. Pregunta 14 de las encuestas: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?



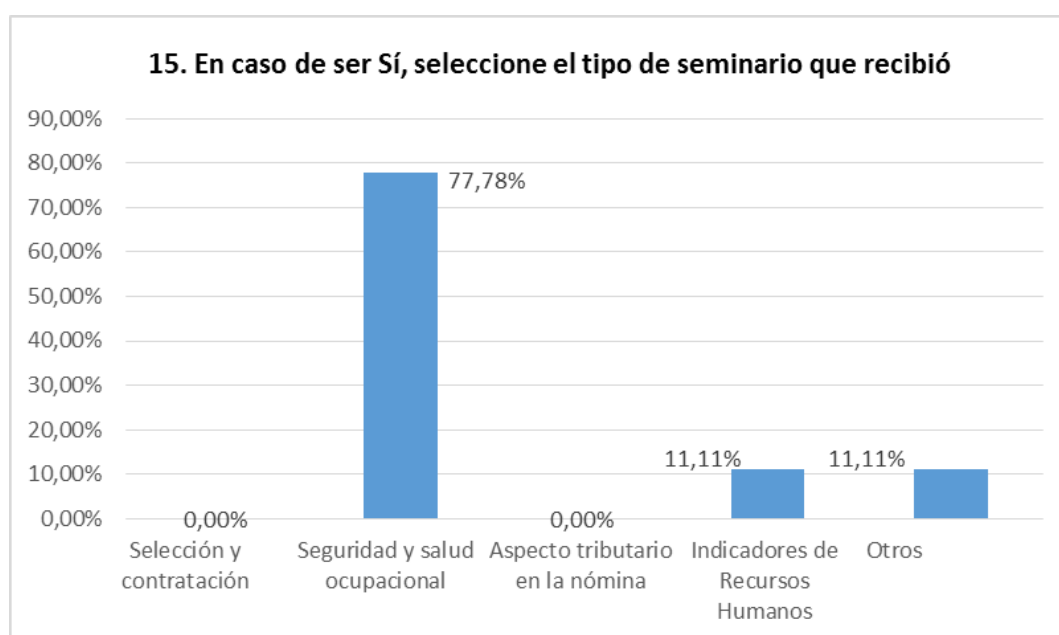
Análisis: Se puede observar que el 57% de los encuestados han recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios, en contraste con el 43% que no la han tenido. Lo que nos indica que a pesar de haber mayor número de personas capacitadas la diferencia entre ellas es corta por lo que se recomienda en primer lugar identificar si existen necesidades de capacitación en los empleados en caso de haberlas que se asigne un presupuesto para ello.

15. En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

Tabla 18. Pregunta 15 de las encuestas: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

Selección y contratación	0	0,00%
Seguridad y salud ocupacional	7	77,78%
Aspecto tributario en la nómina	0	0,00%
Indicadores de Recursos Humanos	1	11,11%
Otros	1	11,11%
	9	100,00%

Gráfico 35. Pregunta 15 de las encuestas: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.



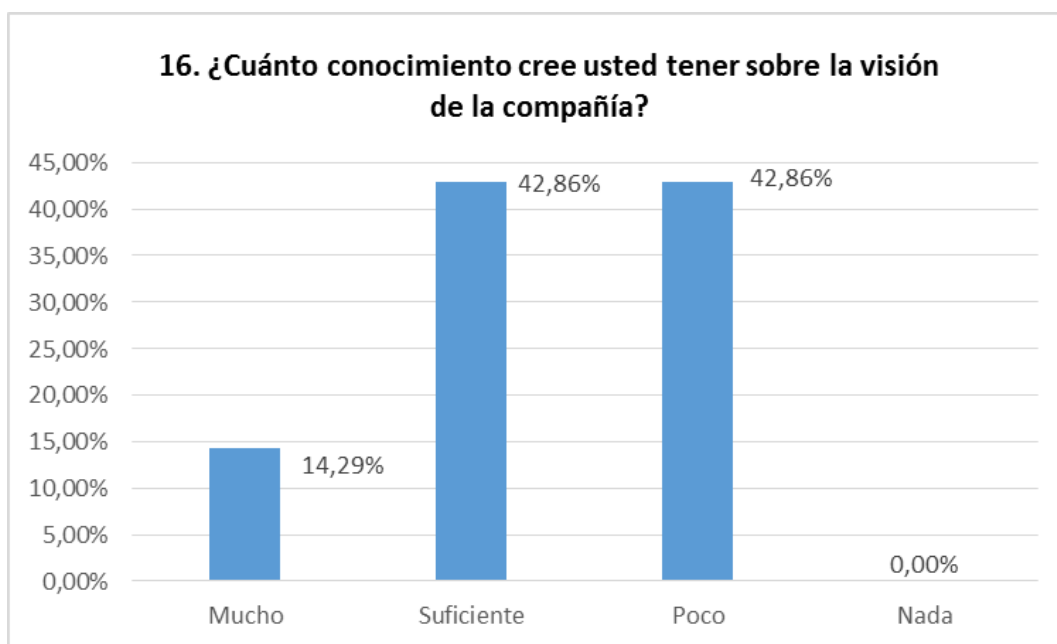
Análisis: Sin embargo se puede observar que dentro de las personas que que recibieron alguna capacitación el 78% lo ha recibido en Seguridad y Salud Ocupacional lo cual guarda relación con la situación de la empresa que ha priorizado la Seguridad Industrial por motivo de la auditoría **SART (Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo)**. Se recomienda en un futuro hacer énfasis en otros seminarios como selección y contratación, aspectos tributarios o en otros cursos dependiendo claro está de las necesidades y presupuesto de la compañía.

16. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

Tabla 19. Pregunta 16 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

Mucho	2	14,29%
Suficiente	6	42,86%
Poco	6	42,86%
Nada	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 36. Pregunta 16 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?



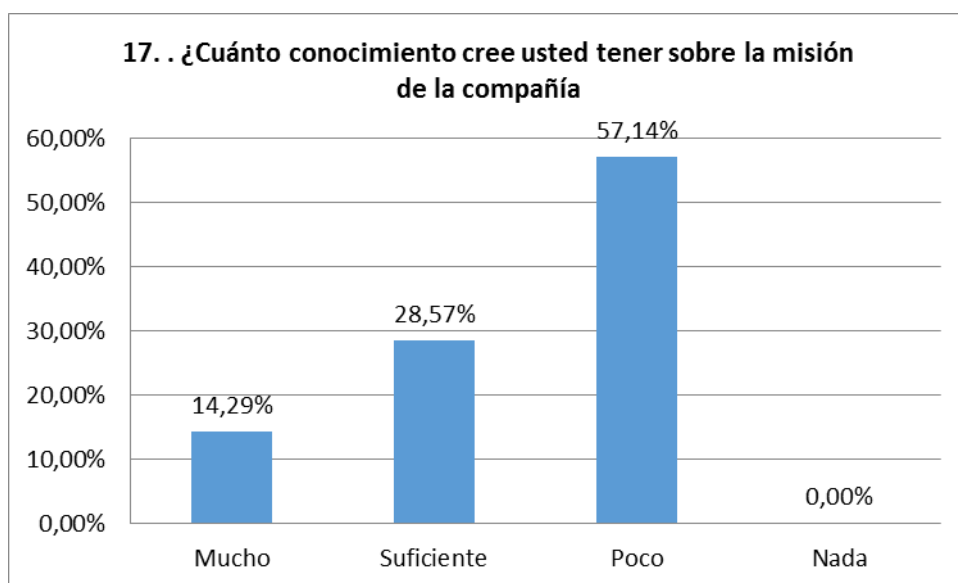
Análisis: Se puede notar que tan solo el 43% de todos los encuestados dicen tener "Suficiente" visión de la compañía, de la misma forma el otro 43% que dice tener "Poco" conocimiento, seguido por el 14% de los encuestados que indican tener "Mucho" conocimiento sobre la visión de la compañía. Lo cual nos demuestra que la visión de la compañía no es del conocimiento de todo del departamento. Según (Alles, 2011) sin un conocimiento pleno de la visión de la compañía difícilmente se podrán alcanzar los objetivos esperados por lo que se considera necesario el diseño de un modelo de gestión por competencias que facilite a los trabajadores el conocimiento de la visión de la compañía.

17. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

Tabla 20. Pregunta 17 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

Mucho	2	14,29%
Suficiente	4	28,57%
Poco	8	57,14%
Nada	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 37. Pregunta 17 de las encuestas: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?



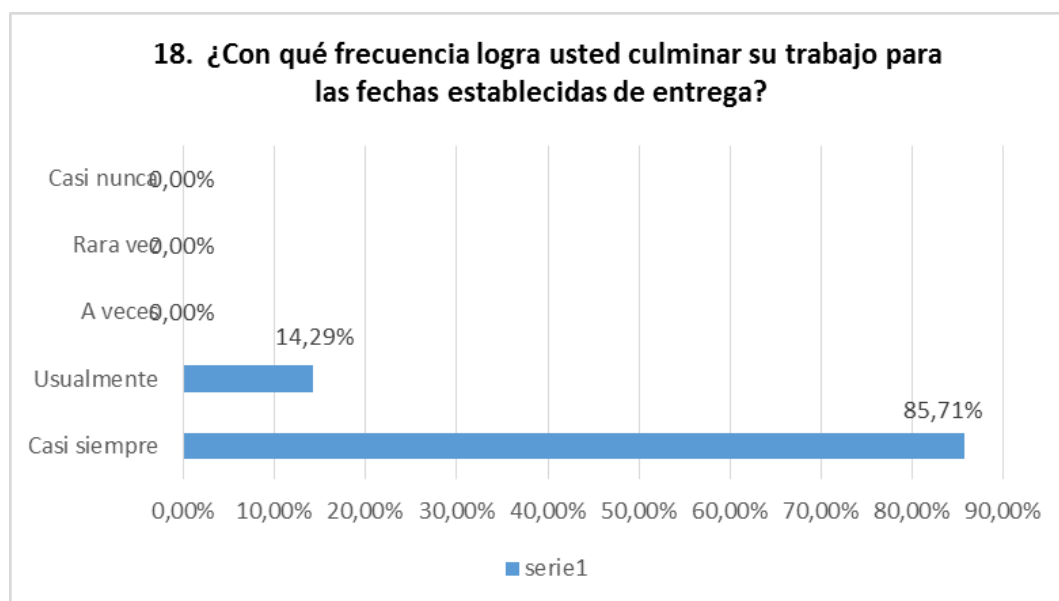
Análisis: Se puede notar que las personas encuestadas tienen poco conocimiento acerca de la misión de la empresa esto es el 57.14%, el 28.57% tiene suficiente conocimiento y apenas el 14,29% tiene mucho conocimiento de la misma. Tanto el conocimiento de la visión como la misión de la compañía son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales. En el modelo de Martha Alles las competencias cardinales representan la misión de la compañía por lo que se sugiere el diseño de un modelo de gestión por competencias el cual permita facilitar el aprendizaje de la misión a través de sus competencias. Se sugiere empezar con la revisión de la misión de la compañía según el formato propuesto de (Alles, 2007)

18. ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

Tabla 21. Pregunta 18 de las encuestas: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

Casi siempre	12	85,71%
Usualmente	2	14,29%
A veces	0	0,00%
Rara vez	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 38. Pregunta 18 de las encuestas: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?



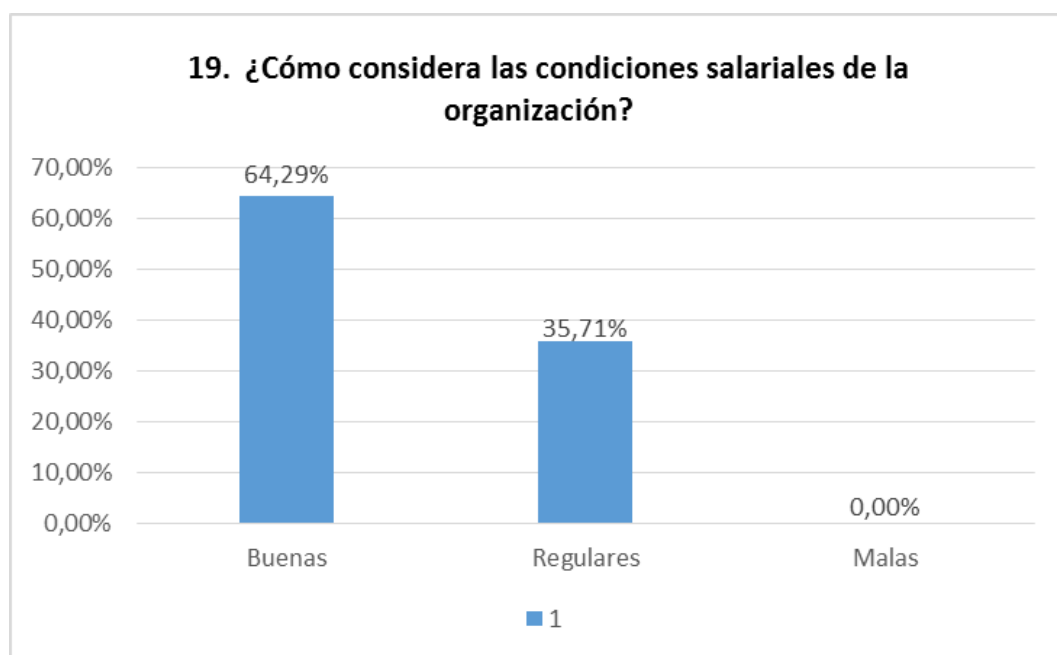
Análisis: Con un 86% siendo la mayoría del total de encuestados, dijeron poder culminar con el trabajo asignado para las fechas establecidas de entrega "Casi Siempre", mientras que el 14% logra culminar sus trabajos "Usualmente". Esta pregunta guarda relación con la pregunta 10 donde se tiene como objetivo conocer la apreciación que tiene el empleado de sí mismo. A través de la evaluación 360⁰ de (Alles, 2011) que se fundamenta que el empleado es autoevaluado, además de ser evaluado por jefes y supervisores.

19. ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

Tabla 22. Pregunta 19 de las encuestas: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

Buenas	9	64,29%
Regulares	5	35,71%
Malas	0	0,00%
	14	100,00%

Gráfico 39. Pregunta 19 de las encuestas: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?



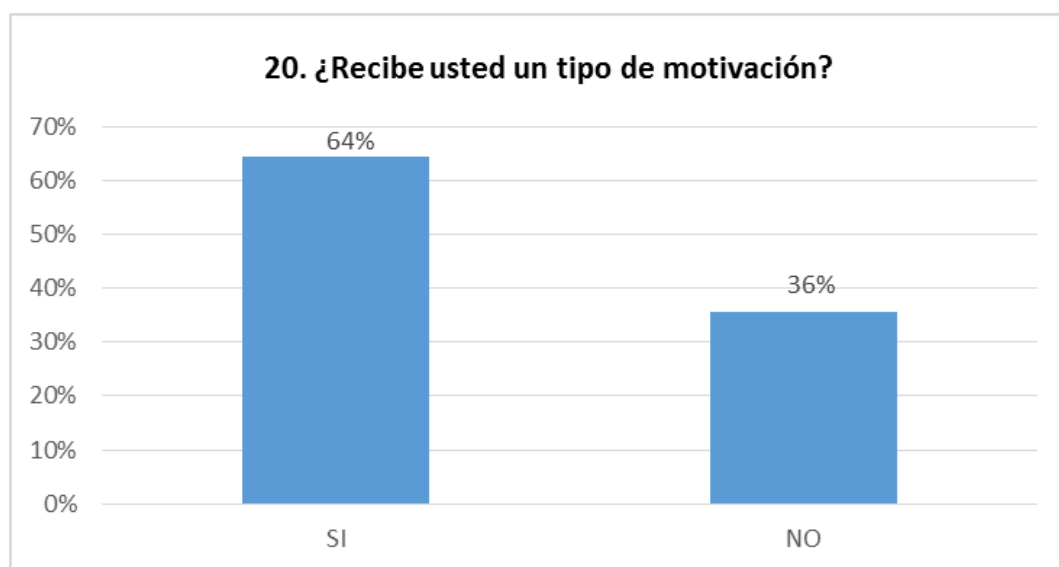
Análisis: Como se puede observar, el 64% de las personas consideran como "Buenas" las condiciones salariales de la organización, en cuanto al 36% dijeron que las condiciones salariales son "Regulares". Ningún encuestado estuvo de acuerdo con que las condiciones sean "Malas" por lo que se denota que no hay mayor **disconformidad** con los sueldos y salarios que perciben los trabajadores en ese departamento.

20. ¿Recibe usted un tipo de motivación?

Tabla 23. Pregunta 20 de las encuestas: ¿Recibe usted un tipo de motivación?

SI	9	64,29%
NO	5	35,71%
	14	100,00%

Gráfico 40. Pregunta 20 de las encuestas: ¿Recibe usted un tipo de motivación?



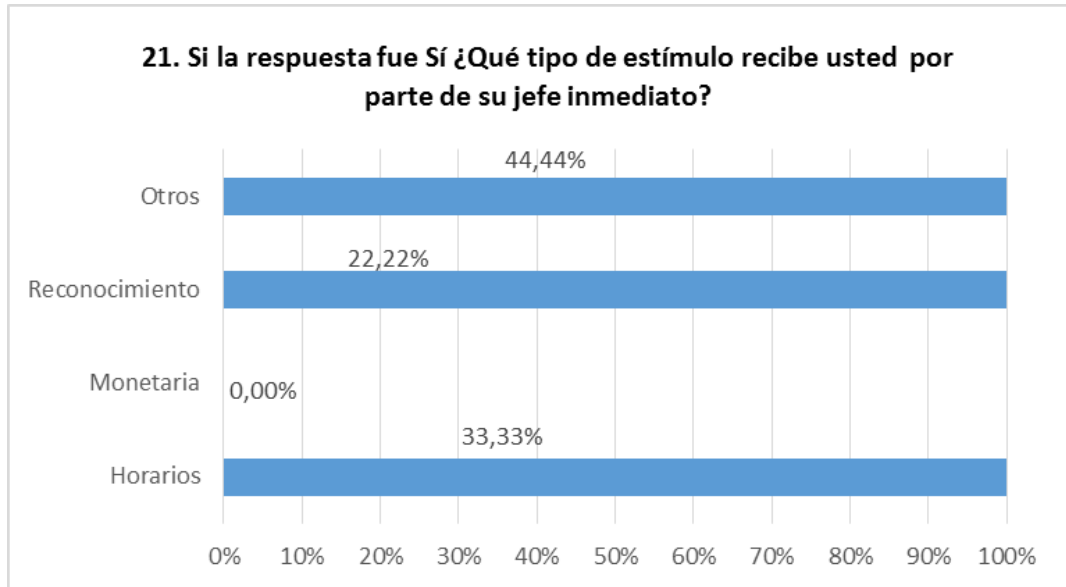
Análisis: El 64% de las personas encuestadas dicen tener algún tipo de motivación, en contraste con el 36% que dicen no tener ningún tipo de motivación. Sin embargo esto se contradice a la pregunta 1 donde se observó que la variable compromiso no tenía mayor peso entre las competencias.

21. Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

Tabla 24. Pregunta 21 de las encuestas: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

Horarios	3	33,33%
Monetaria	0	0,00%
Reconocimiento	2	22,22%
Otros	4	44,44%
	9	100,00%

Gráfico 41. Pregunta 21 de las encuestas: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?



Análisis: Las personas que dijeron haber recibido algún tipo de motivación en la pregunta anterior, especificaron con las diferentes opciones el tipo de motivación que reciben, el 44% escogió "Otros", seguido con el 22% con "Horas Flexibles" y finalmente el 22% que es motivado mediante "Reconocimientos". Se recomienda a la compañía que además de las recompensas anteriormente mencionadas se incluya también un plan de recompensas monetarias puesto que estas además de los horarios flexibles y reconocimiento pueden influir de forma significativa en el trabajador.

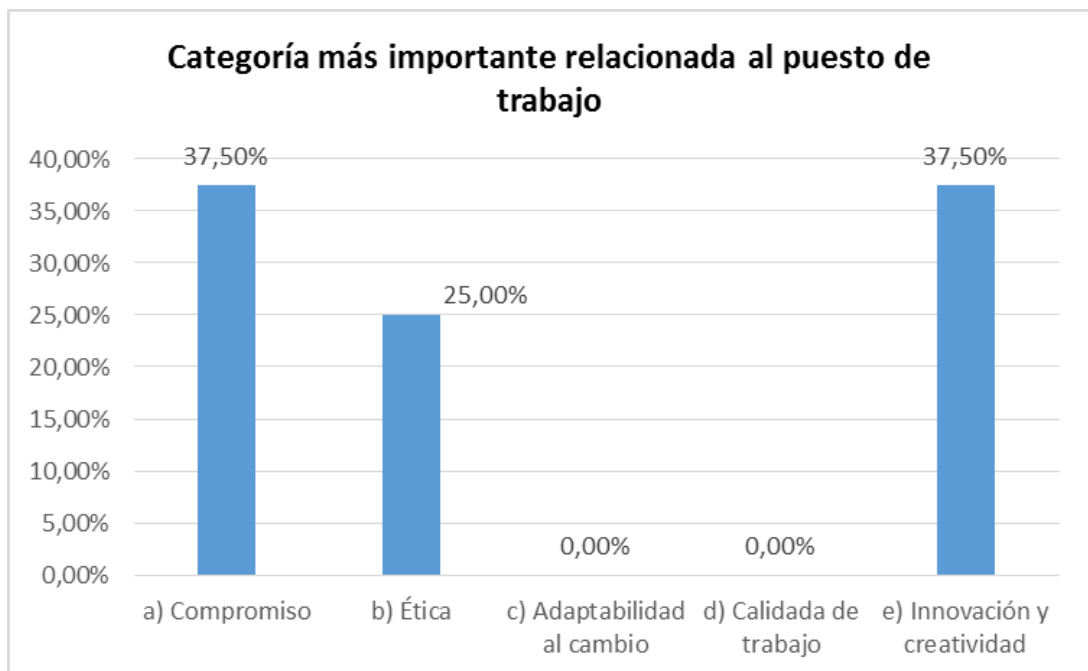
Análisis de Encuestas
Almacén Norte - Av. Las Aguas

1. A continuación se muestra un listado de comportamientos (competencias) relacionados al trabajo en organizaciones (empresas). Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia de los mismos. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Tabla 25. Pregunta 1 análisis de las encuestas

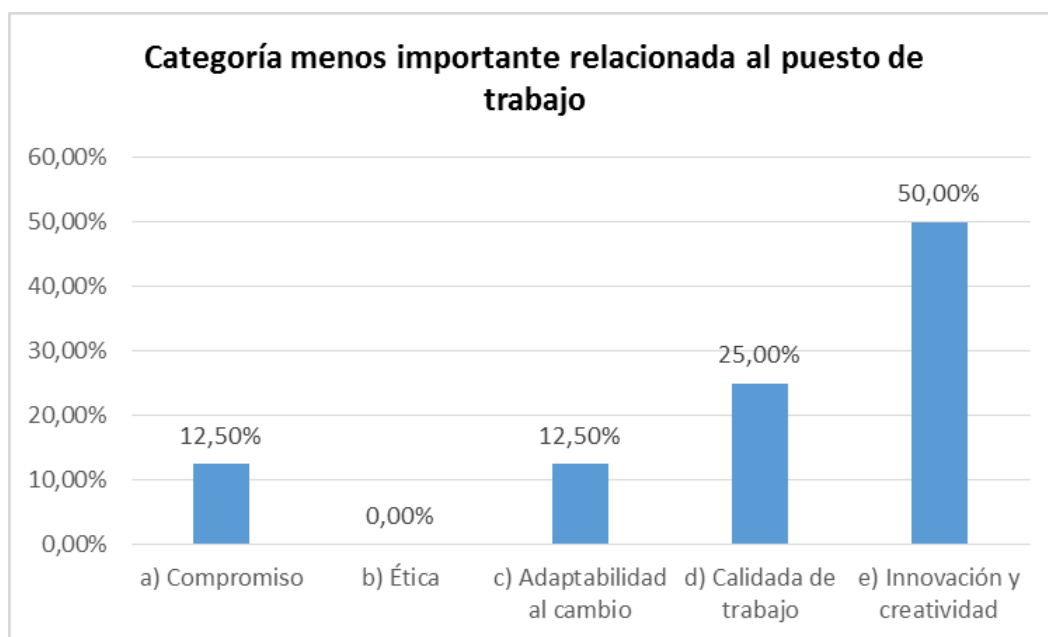
	a) Compromiso		b) Ética		c) Adaptabilidad al cambio		d) Calidad de trabajo		e) Innovación y creatividad	
1	3	37,50%	2	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	37,50%
2	1	12,50%	4	50,00%	2	25,00%	1	12,50%	0	0,00%
3	2	25,00%	1	12,50%	2	25,00%	2	25,00%	1	12,50%
4	1	12,50%	1	12,50%	3	37,50%	3	37,50%	0	0,00%
5	1	12,50%	0	0,00%	1	12,50%	2	25,00%	4	50,00%
8	8	100,00%	8	100,00%	8	100,00%	8	100,00%	8	100,00%

Gráfico 42. Pregunta 1 análisis de las encuestas: Categoría más importante relacionada al puesto de trabajo



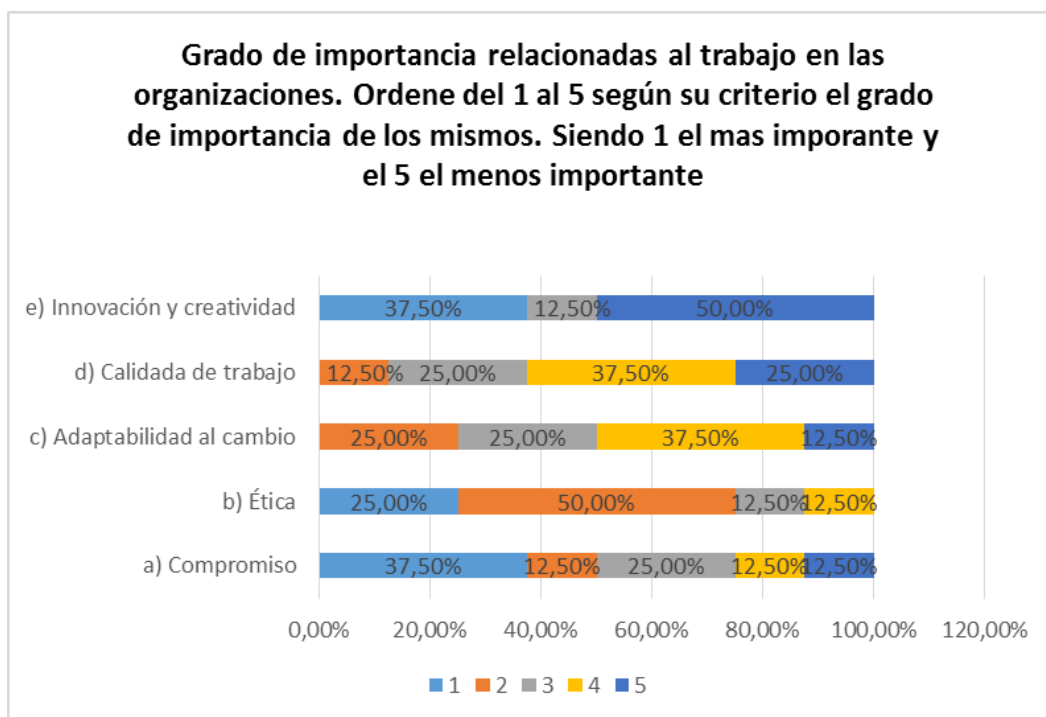
Análisis: Una vez realizado el análisis enfocado a la categoría más importante de competencias relacionadas al trabajo. Se puede observar que la mayor parte de las personas encuestadas en el Almacén de la Av. Las Aguas de Muebles El Bosque han ponderado al compromiso y a la innovación y creatividad como las competencias más importantes ambas representadas con el 37,50%. Seguido de la ética en el trabajo con un 25%. A diferencia de las personas encuestadas en el primer análisis correspondiente al Departamento de Recursos Humanos donde la calificada como mayor puntaje en esta categoría fue únicamente el compromiso

Gráfico 43. Pregunta 1 análisis de las encuestas: Categoría menos importante relacionada a puesto de trabajo.



Análisis: Una vez realizado el análisis en la categoría menos importante de competencias relacionadas al trabajo. Se pudo observar que la mayor parte de las personas encuestadas en el Almacén Las Aguas han ponderado a la innovación y creatividad como la competencia menos importante con el 50%. Seguido de la calidad de trabajo con un 25%. A diferencia de las personas encuestadas del Departamento de Recursos Humanos donde la calificada con mayor puntaje en esta categoría fue la adaptabilidad al cambio.

Gráfico 44. Pregunta 1 análisis de las encuestas: Grado de importancia relacionado al trabajo en las organizaciones.



Análisis: De las ocho personas encuestadas en el Almacén Las Aguas de Muebles El Bosque. Se pudo ratificar que las competencias compromiso e innovación y creatividad fueron la más importante.

Sin embargo es importante acotar que siendo la competencia innovación y creatividad una de las que tiene mayor acogida dentro de la categoría más importante 37,50% también es la que lidera a la menos importante con el 50%.

Lo que significa que la variable innovación y creatividad siendo una de las más importante entre las demás no tiene suficiente peso porque es apenas el 37,50% siendo una de las mejores puntuadas dentro de las más importantes de su categoría.

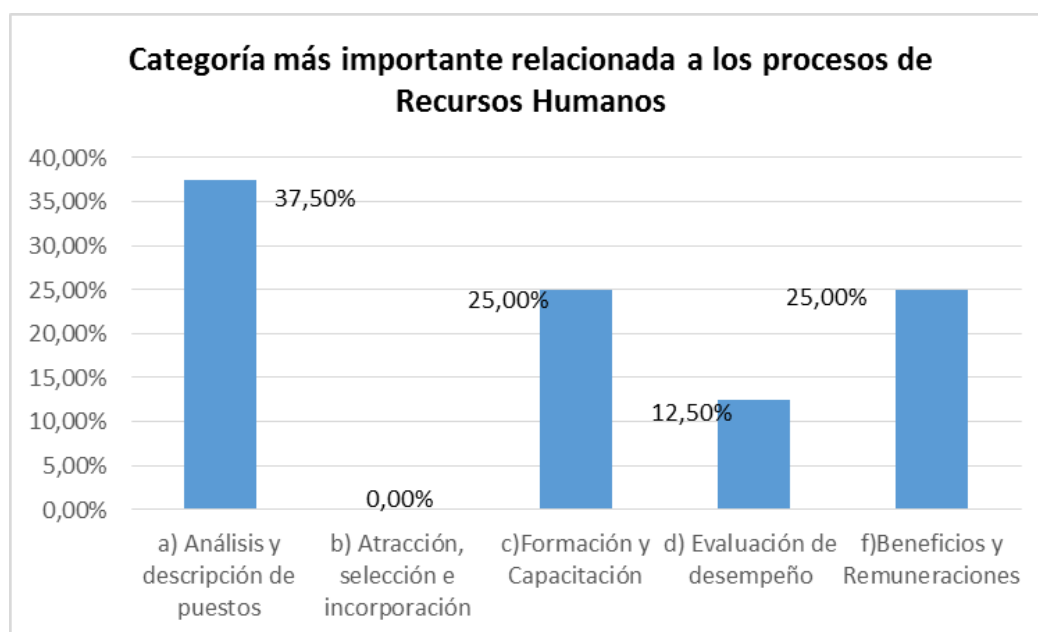
Si notamos en términos de porcentajes del presente gráfico hay mayor tendencia hacia menos importante en la competencia innovación y creatividad puesto que en esta categoría se hayan el 50% lo que resulta mayor comparado con el 37,50%. Esto nos dice que realmente la competencia innovación y creatividad no está desarrollada en su totalidad. No así en la variable compromiso en donde existe una tendencia a más importante con 37,50% que resulta mayor comparado con el 12,50% que la considera menos importante.

2. De los procesos de Recursos Humanos que se muestran a continuación. Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia. Siendo 1 el más importante y 5 menos importante.

Tabla 26. Pregunta 2 de las encuestas Almacén

		a) Análisis y descripción de puestos	b) Atracción, selección e incorporación	c) Formación y Capacitación	d) Evaluación de desempeño	f) Beneficios y Remuneraciones				
1	3	37,50%	0	0,00%	2	25,00%	1	12,50%	2	25,00%
2	2	25,00%	2	25,00%	0	0,00%	3	37,50%	1	12,50%
3	3	37,50%	3	37,50%	1	12,50%	1	12,50%	0	0,00%
4	0	0,00%	1	12,50%	5	62,50%	1	12,50%	1	12,50%
5	0	0,00%	2	25,00%	0	0,00%	2	25,00%	4	50,00%
8	8	100,00%	8	100%	8	100,00%	8	100,00%	14	100,00%

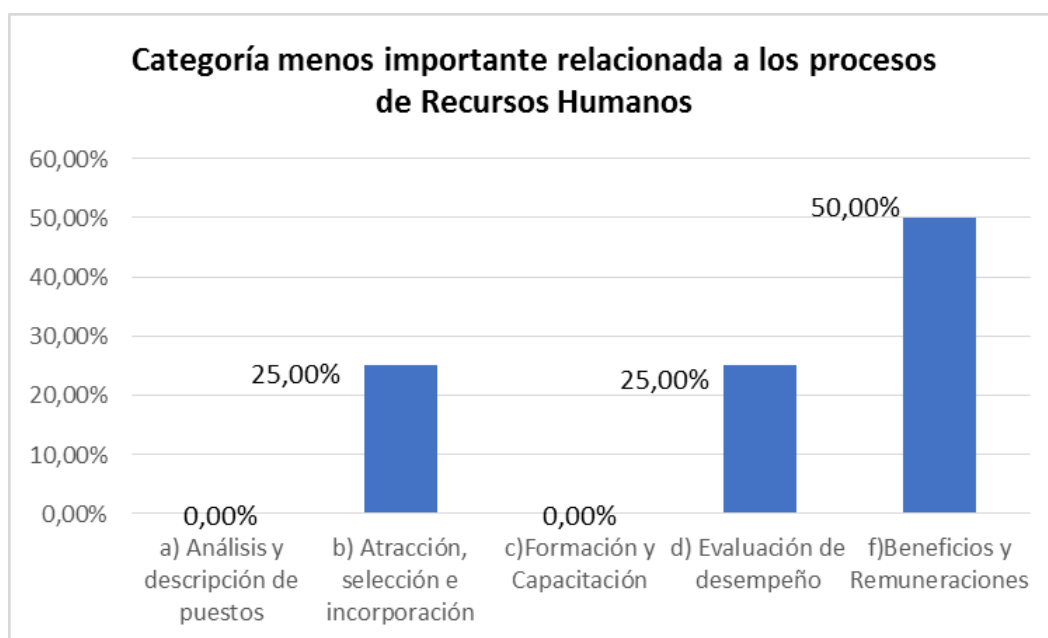
Gráfico 45. Pregunta 2 de las encuestas Almacén: Categoría más importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos.



Análisis: Realizado el análisis relacionado a la categoría más importante a los procesos de Recursos Humanos. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas han escogido análisis y descripción de puestos como el proceso más importante de la gestión de Recursos Humanos con el 37,50%. Seguido de la formación y capacitación y los beneficios y

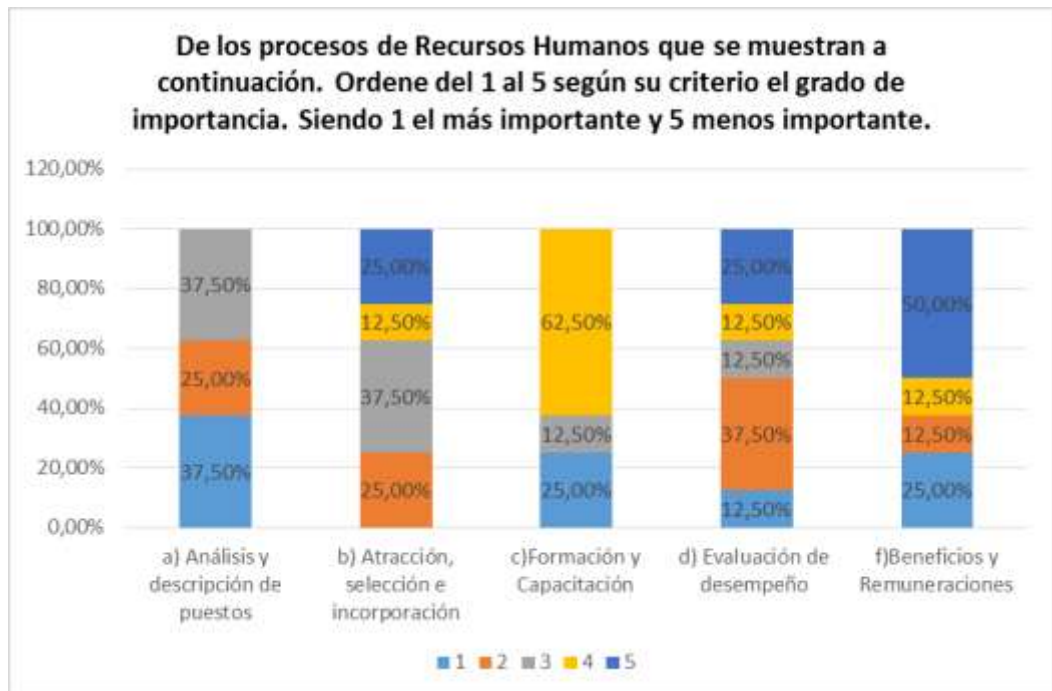
remuneraciones ambas con el 25%. Continuando la evaluación y desempeño que ocupa el 12,50%. Y finalmente los procesos de atracción no fueron seleccionados dentro de esta categoría. Esto guarda relación con los encuestados en el Departamento de Recursos Humanos que también consideraron al análisis y descripción de puestos como la más importante.

Gráfico 46. Pregunta 2 de las encuestas Almacén: Categoría menos importante relacionada a los procesos de Recursos Humanos



Análisis: Realizado el análisis relacionado a la categoría menos importante a los procesos de Recursos Humanos. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas han escogido a los beneficios y remuneraciones como el proceso menos importante de la gestión de Recursos Humanos con el 50,00%. Le siguen la atracción, selección y descripción de puestos y la evaluación de desempeño ambas con el 25%. Finalmente el análisis y descripción de puestos junto con los beneficios y remuneraciones fueron seleccionadas dentro de esta categoría. En contraste al análisis realizado al Departamento de Recursos Humanos la menos importante fue la evaluación de desempeño.

Gráfico 47. Pregunta 2 de las encuestas Almacén: Procesos de Recursos Humanos de la Organización.



Análisis: De las ocho personas encuestadas en el Almacén de las Aguas de Muebles El Bosque se pudo validar que el proceso análisis y descripción de puestos es el proceso más importante de la Gestión de Recursos Humanos con el 37,50%. Seguido de la formación y capacitación junto a los beneficios y remuneraciones ambas con el 25%.

Sin embargo a pesar de que este último proceso mencionado ocupa el segundo puesto con 25% dentro de la categoría más importante. El número de personas que lo dice es inferior comparando con los que afirman que es el proceso menos importante 50%.

Si notamos en términos de porcentajes del gráfico que se presenta hay mayor tendencia a los beneficios y remuneraciones como menos importante esto se fundamenta en que en esta categoría se encuentra el 50% de los encuestados que resulta mayor comparado con el 25% de la categoría más importante.

Esto nos dice que realmente la evaluación de desempeño no es uno de los procesos más importantes. No así el Análisis y Descripción de Puestos donde los trabajadores del Almacén la considera el más importante dentro

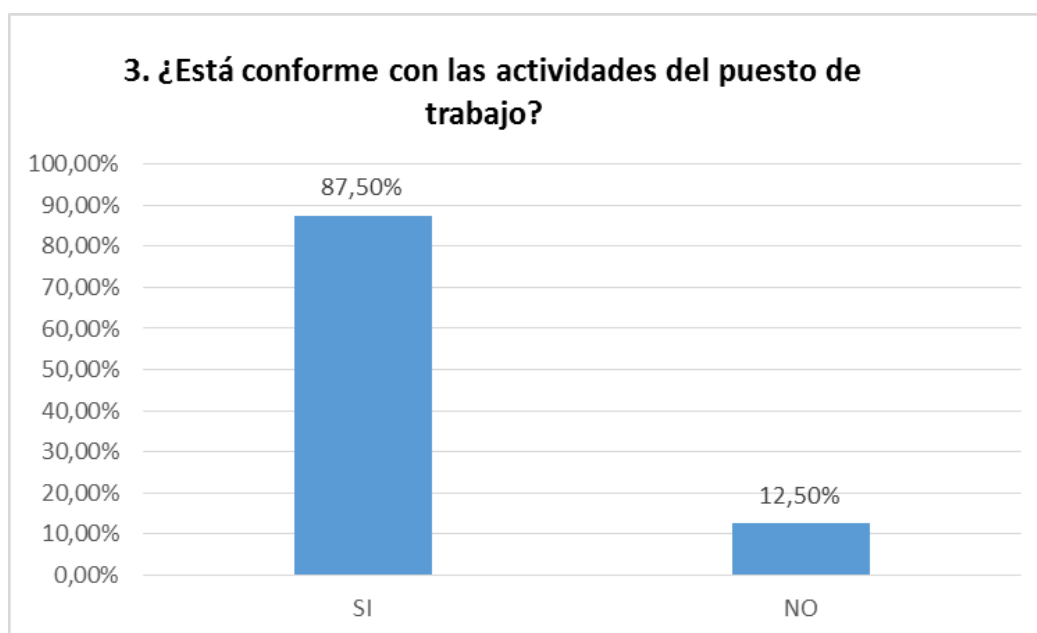
de todos los procesos en la gestión de Recursos Humanos y no fue seleccionada dentro de la categoría menos importantes lo cual guarda relación con lo que (Alles, 2011) que la "Descripción de Puestos es la base para otros subsistemas o subprocesos como: la selección, formación y evaluación de desempeño."

3. ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

Tabla 27. Pregunta 3 de las encuestas Almacén: ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

SI	7	87,50%
NO	1	12,50%
	8	100,00%

Gráfico 48. Pregunta 3 de las encuestas Almacén: ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?



Análisis: Se puede observar el 87,50% del total encuestado, ha dicho estar conforme con las actividades del puesto de trabajo, siendo el 12,50% equivalente a 1 persona del total encuestado la cual afirma no estar conforme con las actividades del puesto. Lo cual guarda relación con el variable compromiso donde fue una de la más importante de su categoría. Lo cual indica que esa competencia está bien definida dentro del almacén.

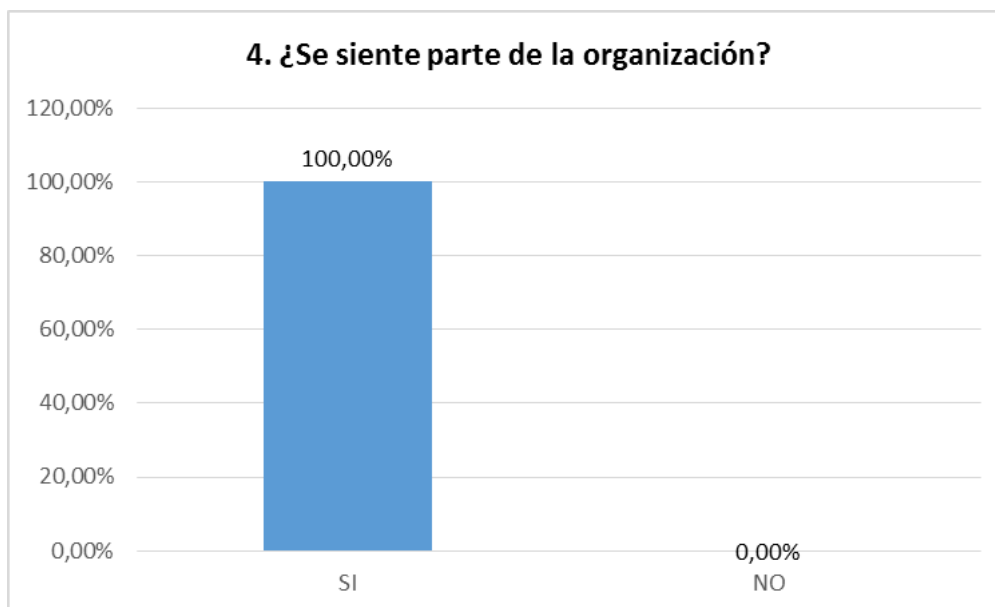
No así la innovación y creatividad donde no logró tener el peso suficiente a pesar de ser una de la más importante de su categoría lo cual indica que las competencias no se encuentran definidas su totalidad en el almacén Las Aguas. Se sugiere en base a la teoría la revisión de la misión y definición de competencias tantas cardinales como específicas.

4. ¿Se siente parte de la organización?

Tabla 28. Pregunta 4 de la encuestas Almacén: ¿Se siente parte de la organización?

SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 49. Pregunta 4 de la encuestas Almacén: ¿Se siente parte de la organización?



Análisis: El 100% del total encuestado afirman sentirse parte de la organización, Como se puede notar en la pregunta anterior, existe una inconsistencia pues no todos los encuestados están conforme con las actividades de su trabajo a pesar de que todos señalan que se sienten parte de la organización. Lo cual guarda relación con el proceso de Recursos Humanos "Beneficios y Remuneraciones" el cual fue seleccionado como el

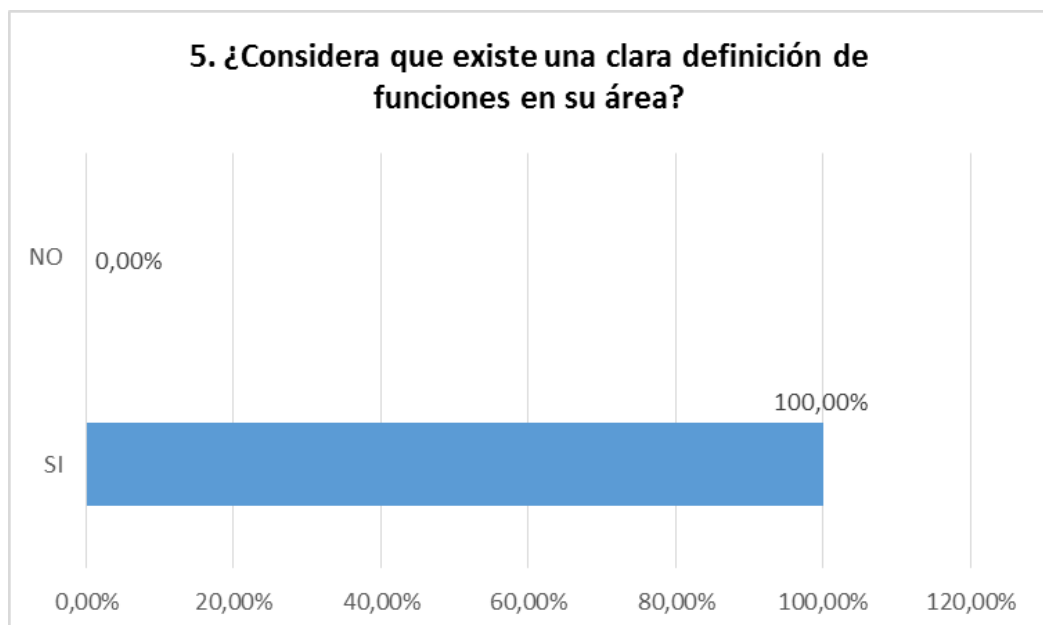
menos importante. (Alles, 2011) Indica que los beneficios y remuneraciones pueden incidir notablemente en el trabajador un caso de ello son incentivos salariales. Se sugiere realizar un estudio a profundidad para determinar porque motivo remuneraciones y beneficios fue seleccionada como la menos importante dentro del proceso de RRHHH y a pesar de eso la mayoría de las personas del almacén afirmar estar conformes con las actividades de trabajo y todas sentirse parte de la organización.

5. ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área? (Si su respuesta es “sí” pase a la pregunta 7)

Tabla 29. Pregunta 5 de las encuestas Almacén: ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área?

SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 50. Pregunta 5 de las encuestas Almacén: ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área?



Análisis: El 100% de todos los encuestados han considerado que existe una clara definición de las funciones de su área, lo cual indica que todas las personas de esta área tienen clara las funciones en cuanto a conocimiento técnico se trata, aunque esto no representa un claro conocimiento de

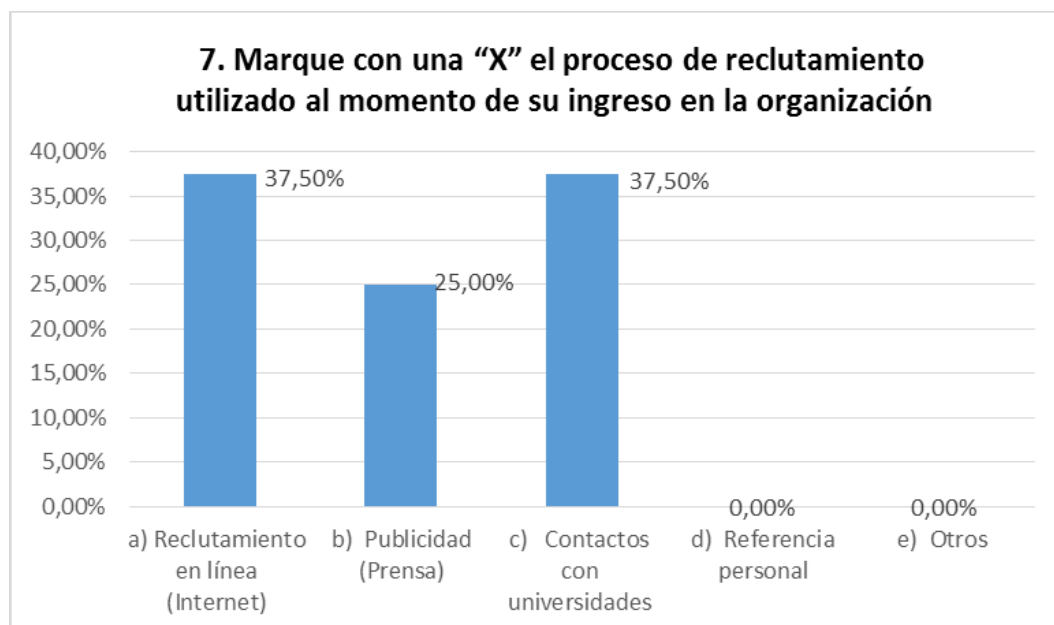
competencias y su desarrollo. Resultado similar se presentó en el Departamento de RRHH de Muebles El Bosque donde existe una clara definición de sus funciones en los trabajadores no obstante no se encuentra desarrolladas sus competencias.

7. Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

Tabla 30. Pregunta 7 de las encuestas Almacén: Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

a) Reclutamiento en línea (Internet)	3	37,50%
b) Publicidad (Prensa)	2	25,00%
c) Contactos con universidades	3	37,50%
d) Referencia personal	0	0,00%
e) Otros	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 51. Pregunta 7 de las encuestas Almacén: Marque con una “X” el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.



Análisis: El proceso de reclutamiento que tuvo mayor incidencia fueron: El Reclutamiento en línea junto los contactos con universidades ambos con el 37,50%. Seguido de la publicidad en prensa con el 25%. Como se

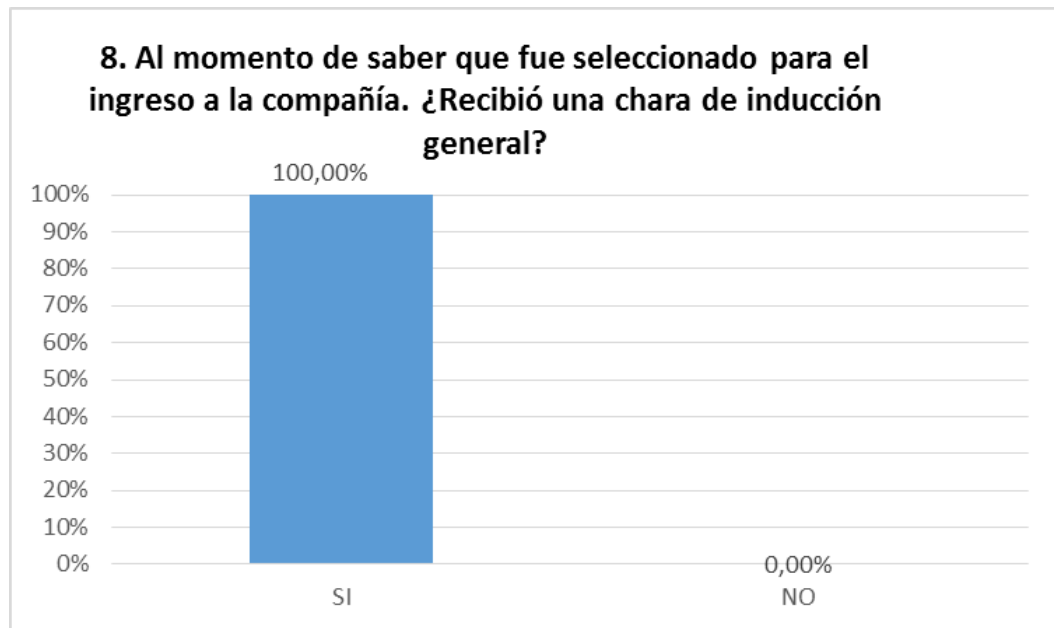
puede notar las Referencias Personales y otros no tuvieron incidencia en los procesos de reclutamiento. En este punto se encontró un aspecto interesante las referencias personales no fueron el proceso más utilizado al momento de ingresar a la compañía lo que difiere con el Departamento de RRHH donde se encontró que estas tuvieron la mayor acogida incluso dejando de lado a procesos de reclutamiento como publicidad en prensa. Según (Alles, 2011) se sugiere tener en cuenta que los jóvenes universitarios (contactos con universidades) pues tienen conocimientos que pueden aportar a la organización y aplicarlos a la misma y en el caso de la publicidad en línea como en la publicidad en prensa pueden ser también útiles siempre y cuando estas se encuentren correctamente redactadas con el perfil y necesidades que busque la organización en un posible candidato. Por lo que en este aspecto los procesos de reclutamiento en la compañía son diversos y pueden ser de utilidad al momento de atraer y posteriormente seleccionar al personal. Sin embargo así mismo se sugiere tener en cuenta a las referencias personales pues si estas son realizadas por personas a fin a la organización pueden ser de ayuda al proceso siempre que no se caiga en un criterio subjetivo de quien refiere al candidato.

8. Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?

Tabla 31. Pregunta 8 de las encuestas Almacén: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?

SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 52. Pregunta 8 de las encuestas Almacén: Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?



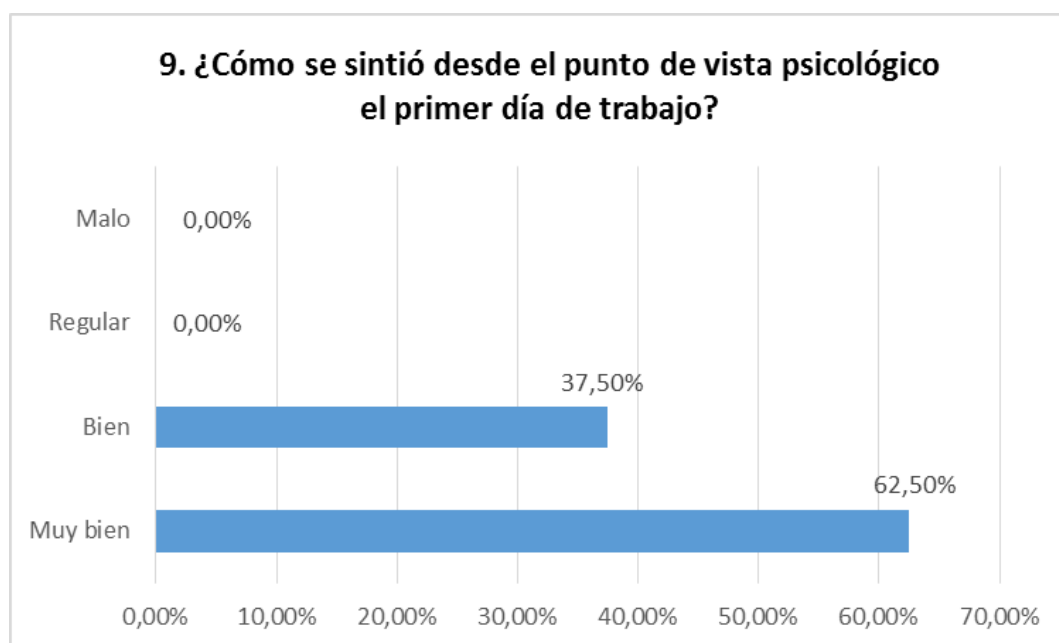
Análisis: El 100% de las personas encuestadas afirman haber recibido charlas de inducción al momento del ingreso en la compañía. Según (Alles, 2011) en el proceso de atracción, selección e incorporación el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura y debe fijarse como política. Se considera de suma importancia darles una charla de inducción a todas las personas que ingresen a laborar en una compañía ya que al no existirlas puede ocasionar una disminución en la eficiencia del trabajador. En este caso se indica que todos los que conforman el almacén recibieron una charla de inducción general como información básica de la compañía como visión, misión y objetivos, valores corporativos, y productos. Por lo que en este aspecto no existe un mayor problema por parte de la compañía a diferencia del Departamento de RRHH que hubieron ciertos elementos que no recibieron la charla de inducción.

9. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Tabla 32. Pregunta 9 de las encuestas Almacén: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

Muy bien	5	62,50%
Bien	3	37,50%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 53. Pregunta 9 de las encuestas Almacén: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?



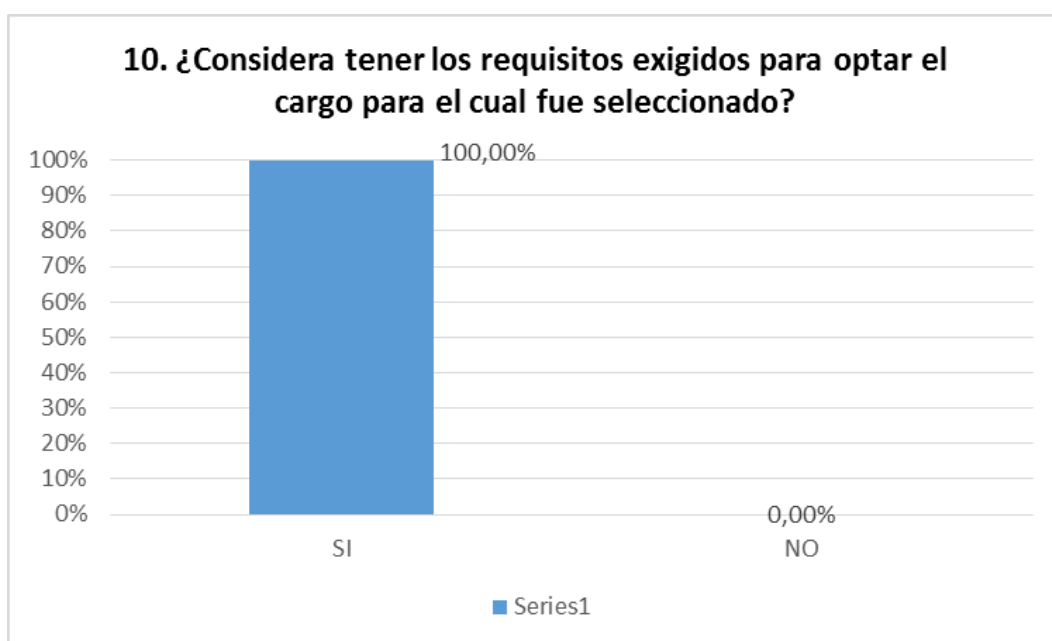
Análisis: Como se muestra en el gráfico, desde el punto de vista psicológico el 63% de las personas encuestadas dijeron haberse sentido "Muy bien" el primer día de trabajo y el otro 38% afirmaron sentirse "Bien", ningún encuestado escogió las opciones "Regular" o "Malo", por lo que se puede observar que en el almacén no hubo mayor inconveniente por parte de los trabajadores al momento de iniciar sus actividades. Resultados que se asemejan al Departamento de Recursos Humanos.

10. ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

Tabla 33. Pregunta 10 de las encuestas Almacén: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 54. Pregunta 10 de las encuestas Almacén: ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?



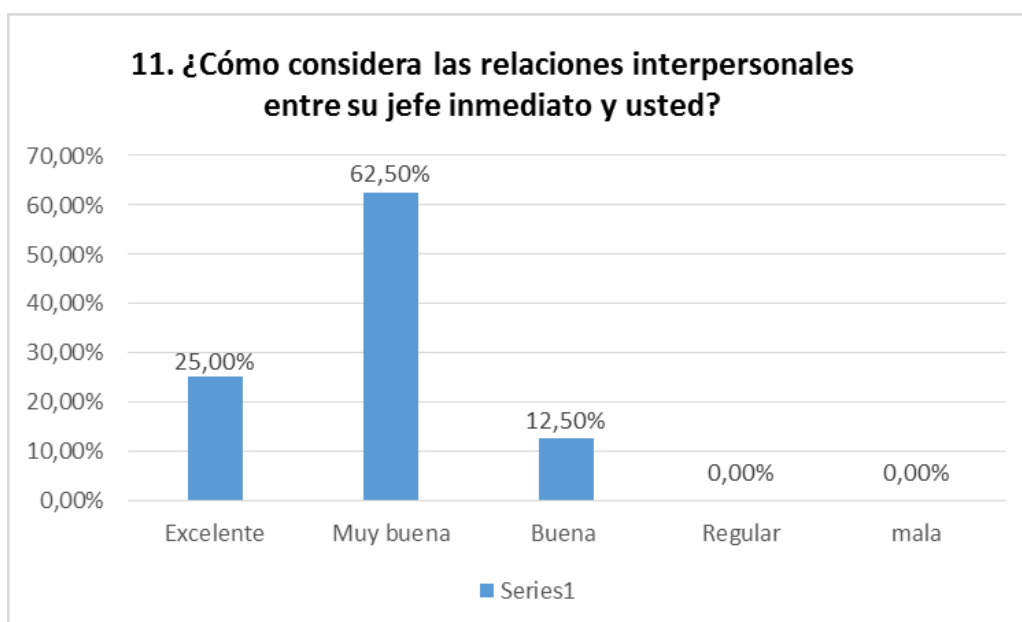
Análisis: El 100% de los encuestados dijeron tener todos los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fueron seleccionados, esto sugiere que los colaboradores del Almacén de las Aguas de Muebles El Bosque deben conocer perfectamente su perfil del puesto y tener tanto las capacidades como los conocimientos. **Sin embargo** esta pregunta tiene un enfoque subjetivo pues es el mismo encuestado que se califica así mismo y tiene como **objetivo** conocer la apreciación que tiene el empleado de su propia persona. Esto guarda relación con la técnica de evaluación 360⁰ propuesta por (Alles, 2011) donde el empleado se autoevalúa además de ser evaluado por jefes y supervisores.

11. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

Tabla 34. Pregunta 11 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

Excelente	2	25,00%
Muy buena	5	62,50%
Buena	1	12,50%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 55. Pregunta 11 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?



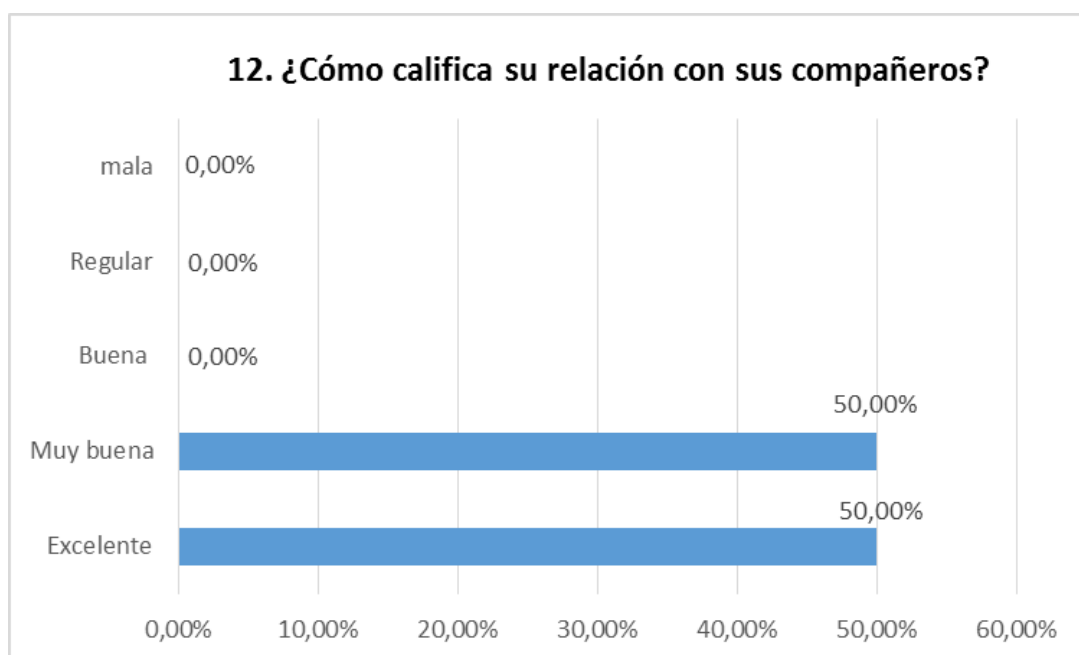
Análisis: Con respecto a la relación entre el jefe inmediato y los trabajadores, la mayor cantidad de encuestados con el 62,50% dijeron tener una “Muy buena” relación con su jefe inmediato, mientras que el 25% tienen una “Excelente” relación, seguido con una “Buena” relación por parte del 12,50% de los encuestados. Ningún encuestado afirmó tener una “Regular” o “Mala” relación. Lo que indica en términos generales los empleados se sienten conformes con la gestión de su superior inmediato.

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

Tabla 35. Pregunta 12 de encuestas Almacén: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

Excelente	4	50,00%
Muy buena	4	50,00%
Buena	0	0,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 56. Pregunta 12 de encuestas Almacén: ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?



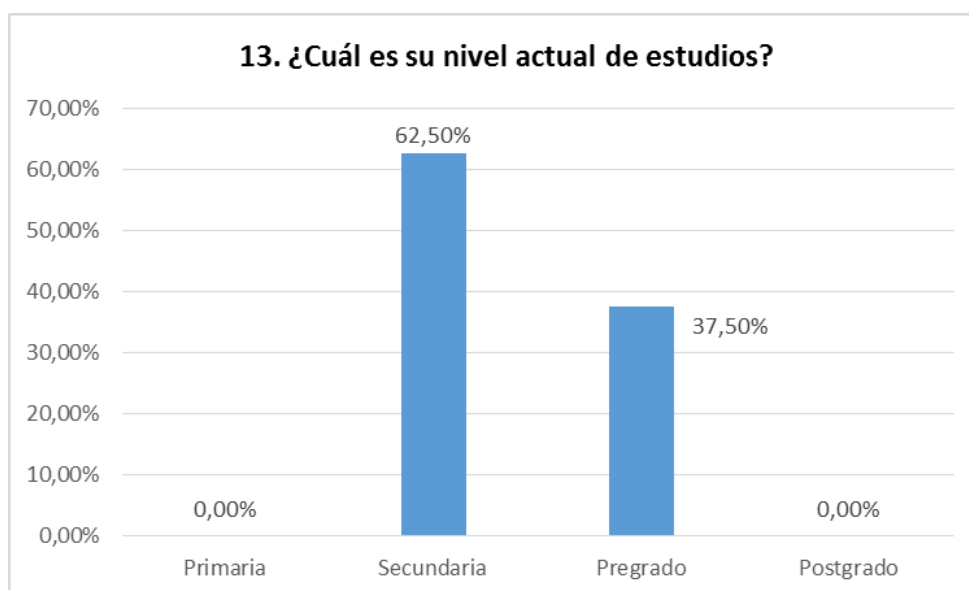
Análisis: Como se puede observar la mitad de los encuestados dijeron tener una “Muy buena” relación con sus compañeros, mientras que la otra mitad afirman tener una “Excelente”. Ningún encuestado afirmó tener una “Regular” o “Mala” relación. Lo que indica que los empleados no sienten ningún factor que dificulte o impida el trabajo entre ellos.

13. ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

Tabla 36. Pregunta 13 de las encuestas Almacén: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

Primaria	0	0,00%
Secundaria	5	62,50%
Pregrado	3	37,50%
Postgrado	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 57. Pregunta 13 de las encuestas Almacén: ¿Cuál es su nivel actual de estudios?



Análisis: Dentro del Almacén de Las Aguas de Muebles el Bosque, se muestra que el 62,50% tiene un nivel de estudio Secundario, seguido por un título profesional Pregrado con el 37,50%. Ningún encuestado poseía estudios de Postgrado. Por lo que se concluye que el mínimo requisito para desempeñarse en el almacén es haber terminado sus estudios secundarios.

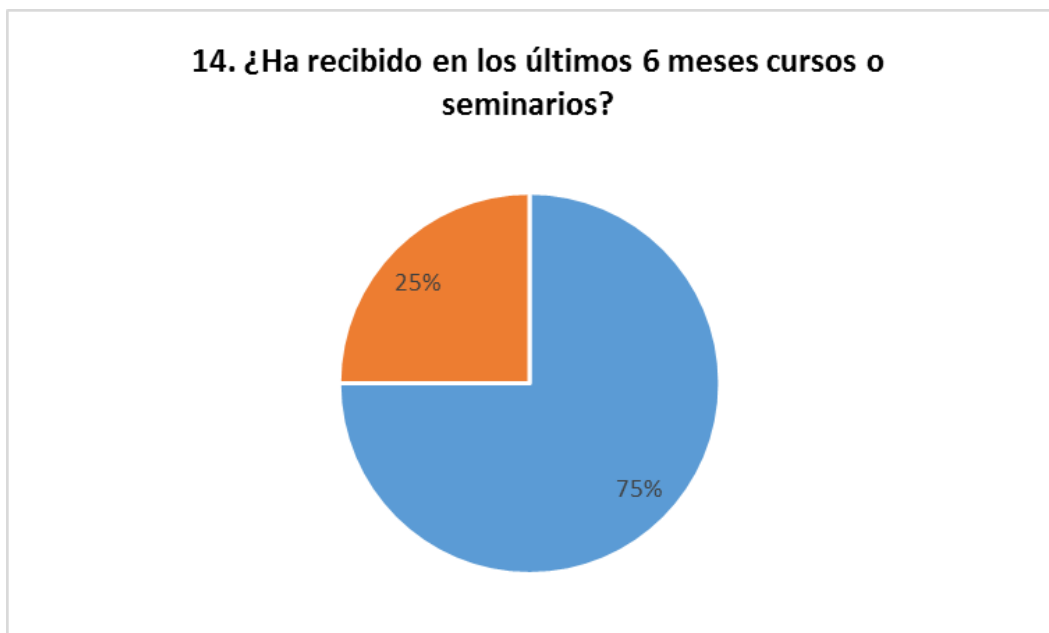
Esto se fundamenta en que el almacén está conformado en su mayor parte por vendedores y cajeras los cuales no requieren un título de tercer o cuarto nivel para poder desempeñarse en su cargo. Situación que difiere en el Departamento de RRHH de la compañía donde se encontró colaboradores con estudios de postgrado lo cual se justifica debido a que el Departamento está compuesto por mandos medios que ocasiones requieren ese nivel de estudios para poder desempeñarse.

14. ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

Tabla 37. Pregunta 14 de encuestas Almacén: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

SI	6	75%
NO	2	25%
	8	100,00%

Gráfico 58. Pregunta 14 de encuestas Almacén: ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?



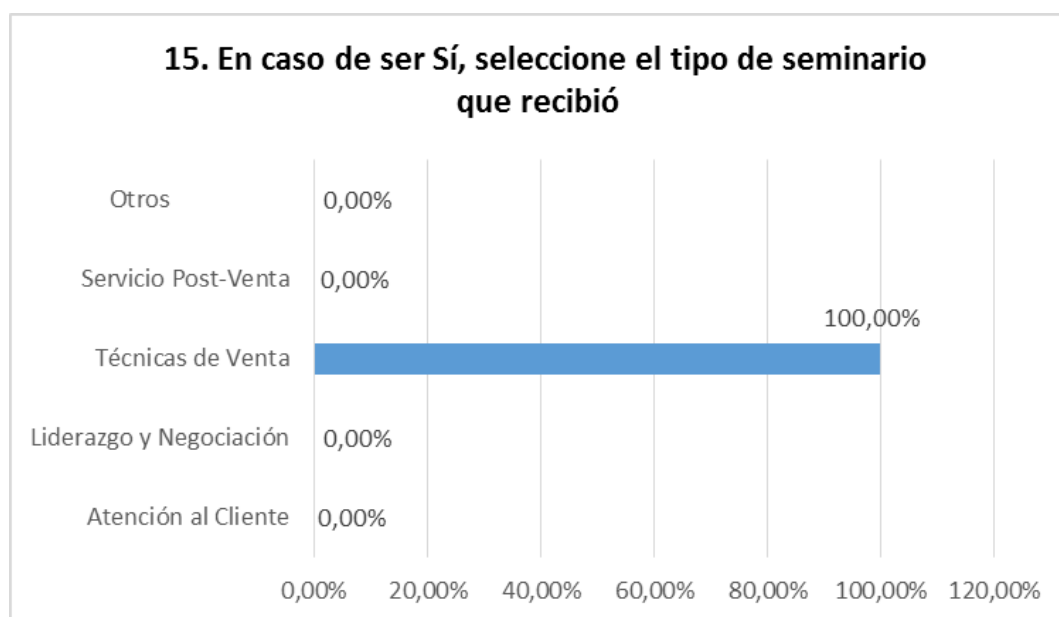
Análisis: Se puede observar que el 75% de los encuestados han recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios, en contraste con apenas el 25% que no la han tenido. Lo que nos indica que más de la mitad de las personas fueron personas capacitadas. A pesar de esto se recomienda a la compañía llevar un control de estas capacitaciones en cuanto a sus resultados a través de evaluaciones de desempeño para ver la efectividad del curso o seminario recibido.

15. En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

Tabla 38. Pregunta 15 de encuestas Almacén: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

Atención al cliente	0	0,00%
Liderazgo y negociación	0	0,00%
Técnicas de venta	6	100,00%
Servicio Post-Venta	0	0,00%
Otros	0	0,00%
	6	100,00%

Gráfico 59. Pregunta 15 de encuestas Almacén: En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.



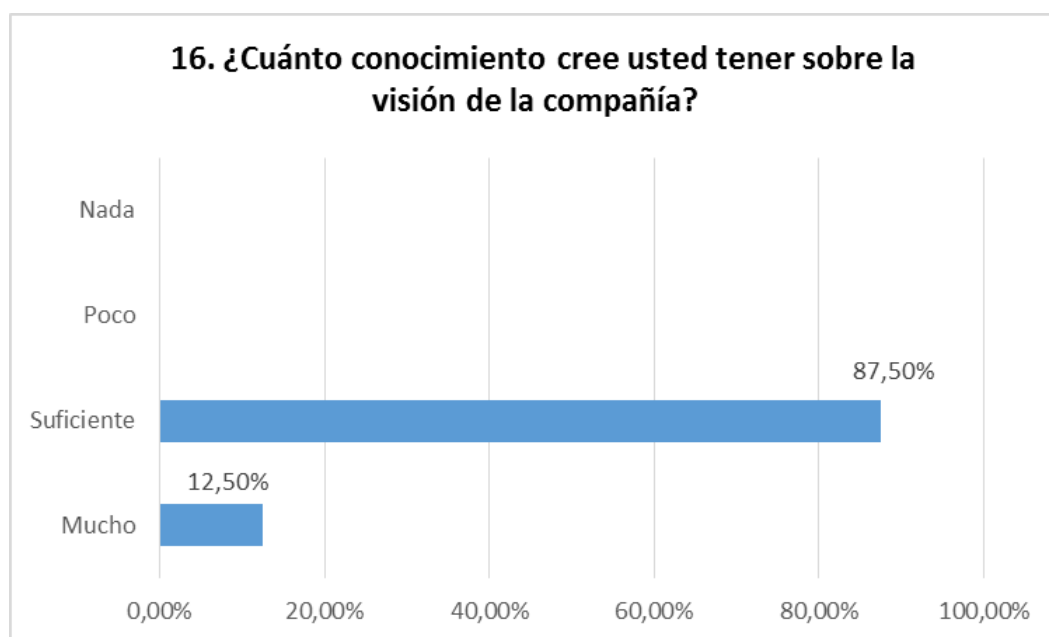
Análisis: Dentro de las personas que recibieron alguna capacitación el 100% lo ha realizado en Técnicas de venta lo cual guarda relación con la situación de la empresa ya que este almacén se ha caracterizado por ser uno de los que cuenta con mayor volumen de venta. Sin embargo con la situación de recesión que vive el país se pudo conocer que las ventas han disminuido considerablemente. Además de esto se pudo saber que una constante que se ha presentado en los almacenes de la compañía son las quejas y reclamos de los clientes por lo que se sugiere a la organización invertir y realizar capacitaciones de otros como servicio post y atención al cliente.

16. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

Tabla 39. Pregunta 16 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

Mucho	1	12,50%
Suficiente	7	87,50%
Poco	0	0,00%
Nada	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 60. Pregunta 16 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?



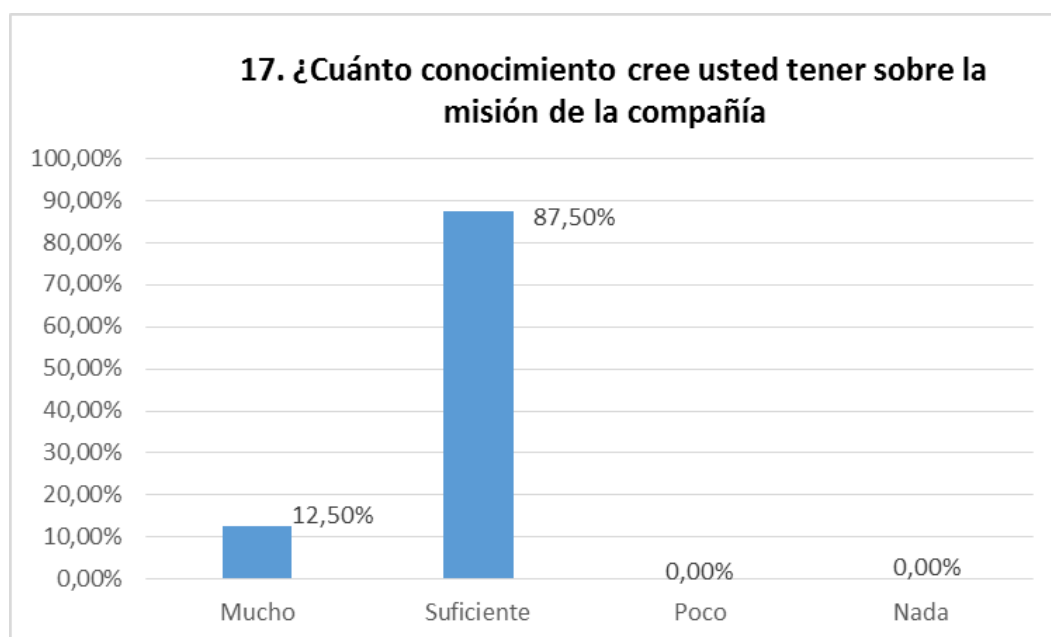
Análisis: Se puede notar que el 87,50 % de los encuestados dicen tener "Suficiente" conocimiento acerca de la visión de la compañía y el 12,50% dice tener "Mucho" conocimiento. Lo que indica que la visión de la compañía es conocida por el almacén. Según Alles con un conocimiento pleno de la visión de la compañía se podrán alcanzar los objetivos esperados, esto facilitaría el diseño del modelo de gestión por competencias. Estos resultados difieren con el Departamento de RRHH donde una parte considerable de personas en el departamento tenían poco conocimiento de la visión de la compañía.

17. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

Tabla 40. Pregunta 17 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía

Mucho	1	12,50%
Suficiente	7	87,50%
Poco	0	0,00%
Nada	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 61. Pregunta 17 de encuestas Almacén: ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía



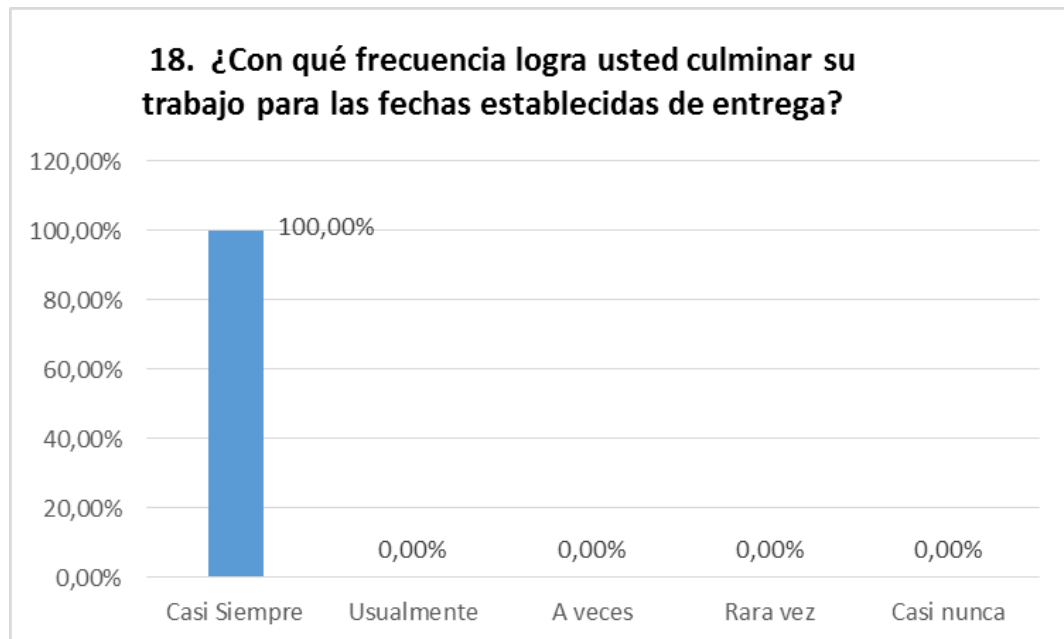
Análisis: Se puede notar que las personas encuestadas tienen la misma proporción de conocimiento de la visión como la misión de la compañía esto es 12,50% mucho conocimiento y 87,50% suficiente conocimiento. Tanto el conocimiento de la visión como la misión de la compañía son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales. En el modelo de (Alles, 2011) las competencias cardinales representan la misión de la compañía por lo que se sugiere el diseño de un modelo de gestión por competencias que permita definir las competencias cardinales y ponerlas a disposición y conocimientos de los colaboradores. Para esto se sugiere empezar con la revisión de la misión según el formato propuesto por la autora.

18. ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

Tabla 41. Pregunta 18 de encuestas Almacén: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

Casi siempre	8	100,00%
Usualmente	0	0,00%
A veces	0	0,00%
Rara vez	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 62. Pregunta 18 de encuestas Almacén: ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?



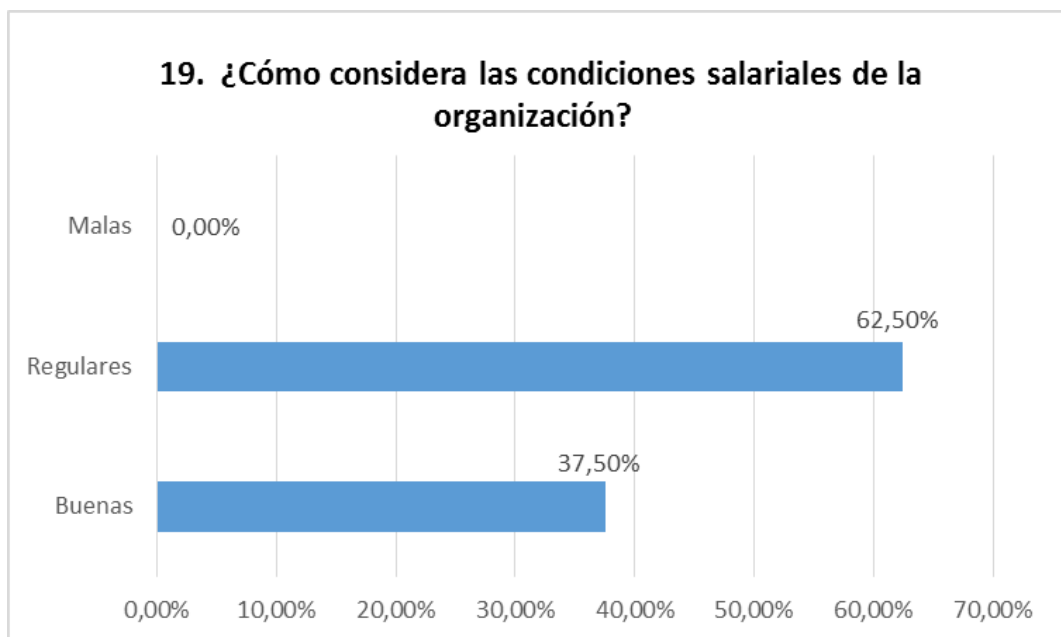
Análisis: El total de encuestados dijeron poder culminar con el trabajo asignado para las fechas establecidas de entrega "Casi Siempre". La realización de esta pregunta guarda relación con la pregunta diez donde se tuvo como objetivo conocer la apreciación que tiene el empleado de sí mismo. Esto se fundamenta a través de la evaluación 360⁰ de (Alles, 2011) donde el empleado se autoevalúa, además de ser evaluado por pares, jefes y supervisores.

19. ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

Tabla 42. Pregunta 19 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

Buenas	3	37,50%
Regulares	5	62,50%
Malas	0	0,00%
	8	100,00%

Gráfico 63. Pregunta 19 de encuestas Almacén: ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?



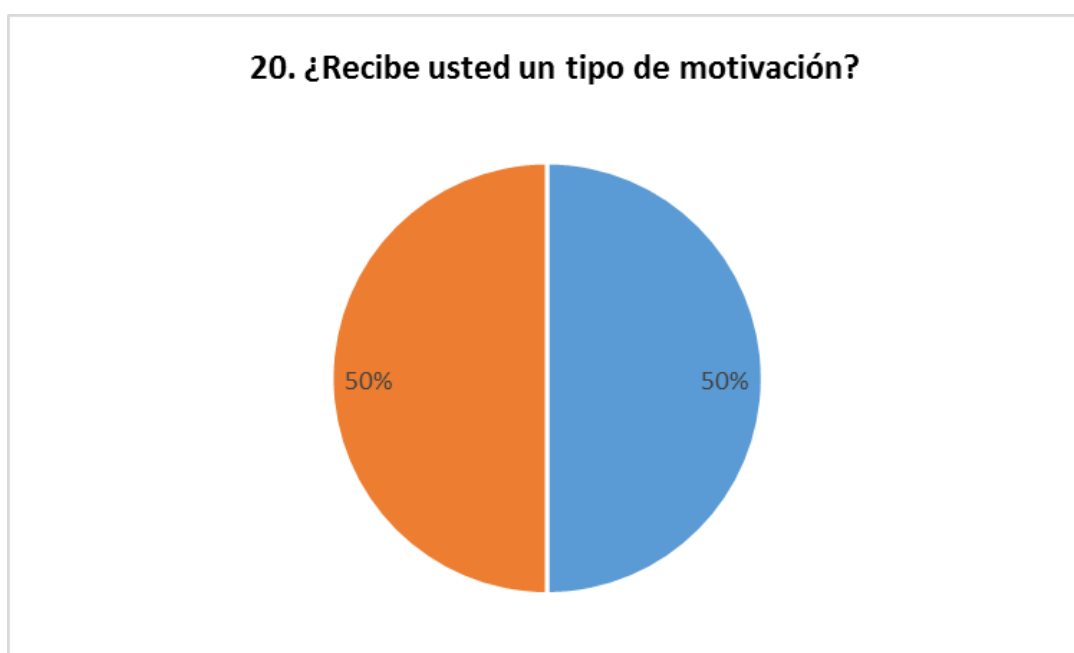
Análisis: Como se puede observar, el 63% de las personas consideran como "regulares" las condiciones salariales y el 38% "Buenas". Ningún encuestado estuvo de acuerdo con que las condiciones sean "Malas". Sin embargo se denota que exista cierta inconformidad por parte de los trabajadores con los sueldos y salarios que perciben en el almacén. Esto se fundamenta que apenas el 38% considera buena las condiciones salariales y más de la mitad regulares. A pesar de que no se la considera malas se sugiere revisar el plan de beneficios y remuneraciones de la compañía en el almacén.

20. ¿Recibe usted un tipo de motivación?

Tabla 43. Pregunta 20 de las encuestas Almacén: ¿Recibe usted un tipo de motivación?

SI	4	50,00%
NO	4	50,00%
	8	100,00%

Gráfico 64. Pregunta 20 de las encuestas Almacén: ¿Recibe usted un tipo de motivación?



Análisis: El 50% de las personas encuestadas dicen tener algún tipo de motivación, al igual que el otro 50% que dicen no tener ningún tipo de motivación. Como se puede notar, el porcentaje de personas que no reciben algún tipo de motivación es bastante alto y esto puede perjudicar al desempeño laboral y más aun existiendo personal que si los motive.

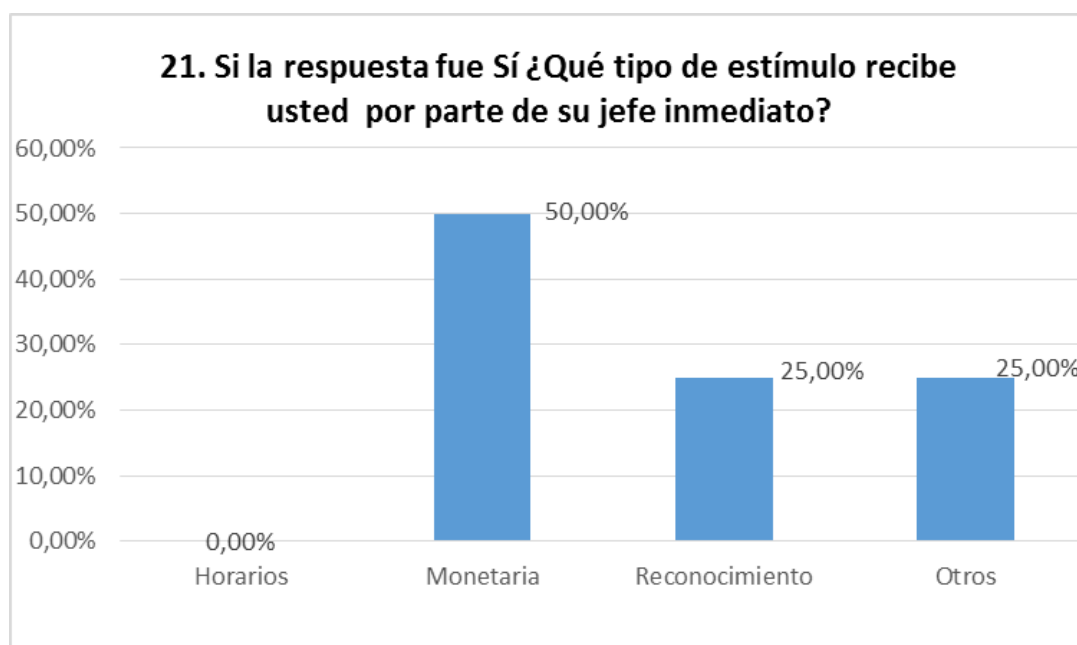
Por otra parte se encontró inconsistencia en relación a la pregunta 4 en la que se indica que el 100% de los trabajadores se siente parte de la compañía a pesar de que se muestra que el 50% de ellos no se encuentra motivado.

21. Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

Tabla 44. Pregunta 21 de encuestas Almacén: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

Horarios	0	0,00%
Monetaria	2	50,00%
Reconocimiento	1	25,00%
Otros	1	25,00%
	4	100,00%

Gráfico 65. Pregunta 21 de encuestas Almacén: Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?



Análisis: Las personas que dijeron haber recibido algún tipo de motivación en la pregunta anterior, especificaron con las diferentes opciones el tipo de motivación que reciben, el 50% escogió "Monetarios", seguido con el 25% "Reconocimientos" y finalmente el 25% que es motivado mediante "Otros".

Se recomienda a la compañía que además de las recompensas realizadas se incluya también la de Horarios Flexibles pues se pudo descubrir mediante las entrevistas que existe una inconformidad en cuanto a los días de descanso

CAPÍTULO 6

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIAL “MUEBLES EL BOSQUE S.A.”

Este capítulo tiene como finalidad detallar cada uno de los pasos necesarios para el armado del diseño del modelo de gestión por competencias, propuesto por Martha Alles que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa “Muebles El Bosque S.A.”

En el modelo de (Alles, 2011) se tiene como objetivo conseguir ventajas competitivas a través de la administración eficiente de los Recursos Humanos para beneficio de la organización, esto se logra identificando las cualidades del personal.

Para (Alles, 2011) la aplicación del modelo por competencias se basa en los siguientes procesos de Recursos Humanos:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación del personal.
- Formación del personal
- Evaluación de desempeño en competencias
- Desarrollos de planes de carrera y planes de sucesión (Se basa en la combinación de los requerimientos de competencias y conocimientos del puesto)
- Remuneraciones y beneficios

Se ha considerado adoptar el modelo gestión por competencias propuesto por Martha Alles en la empresa comercial Muebles El Bosque S.A pues se cree existe una estrecha relación entre las competencias del individuo y la efectividad laboral. El término competencias hace referencia a las aptitudes, conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad. Teniendo en cuenta que

el modelo de gestión por competencias propuesto por Martha Alles es el modelo más completo y moderno en la actualidad.

Por otra parte se considera este modelo como herramienta estratégica indispensable para elevar a un alto grado las competencias de los individuos, convirtiéndose en un canal constante de comunicación entre los trabajadores y la empresa, facilitando el cumplimiento de objetivos y a su vez contando con personal competente para el desarrollo de sus actividades.

Para “Muebles El Bosque S.A.” es importante aplicar una estrategia empresarial que le permita a la empresa obtener una ventaja competitiva, es por esto que se considera el diseño de un modelo de gestión por competencias. Cabe acotar que los modelos de gestión por competencias deben ser ajustados a la situación real y a las necesidades de las empresas.

Todas las personas tienen capacidades innatas que pueden ser desarrolladas, partiendo de que las competencias son conductas del individuo, por ejemplo un colaborador puede desarrollar cierta habilidad para la resolución de conflictos mediante una alta orientación al cliente interno y externo.

Un modelo de gestión basado en competencias permite a las empresas afianzar de manera completa todos los subsistemas de la gestión de Recursos Humanos permitiendo un mejor desempeño organizacional.

En base al análisis del modelo tradicional de Recursos Humanos que ha empleado Muebles El Bosque S.A. se observa que los procesos no se encuentran elaborados de manera completa pues no se han definido ni incluido las competencias cardinales y específicas.

Razón por que se sugiere para la compañía “Muebles El Bosque S.A” un modelo de interacción entre una dirección estratégica de Recursos Humanos con los diferentes subsistemas de gestión por competencias como se presenta en el gráfico 66. “Interacción entre la dirección estratégica de Recursos Humanos con los subsistemas del Modelo de gestión.”

Gráfico 66. Interrelación entre la Dirección Estratégica de Recursos Humanos con los subsistemas del Modelo de Gestión.



Fuente: (Alles, 2011)

6.1. Pasos necesarios para el diseño de un modelo de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles.

De acuerdo a la metodología propuesta por (Alles, 2011) se mencionan los pasos a seguir para elaborar el diseño del modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos aplicado a la empresa Muebles El Bosque S.A.:

1. Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
2. Definición de las competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y de comportamientos.
4. Asignación de las competencias en grados o niveles para los distintos puestos de la organización.
5. Determinación de las competencias establecidas por el modelo y las que poseen los trabajadores de la organización.
6. Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos

6.1.1. Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.

Según (Alles, 2011) “Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.”

Es por ello que se recomienda que antes de definir las competencias de la organización se evalué el enunciado de la misión de “Muebles El Bosque S.A.” y se decida si el mismo debe ser reformulado mediante el análisis del cuestionario de la Tabla 45. “Cuestionario para revisar la misión de Muebles El Bosque S.A.”

Misión de Muebles El Bosque

“Logramos la admiración y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores, brindando con eficiencia e innovación, productos y experiencias de calidad al mejor precio, generando valor para nuestros accionistas y la sociedad.”

Tabla 45. Cuestionario para revisar la misión de Muebles El Bosque S.A.

La misión		Sí	Hasta cierto punto	No
1	Es corta y concisa	x		
2	Es clara y fácilmente comprensible	x		
3	Define por qué hacemos lo que hacemos por qué existe la organización	x		
4	No define actividades	x		
5	Es suficientemente amplia	x		
6	Aporta a la orientación para hacer lo correcto	x		
7	Permite aprovechar las oportunidades	x		
8	Coincide con nuestras capacidades	x		
9	Estimula el compromiso de los miembros	x		
10	En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	x		
11	¿Debemos reestructurar la misión?			x
12	Si es así, ¿qué cambios deberían considerarse?			x

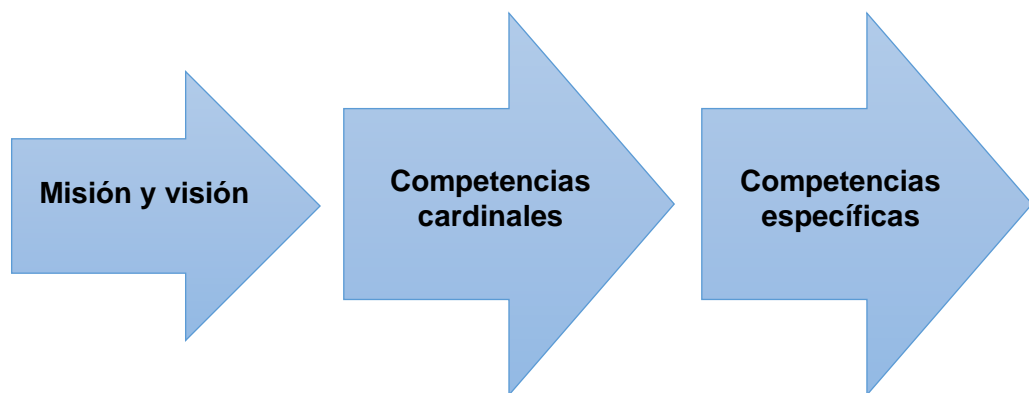
Fuente: Adaptado (Alles, 2007)

Una vez analizado el enunciado se encontró que este cumple con todos los parámetros requeridos y no requiere cambios ni correcciones. Por lo que no es necesario reestructurar la misión de la compañía. Dando apertura al siguiente paso del modelo que es la definición de las competencias.

6.1.2. Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía.

(Alles, 2011) Las competencias se definen en función de la misión, visión y estrategia de la organización. En este punto se procederá a definir tanto las competencias cardinales como las competencias específicas de la compañía.

Gráfico 67. Definición de competencias organizacionales



Fuente: (Alles, 2005)

Se considera oportuno para una mejor comprensión del tema mencionar las definiciones de una competencia cardinal y competencia específica.

- Competencia cardinal (Alles, 2009) “Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión de la organización.”
- Competencia específica (Alles, 2009) “Competencia aplicable a colectivos específico, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.”

6.1.2.1. Definición de las competencias cardinales.

Tomando como referencia el material sugerido por (Alles, 2009) “*Gestión por competencias. El diccionario*” en el cual se pudo encontrar un listado de competencias tanto cardinales como específicas de las cuales se propuso a los altos directivos de la compañía aquellas competencias cardinales que se adapten mejor a la realidad de la compañía en función de la misión, visión y estrategia las mismas que contaron con su aprobación:

Tabla 46. Competencias cardinales para la empresa “Muebles El Bosque S.A.”

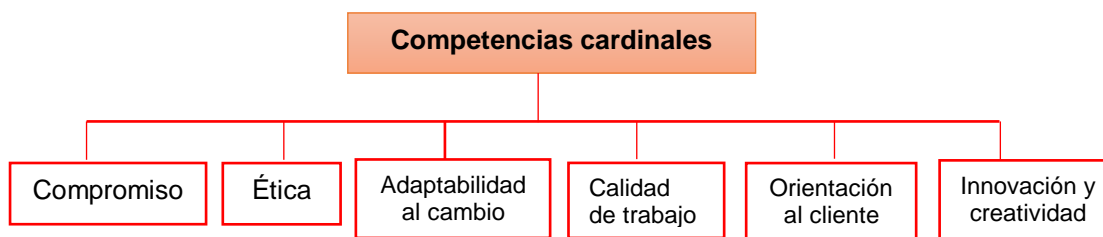
No.	Competencias cardinales recomendadas	Aprobación
1	Compromiso	√
2	Ética	√
3	Adaptabilidad al cambio	√
4	Calidad de trabajo	√
5	Orientación al cliente	√
6	Innovación y creatividad	√

Elaborado por: Autores

Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

Los directivos han aprobado el listado de estas competencias cardinales por considerarlas que se adaptan a la misión, visión y valores establecidos por la compañía y por lo tanto todos los colaboradores de la empresa deben poseerlas y aplicarlas.

Gráfico 68. Competencias cardinales de Muebles El Bosque S.A.



Elaborado por: Autores

Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

Cabe recalcar que es necesaria la participación y compromiso de los directivos para la difusión de estas competencias hacia las otras áreas departamentales para su conocimiento.

6.1.2.2. Definición de las competencias específicas.

En el caso de las competencias específicas estas se encuentran clasificadas en competencias específicas gerenciales y en competencias específicas por área.

Según (Alles, 2009) “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”

6.1.2.2.1. Definición de competencias específicas gerenciales

En este punto es necesario constatar las actividades realizadas en el puesto de trabajo tomando como referencia la información de las entrevistas elaboradas a los jefes y mandos medios de las áreas de estudio pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y al Almacén Norte de la Av. Las Aguas; con el propósito de verificar si las actividades realizadas son las pertinentes y así poder establecer competencias necesarias para el desarrollo del su trabajo.

Las respuestas obtenidas de las entrevistas permitieron recopilar información inicial necesaria para determinar las competencias específicas y posteriormente elaborar el análisis de puestos para la descripción de puestos por competencias de las áreas de estudio.

La entrevista se efectuó de forma oral y personalizada; cabe señalar que la información se basa en la experiencia propia y aspectos subjetivos de la persona como creencias, actitudes, opiniones o valores y se pudo verificar que guardan relación a las acciones que realizan los ejecutivos y jefes.

Para efecto de ejemplo se procederá a presentar la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos y al Jefe de Almacén las demás entrevistas realizadas a las áreas de estudio las puede encontrar en el Apéndice B.

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Sergio Fernández

Título actual del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Título del puesto del superior inmediato	Gerente General
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Dentro de las tareas más importantes que se realizan diariamente se encuentran:

- Elaboración periódica de la planeación estratégica.
- Reuniones de trabajo gerenciales con los demás áreas departamentales.
- Asesorar y proponer al Directorio y la Gerencia General, normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales.

Dentro de las tareas que se realizan con menos frecuencia se encuentran:

- Revisión de indicadores de Recursos Humanos como: Headcount, rotación de personal y ratios de eficiencia de manera mensual.
- Revisión y elaboración del presupuesto que por lo general se le efectúa una o dos veces al año.
- Participación de eventos según lo estipulado en el cronograma que son para fechas específicas.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Dentro de las tareas secundarias se pueden mencionar:

- Visita a los locales comerciales que se las realiza de manera mensual.
- Visita a las bodegas que se las efectúa mensualmente.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

<p>No se encuentra condiciones que causen disconformidad, no obstante sí aquellas que puedan causar presión laboral. Como sobrecarga de trabajo y distracciones en el caso de llamadas telefónicas. La jornada laboral comprende ocho horas con media hora de descanso.</p>
<p>¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - En el caso de los viajes estos se los realizan de manera mensual dentro y fuera del país. Dentro del país a las ciudades de: Quito, Machala, Manta y Portoviejo. Y viajes al exterior a Panamá. - Sí se realiza trabajo nocturno diariamente así como horas extras para el cumplimiento de las tareas. - Se realiza trabajo los fines de semana por lo menos dos veces al mes para el cumplimiento de las tareas.

<p>Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.</p>
<p>Título de cuarto nivel (Postgrado) y Nivel Avanzado de Inglés</p>
<p>Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.</p>
<p>La educación necesaria es título de cuarto nivel. Y cuenta con capacitaciones en Planeación Estratégica y Habilidades de Negociación estas capacitaciones se las realizaron antes de ingresar a la compañía.</p>
<p>Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.</p>
<p>La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en otra compañía "Mabe" donde se desempeñó durante 10 años como Gerente de Recursos Humanos y realizó actividades similares a las que realiza actualmente como planeación estratégica y revisión de indicadores relacionados al área Recursos Humanos.</p>
<p>Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?</p>
<p>El jefe inmediato hace hincapié en los resultados y en los métodos a seguir. La supervisión es muy cercana se realizan reuniones gerenciales donde se evalúa su desempeño en función a los objetivos propuestos.</p>

¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
<ul style="list-style-type: none"> - Directamente se supervisan a cinco empleados - Indirectamente a nueve empleados

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan a toda la organización. Un error de nómina puede derivar en problemas legales, malestar. Una mala selección y capacitación puede afectar directamente a los resultados de la compañía. Un error en Seguridad y Salud Ocupacional de igual manera puede afectar los resultados de la compañía.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
El contacto se lo realiza con personas dentro del departamento y con niveles de jefaturas de las distintas áreas. Fuera de la organización con consultoras, asesores e inclusive con personas a nivel gubernamental. La importancia de los contactos se la considera alta dado el grado de responsabilidad que tienen.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Cuenta con libertad de decisión y acción siempre que estas que no afecten a los resultados presupuestados de la compañía.

Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No se requiere de habilidad física.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No se requiere de un requisito físico fuera de lo común.

Fuente: "Muebles El Bosque S.A"

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	12/1/16
Persona entrevistada	Luis Mantuano

Título actual del puesto	Jefe de Almacén
Título del puesto del superior inmediato	Supervisor de ventas
Departamento	Ventas
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Dentro de las tareas más importantes que se realizan diariamente se encuentran:

- Reunión del área con los vendedores.
- Revisión de precios de la mercadería.

Dentro de las tareas que se realizan con menos frecuencia se encuentran:

- Revisión del inventario de mercadería que se lo hace quincenalmente.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Dentro de las tareas secundarias se pueden mencionar:

- Pedidos de mercadería
- Revisión de mercadería que no ha sido despachada.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

No se encuentra condiciones que causen disconformidad, no obstante sí aquellas que puedan causar presión laboral para cumplir con los objetivos, entrega la mercadería a tiempo, despachos de los clientes. La jornada laboral es de ocho horas diarias desde las 9:30 a.m. hasta las 8:00 p.m. con 2 días de descanso.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

- Sí se realizan horas extras para el cumplimiento de sus tareas están comúnmente son de dos horas y medias diarias.
- No es necesario realizar viajes.
- Se trabaja los fines de semana (Horarios rotativos)

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

El requisito mínimo es título de bachiller con estudios universitarios a carreras afines a las ventas

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

La capacitación después del ingreso consistió sobre información básica de la empresa y de sus productos. Anteriormente había realizado un curso sobre técnicas de ventas.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en esta compañía y en otras compañías empezando por "De Pratti" que fue donde se inició como vendedor. Posteriormente en Almacenes Japón donde trabajó dos años en el mismo cargo. Y en Créditos Económicos de la misma manera en el mismo cargo y el mismo tiempo. Lo que le permitió ingresar a "Muebles El Bosque" donde se encuentra trabajando cuatro años. Los dos primeros años se desempeñó como vendedor y los siguientes como jefe de almacén la cual considera su experiencia más fructífera pues le ha permitido desarrollar habilidades como el liderazgo y potenciar otras como la negociación y aplicar con mayor efectividad técnicas de ventas.

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?

La supervisión es muy cercana. El jefe inmediato hace hincapié en los resultados a alcanzar y controla el progreso por medio de la supervisión de ventas y en los métodos a seguir por medio del desempeño administrativo.

¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto grado de responsabilidad
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
<ul style="list-style-type: none"> - Directamente se supervisan a cinco personas - Indirectamente a dos
Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan a toda la organización. Un error en el área de ventas puede afectar directamente al cliente. Puede derivar también en problemas legales. Afecta al Departamento de Finanzas y con esto a los resultados de la compañía.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
El contacto se lo realiza con el cliente externo y con el cliente interno. Clientes externos son los compradores de muebles mientras que los clientes internos las personas de los distintos departamentos de la empresa.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Todo lo relacionado con el almacén dentro de las políticas de la empresa: Anulaciones directas de facturas, exhibir ciertas mercaderías, promociones.


Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No requiere de habilidad física.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No requiere de un requisito físico fuera de lo común.

Fuente: "Muebles El Bosque S.A."

Culminada esta etapa, se efectuará la verificación de actividades ejecutadas por los puestos gerenciales y jefaturas analizadas, (Jefe de Almacén y Gerente de Recursos Humanos en este caso) comparando la respuesta de la entrevista para análisis de puesto relacionada a las tareas más importantes y tareas secundarias que realizan estos dos puestos gerenciales y de jefatura con la descripción de puesto que se ha manejado la compañía.

A continuación procede a mostrar el formulario para el registro de las actividades esenciales del puesto y competencias requeridas.

Tabla 47. Formato de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas

	Departamento de Talento Humano		MUEBLES EL BOSQUE S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Cargo	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CE	CM	TOTAL
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS			
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS	

Fuente: Adaptado de (Gusñay Ortega, 2012)

Posteriormente se procede a identificar las tareas principales. Esto tomando de referencia a las respuestas de los entrevistados con respecto a las tareas más importantes que realizan y mediante un método de análisis ponderado que toma en consideración las siguientes escalas y variables: (Gusñay Ortega, 2012)


Factores:

F= frecuencia: ¿Con qué frecuencia se realiza la actividad?

CE= resultado de no ejecutar la actividad: ¿cuán grave es la no realización de la actividad?

CM= nivel de dificultad de realizar la actividad: ¿Qué tanto esfuerzo hay que destinar para realizarla?, ¿Requiere un alto nivel de conocimiento? (Gusñay Ortega, 2012)

Gráfico 69. Gradación de los Factores

 GRADACIÓN DE FACTORES			
Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidad
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerz/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mpnimo nive de esfuerzo/ conocimientos/ habiidades.

Fuente: (Gusñay Ortega, 2012)

(Gusñay Ortega, 2012) Sugiere utilizar la siguiente fórmula: $F + CE \times CM = \text{Total}$

Nota: Cabe recalcar que los puestos tienen una variedad de actividades, sin embargo se expusieron las más frecuentes, cuyos resultados según las respuestas de los entrevistados y con la aplicación de la fórmula pretenden demostrar aquellas que tienen mayor influencia para el efectivo desempeño del puesto.

Posteriormente se proponen las competencias que requiere cada actividad. Tomando como base el material sugerido por (Alles, 2009) “Gestión por competencias. El diccionario”.

Una vez analizadas las actividades y tomando como referencia el diccionario de competencias se sugieren las siguientes competencias específicas gerenciales requeridas para las áreas de estudio Departamento de Recursos Humanos y Almacén Norte “Las Aguas”.

Tabla 48. Actividades esenciales del puesto y competencias específicas sugeridas: Gerente RRHH



	Departamento de Recursos Humanos		Muebles El Bosque S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Cargo	
			Gerente de RRHH	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CE	CM	TOTAL
Elaboración periódica de la planeación estratégica	4	5	3	27
Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de laborales del personal a su cargo.	5	4	4	36
Revisión de indicadores de Recursos Humanos como: Headcount, rotación de personal y ratios de eficiencia.	3	4	3	21
Reuniones de trabajo gerenciales con los demás departamentos del área.	2	5	3	21
Revisión y elaboración del presupuesto.	1	4	4	20
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS			
	CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS	
Elaboración periódica de la planeación estratégica	Conocimientos de la industria y la organización.		Pensamiento estratégico, Trabajo en Equipo, Liderazgo,	
Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de laborales del personal a su cargo.	Conocimientos de la organización, utilitarios.		Pensamiento estratégico, Trabajo en Equipo, Liderazgo, orientación a los resultados	
Revisión de indicadores de Recursos Humanos.	Conocimientos de Indicadores del área de RRHH		Pensamiento estratégico, orientación a los resultados	
Reuniones de trabajo gerenciales con los demás.	Conocimientos de la organización		Pensamiento estratégico, Trabajo en Equipo, Liderazgo,	
Revisión y elaboración del presupuesto.	Conocimientos de la industria, régimen laboral.		Pensamiento estratégico, orientación a los resultados	

Tabla 49. Actividades esenciales del puesto y competencias específicas sugeridas: Jefe de Almacén

	Departamento de Recursos Humanos		Muebles El Bosque S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Cargo	
			Jefe de Almacén	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CE	CM	TOTAL
Responsable de apertura y cierre de almacén.	5	4	2	18
Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones	5	3	2	16
Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.	2	4	4	24
Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de venta	3	3	3	18
Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas	4	3	2	14
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS			
	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS		
Responsable de apertura y cierre de almacén.	Administración, Liderazgo, Manejo y control de inventarios	Orientación al cliente, Liderazgo, iniciativa		
Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones	Administración, Liderazgo, Manejo y Control de inventarios	Liderazgo, iniciativa,		
Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.	Conocimientos de Marketing, Ventas, Administración, Liderazgo, Manejo y control de inventarios	Orientación al cliente, Liderazgo, iniciativa, Competencia del naufrago , Orientación a los resultados,		
Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de venta	Conocimientos de Ventas, Marketing, Administración, Liderazgo.	Orientación al cliente, Liderazgo, iniciativa, Orientación a los resultados		
Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas	Conocimientos de Marketing, Ventas, Administración, Manejo y control de inventarios	Orientación a los resultados. Liderazgo, iniciativa, Competencia del naufrago		

Fuente: Muebles El Bosque
Adaptado: (Gusñay Ortega, 2012)

Propuestas las competencias específicas gerenciales requeridas, éstas fueron sugeridas para el Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Almacén los cuales fueron aceptadas al considerarlas apropiadas para el correcto desempeño del puesto.

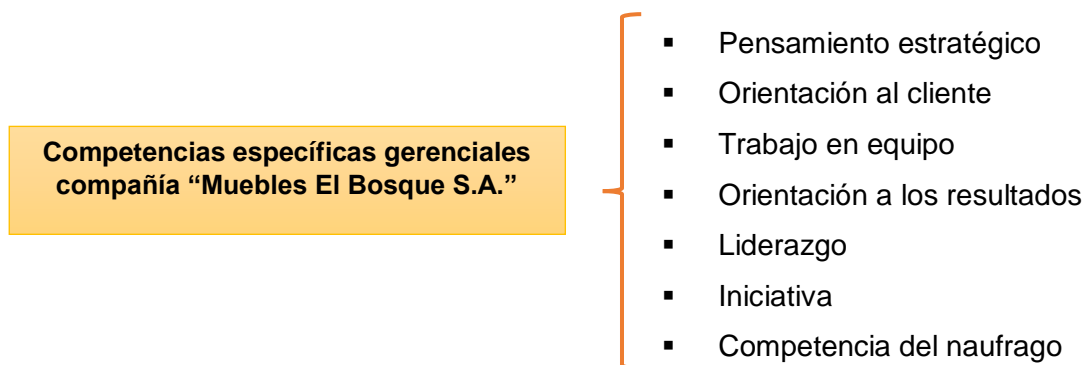
Tabla 50. Competencias específicas gerenciales para la compañía Muebles El Bosque S.A.

No.	Competencias específicas gerenciales recomendadas	Aprobación
1	Pensamiento estratégico	√
2	Orientación al cliente	√
3	Trabajo en equipo	√
4	Orientación a los resultados	√
5	Liderazgo	√
6	Iniciativa	√
7	Competencia del naufrago	√

Elaborado por: Autores
Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

Los Directivos de Muebles El Bosque S.A. consideran que las competencias descritas guardan relación con las actividades y a su vez consideran que permiten alcanzar la visión, misión y objetivos de la empresa por los que cuentan con su aprobación y estarían de acuerdo en aplicarlas en caso de que se implemente el modelo.

Gráfico 70. Competencias específicas gerenciales de Muebles El Bosque S.A



Elaborado por: Autores
Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

6.1.2.2.1. Definición de competencias específicas por área

Por último quedan por definir las competencias específicas departamentales o por área. Según (Alles, 2011) “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 – de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área o departamento en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.”

La autora ha conformado un grupo de competencias específicas que pueden aplicarse a las áreas de estudio: Recursos Humanos y Ventas (Almacén Av. Las Aguas) de Muebles El Bosque pues guardan relación con la función de los departamentos.

Los directivos de la organización estuvieron de acuerdo en establecer estas competencias específicas por área que se observan en la tabla 51. *Competencias específicas por área para RRHH y Ventas* y considerarían aplicarlas en un futuro.

Tabla 51. Competencias específicas por área para RRHH y Ventas

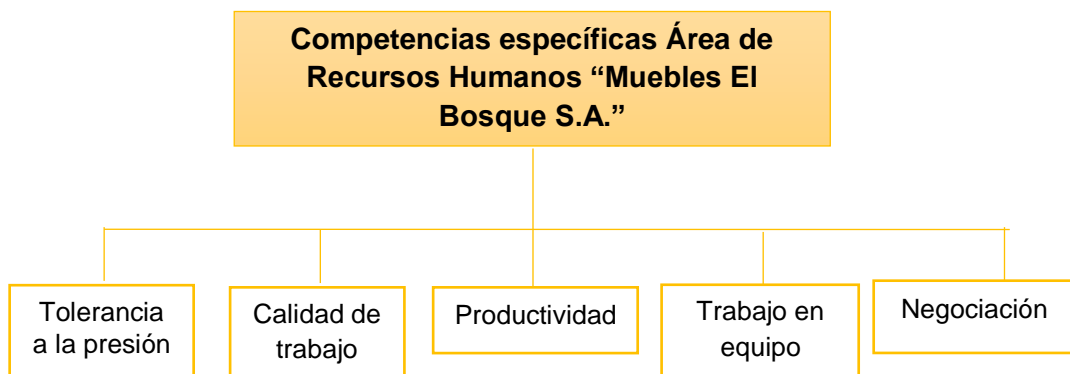
No.	Competencias específicas recomendadas para el área de Recursos Humanos	Aprobación	Competencias específicas recomendadas para el área de Ventas	Aprobación
1	Tolerancia a la presión	√	Orientación al cliente	√
2	Calidad de trabajo	√	Impacto e influencia	√
3	Productividad	√	Comunicación	√
4	Trabajo en equipo	√	Iniciativa-Autonomía	√
5	Negociación	√	Orientación a los resultados	√

Fuente: (Alles, 2007)

Según (Alles, 2011) Las competencias específicas pertenecientes al área de Recursos Humanos pueden aplicarse a más de un sector como por ejemplo Finanzas y Administración y Sistemas esto se fundamenta en son consideradas áreas que brinda servicios a otras, y entran en esta categoría.

Se procede a definir las competencias específicas para las áreas de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas de Muebles el Bosque. Las mismas que deberán poseerlas y aplicarlas los integrantes de los departamentos señalados.

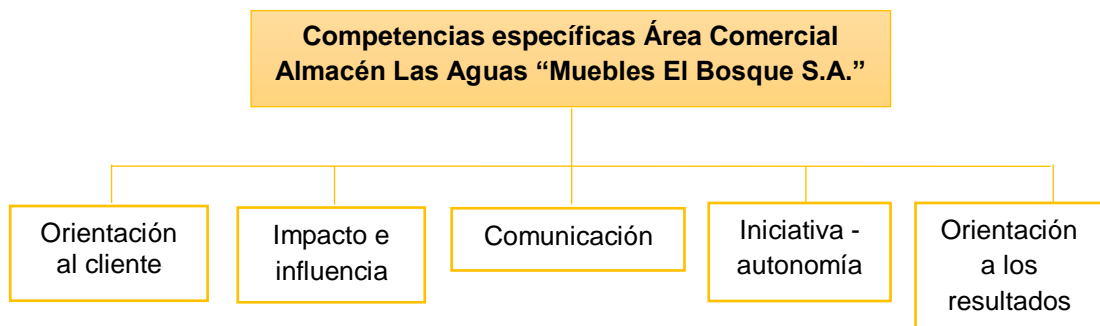
Gráfico 71. Competencias específicas área de Recursos Humanos Muebles El Bosque S.A.



Elaborado por: Autores

Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

Gráfico 72. Competencias específicas área comercial Muebles El Bosque S.A



Elaborado por: Autores

Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

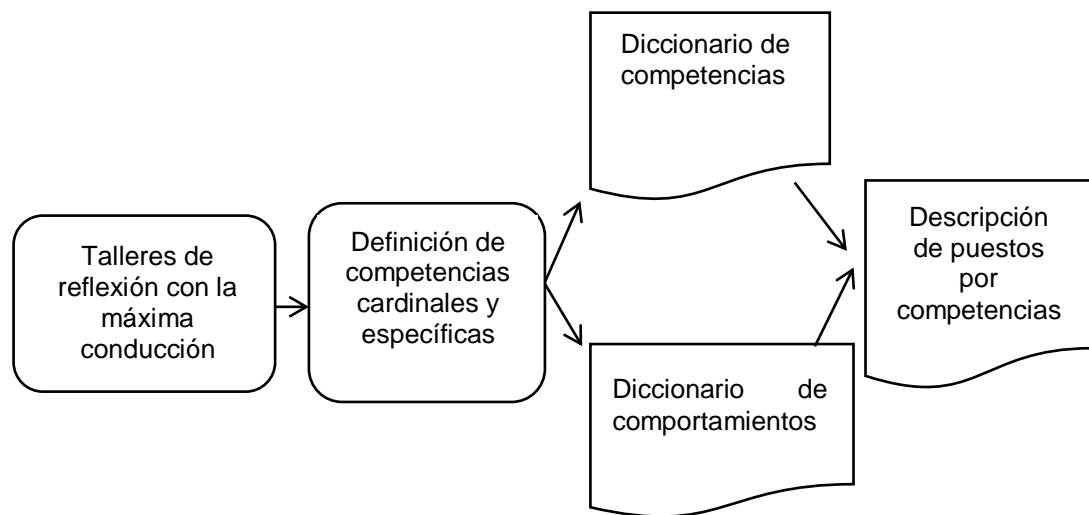
6.1.3. Confección de los documentos: diccionarios de competencias y de comportamientos.

Una vez definidas las competencias cardinales y específicas el siguiente paso es la confección de los diccionarios de competencias y comportamientos.

Los mismos que servirán de base para elaborar adecuadamente la descripción de puestos por competencias.

Según (Alles, 2011) para la confección del Diccionario de competencias, estas se abren en cuatro grados o niveles. Por otra parte (Alles, 2011) señala que “El Diccionario de comportamientos brinda ejemplos de comportamientos que permitan la correcta aplicación de todos los subsistemas de Recursos Humanos.”

Gráfico 73. La Metodología de Martha Alles Capital Humano



Fuente: Adaptado (Alles, 2011)

Se considera oportuno hacer énfasis en las definiciones de competencia y comportamiento.

- Competencia: Según (Alles, 2009) “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”
- Comportamiento: Según (Alles, 2011) es “Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.”

Los diccionarios de competencias y comportamientos incluyen la definición de las competencias seleccionadas y los comportamientos devenidos de éstas competencias, de igual manera incluyen su apertura en grados o niveles.

Para la confección de estos documentos, necesarios para el modelo, se propone trabajar con los siguientes grados o niveles de evaluación propuestos por (Alles, 2011):

- **Nivel A:** Alto
- **Nivel B:** Muy Bueno, por sobre el estándar
- **Nivel C:** Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
- **Nivel D:** Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos grado no satisfactorio).

(Alles, 2011) Señala “El nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna. Si la competencia no fuese necesaria para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es buena idea asignarla en un grado negativo”.

Cabe recalcar que para llevar a cabo la correcta aplicación de las competencias en “Muebles El Bosque S.A” es necesario contar con los niveles de evaluación sugeridos por la autora (Alles, 2011) los mismos que serán empleados para medir en grados las competencias cardinales y las competencias específicas así como los comportamientos devenidos de ellas.

A continuación se procede a elaborar el *Diccionario de competencias*, luego los ejemplos de comportamientos, compilados en el documento *Diccionario de comportamientos* confeccionados a medida de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”.

Para efectos de una mejor comprensión se va a ejemplificar una de las competencias. De igual forma los comportamientos devenidos esa competencia. Para visualizar las demás competencias y sus respectivos comportamientos se las puede observar en el Apéndice C donde se confecciono un Diccionario de competencias y comportamientos para la empresa Muebles El Bosque S.A.

Empresa Muebles El Bosque S.A.

Diccionario de Competencias Cardinales

Compromiso

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfiera con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

A Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.

B Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.

C Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.

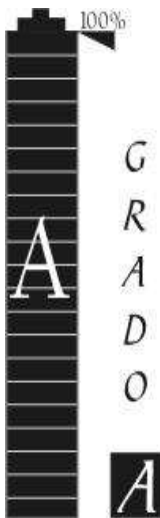
D Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para supuesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal alta productividad.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

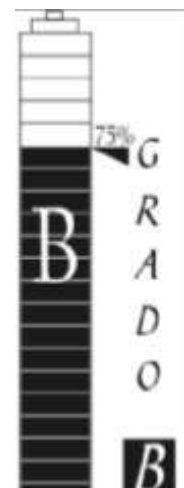
Fuente: (Alles, 2009)

Empresa Muebles El Bosque S.A.
Diccionario de Comportamientos de las Competencias
Cardinales

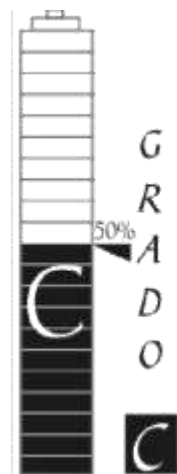
COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.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

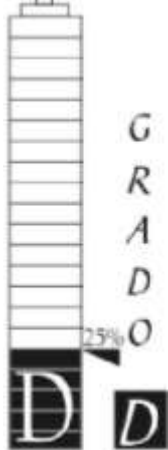
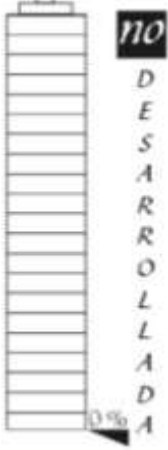
<p style="text-align: center;">Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales y personales</p>	<p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín. • Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso y edificación. • Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. • Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. • Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. • Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo. 	 <p style="text-align: center;">GRADO A</p>

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



- Comprende y asume como propios los objetivos de la organización
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.



<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos. • Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. • Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores. • Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se espera de ellos. • Usualmente cumple con lo que promete. 	 <p>GRADO</p> <p>25%</p> <p>D D</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • .No tiene claro los objetivos y la visión de la organización. • No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás e la visión de la organización. • Trabaja orientado con los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. • Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso. • Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente ya tenido la mejor intención. • Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir. • Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantea. • No participa, ni aporta ideas o soluciones. • No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás. 	 <p>no</p> <p>DESARROLLADA</p> <p>0%</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, Diccionario de comportamiento. Gestión por competencias, 2005)

6.1.4. Asignación de las competencias en grados o niveles para los distintos puestos de la organización.

En este punto se abarcará el primer subsistema del diseño del modelo de gestión por competencias que corresponde al *análisis y descripción de puestos* así como la asignación de grados o niveles de las competencias para los puestos de las áreas en consideración y de estudio.

Una vez aprobadas las competencias cardinales y específicas y confeccionado los respectivos diccionarios se procede a elaborar el formato de valoración de competencias para puestos, que permitirá elaborar la descripción de puestos por competencias; las mismas que serán calificadas en los mismos grados en que se los hizo con los diccionarios de competencias y comportamiento presentados en el paso anterior, esto es: Nivel A (Alto), B (Muy bueno), C (Bueno), D (Mínimo necesario).

Tabla 52. Formato de perfil por competencias

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso				
Ética				
Adaptabilidad al cambio				
Calidad de trabajo				
Orientación al cliente				
Innovación y creatividad				
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo				
Impacto e influencia				
Comunicación				
Iniciativa - Autonomía				
Orientación a los resultados				

Elaborado por: Autores
Fuente: (Alles, 2011)

A continuación se procede a realizar la valoración de competencias para los perfiles de los puestos pertenecientes a las áreas de estudio; según (Alles, 2011) una forma correcta de hacerlo es analizar la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

Para ello se ha considerado esencial trabajar con el documento que corresponde al diccionario de competencias señalado anteriormente en el paso anterior del armado del modelo.

A modo de ejemplo se procederá a señalar la descripción de perfil por competencias para el puesto de Jefe de Almacén, las demás descripciones de perfiles por competencias relacionadas a las áreas de estudio las puede encontrar en el *Apéndice D “Descripción de perfiles por competencias para los puestos pertenecientes a las áreas de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas Empresa Muebles El Bosque S.A.”*

Tabla 53. Descripción de perfiles por competencias para: Jefe de Almacén

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico		x		
Orientación al cliente		x		
Trabajo en equipo		x		
Orientación a los resultados		x		
Liderazgo		x		
Iniciativa		x		
Competencia del naufrago		x		
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa - Autonomía		x		
Orientación a los resultados		x		

Elaborado por: Autores
Fuente: (Alles, 2011)

En el diseño de los perfiles por competencias se incluyen tanto las competencias cardinales como específicas; las primeras serán de cumplimiento obligatorio para todo el personal de la empresa.

6.1.4.1. Análisis y descripción de puestos.

Según (Alles, 2011) “El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización.”

Para (Alles, 2011) La información del análisis de puestos, se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de Carrera.

Gráfico 74. Análisis y descripción de puestos



Fuente: (Alles, 2011)

(Alles, 2011) Afirma “La descripción de puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra.” A su vez esta descripción proporciona y analiza información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas.
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Por lo que resulta necesario realizar el proceso de análisis de puestos por competencias. El primer paso para llevar este proceso a cabo fue la recolección de datos.

Como herramienta de recolección de datos se realizaron entrevistas para el análisis de puesto a los jefes, mandos medios y trabajadores pertenecientes a las áreas de estudio pertenecientes: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Norte de la Av. Las Aguas; con el propósito de obtener información que permita elaborar los análisis de puestos necesarios para realizar la descripción de puestos por competencias.

A continuación se procede a presentar en la página siguiente el formato del análisis de puesto que se visualiza en tabla 54. *Formato de análisis de puesto*. El diseño de la entrevista para análisis de puesto se la presentó anteriormente en el capítulo tres de la investigación.

Tabla 54. Formato de análisis de puestos

ANALISIS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN Nombre del área o división: Reporta a: Gerente General Supervisa a:	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
PEFIL REQUERIDO	
Perfil requerido	Educación:
	Especialización
Conocimientos específicos	Idiomas:
Experiencia mínima :	
Área de experiencia requerida por el puesto:	

Fuente: (Alles, 2011)

Para efecto de ejemplo se procederá a presentar el análisis de puestos realizada al Gerente de Recursos Humanos y al Jefe de Almacén para los demás análisis de puestos relacionados a las áreas de estudio se las puede encontrar en el Apéndice E.

ANÁLISIS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Recursos Humanos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos

Reporta a: Gerente General

Supervisa a:

- Coord. nomina
- Coord. Siso –Mantenimiento
- Coord. Capacitación/Do
- Trabajo Social

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal a su cargo.
- Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.
- Asesorar al Directorio, la Gerencia General en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos.
- Asesorar al Directorio, la Gerencia General en la elaboración de políticas y en la implementación de los cambios relativos a estructuras funcionales y organizativas, y orientar la ejecución de programas y estudios de racionalización en aspectos de su competencia
- Dirigir, controlar y gestionar la formulación y actualización de posibles modificaciones referidas a la estructura de Cargos y a las prácticas de Análisis y Descripción de Cargos y controlar su posterior implementación
- Dirigir, controlar y gestionar planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer de Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos de MEB.
- Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un Sistema de Compensaciones y Beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades
- Dirigir, controlar la elaboración de políticas para el diseño e implementación de proyectos, planes y programas de Capacitación, Evaluación de Desempeño, actualización y aplicación del Reglamento de Calificaciones, así como Desarrollo de Carrera Funcional, Sucesión y Retiro
- Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos y programas, así como su posterior implementación, relativos a la mejora del Clima Organizacional y motivación de los Funcionarios
- Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Calidad de Vida en el Trabajo, la Salud

<p>Integral de los Funcionarios, la Seguridad e Higiene y la prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior desarrollo e implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar otras directivas solicitadas y/o delegadas por la Gerencia General. • Analizar y evaluar el impacto de las actividades del Departamento y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia frente a posibles riesgos relativos a la Gestión del talento humano • Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas • Servicios Generales: mantenimiento de edificios y almacenes, limpieza, seguridad física, Dispensario Médico • Legales • Relación con proveedores externos: universidades, Cámaras, Gobierno, Asesores Legales, etc. • Elaborar y dar seguimiento al presupuesto del área. • Mantener permanentemente informado al Gerente General, sobre las novedades presentadas en el desempeño de sus labores. 	
PEFIL REQUERIDO	
Perfil requerido	Educación: Tercer Nivel carreras Psicología-administración
	Especialización: Master en Recursos Humanos.
Conocimientos específicos	Idiomas: Nivel Avanzado de Inglés Conocimientos: Contabilidad, utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada), legislación laboral y tributaria, remuneraciones, régimen laboral, IESS.
Experiencia mínima : 5 años de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: Área legal, contabilidad y manejo de subsistemas de RRHH	

Fuente: Muebles le Bosque S.A

Adaptado: (Alles, 2011)

ANALISIS DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de almacén/Gerente

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del área o división: Ventas

Reporta a: Supervisor de ventas Nacional/Regional

Supervisa a: Ocho personas directamente

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Principales Funciones del Puesto:

- Responsable de apertura y cierre de almacén.
- Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones.
- Coordinación, seguimiento y apoyo a las acciones comerciales (telemarketing, volanteo, activaciones, reuniones diarias de avance con vendedores, etc.)
- Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.
- Elaboración y mantenimiento de la estructura básica y la estructura flotante (por temporada) de su local (número de vendedores, personal de apoyo, etc.)
- Obtener información del mercado y competencia de la zona de influencia de su local.
- En ausencia de cajera/as es responsable de los procesos de caja
- Responsable por la selección del personal de ventas de su local.
- Responsable por el inventario de su almacén (en bodega y exhibición).
- Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de ventas

Funciones secundarias

- Exhibición de mercadería en el showroom con el apoyo de marketing y diseño de interiores.
- Coordinar horarios de trabajo a colaboradores de almacén.
- Supervisar el control de ingresos y salidas.
- Atención al cliente (ingreso de solicitudes y reclamos).
- Desarrolla clínica de ventas dentro de almacén.
- Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas.

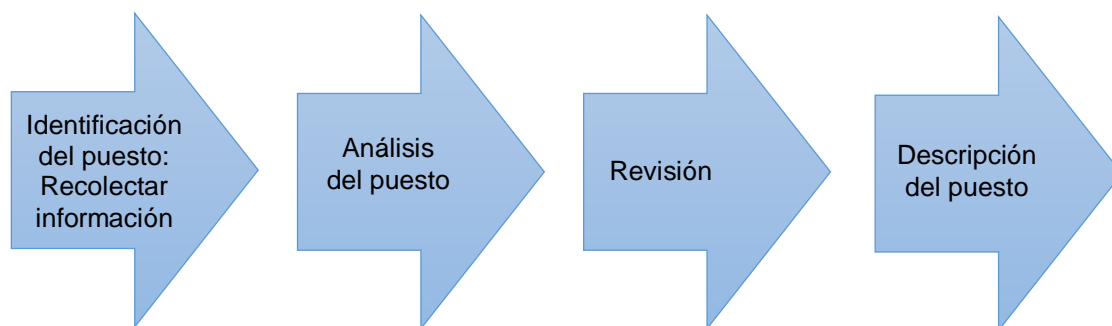
PEFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Título de tercer nivel
	Especialización: Universitario con énfasis en áreas Comerciales, de Marketing ó ingeniería en Ventas
Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio
	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de sistemas informáticos (Word, Excel, Power Point) • Técnicas de presentaciones y reuniones • Técnicas de entrenamiento y conducción de equipos • Marketing y ventas
Experiencia mínima: 3 años a 4 años de experiencia progresiva en cargos similares	
Área de experiencia requerida por el puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Marketing • Conocimiento de ventas • Conocimiento de administración • Liderazgo (personal) • Toma de inventarios de caja 	

Fuente: Muebles le Bosque S.A

Adaptado: (Alles, 2011)

Una vez elaborado los análisis de puestos, se procede a la revisión de la información proporcionada acerca de las responsabilidades del puesto, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición.

Gráfico 75. Pasos en secuencia para una posición



Fuente: (Alles, 2011)

El siguiente paso se observa en el gráfico 75. *Pasos en secuencia para una posición* es la descripción de puestos donde se incluirán las competencias requeridas.

Mediante la recopilación y unificación de la información levantada por medio de la entrevista para el análisis de puesto. Se procede al diseño de un nuevo formato para la descripción de puestos por competencias.

Se procede al diseño del nuevo formato descripción de puestos por competencias, el mismo que será definitivo y completo a fin de conocer los requisitos, conocimientos y competencias que requiere la organización de los colaboradores.

Los datos son registrados en el formato de descripción de puestos por competencias que se muestra en el gráfico 55. *Formato de descripción de puestos por competencias* concernientes a los puestos pertenecientes a las áreas de estudio Departamento de Recursos Humanos y Almacén Norte de la Av. Las Aguas.

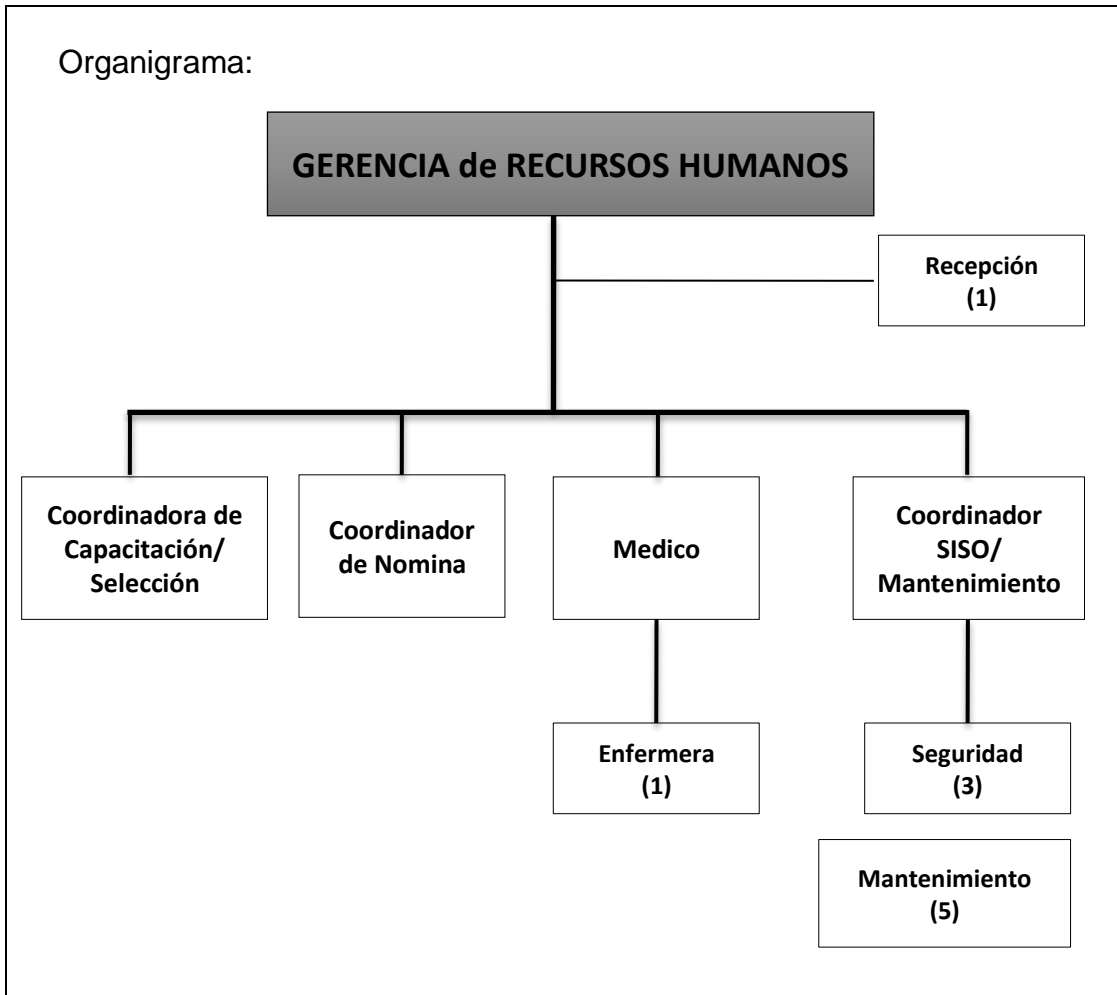
Competencias				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso				
Ética				
Adaptabilidad al cambio				
Calidad de trabajo				
Orientación al cliente				
Innovación y creatividad				
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión				
Calidad de trabajo				
Productividad				
Trabajo en equipo				
Negociación				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo				
Impacto e influencia				
Comunicación				
Iniciativa - Autonomía				
Orientación a los resultados				

Fuente: (Alles, 2011)

Para efecto de ejemplo se procederá a presentar la descripción de puestos por competencias realizada al Gerente de Recursos Humanos y al Jefe de Almacén las demás descripciones de puestos relacionadas a la áreas de estudio las puede encontrar en el *Apéndice F: Descripción de puestos por competencias Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas*

Descripción de puestos

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Gerente de Recursos Humanos
Nombre y apellido del titular: Sergio Fernández	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente General



<p>Síntesis del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de selección, capacitación y retención de talentos • Desarrollar estrategias de compensaciones competitivas fijas y variables • Elaborar y dar seguimiento al proceso de planeamiento estratégico • Coaching y Mentoring gerencial • Responsable por la administración de la comunicación interna de la empresa

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
<ul style="list-style-type: none"> Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación. 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al Directorio, la Gerencia General en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos. 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar y gestionar planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer de Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos de MEB. 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar otras directivas solicitadas y/o delegadas por la Gerencia General. 	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un Sistema de Compensaciones y Beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar la elaboración de políticas para el diseño e implementación de proyectos, planes y programas de Capacitación, Evaluación de Desempeño, actualización y aplicación del Reglamento de Calificaciones, así como Desarrollo de Carrera Funcional, Sucesión y Retiro 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos y programas, así como su posterior implementación, relativos a la mejora del Clima Organizacional y motivación de los Funcionarios 	Bajo

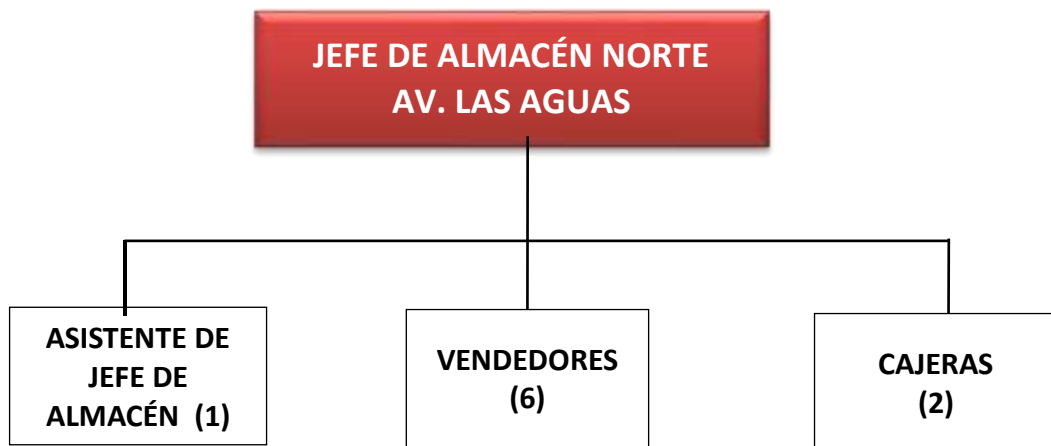
Requisitos del puesto
Formación básica: Tercer Nivel Carrera de Administración de Empresas/ Psicología Organizacional
Otra formación complementaria: Máster en Recursos Humanos
Experiencia requerida: Legal, contabilidad, manejo de subsistemas de RRHH
Idioma: Inglés avanzado
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad, Utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada), Legislación laboral y tributaria, Remuneraciones, Régimen laboral, IESS.

Competencias				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética	x			
Adaptabilidad al cambio	x			
Calidad de trabajo	x			
Orientación al cliente	x			
Innovación y creatividad	x			
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico	x			
Orientación al cliente	x			
Trabajo en equipo	x			
Orientación a los resultados	x			
Liderazgo	x			
Iniciativa	x			
Competencia del naufrago		x		
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión				
Calidad de trabajo				
Productividad				
Trabajo en equipo				
Negociación				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo	x			
Impacto e influencia	x			
Comunicación	x			
Iniciativa - Autonomía	x			
Orientación a los resultados	x			

Descripción del puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Jefe de Almacén
Nombre y apellido del titular: Luis Mantuano	
Área/ Dirección: Ventas	
Departamento: Ventas	Parte superior: Supervisor de ventas

Organigrama:



Síntesis del puesto

- Lograr el objetivo de ventas mensual, administrando al equipo de ventas (Vendedores, Cajeras, Bodeguero, etc.) y asegurando el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa en todo lo que tiene que ver con el manejo de caja, inventarios, exhibición, procesos comerciales (tele mercadeo, volanteo, activaciones etc.) en el punto de venta (MEB ó Tempo)

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Principales Funciones del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de apertura y cierre de almacén. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones 	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, seguimiento y apoyo a las acciones comerciales (tele mercadeo, volanteo, activaciones, reuniones diarias de avance con vendedores, etc.) 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y mantenimiento de la estructura básica y la estructura flotante (por temporada) de su local (número de vendedores, personal de apoyo, etc.) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información del mercado y competencia de la zona de influencia de su local. 	
<ul style="list-style-type: none"> • En ausencia de cajera/as es responsable de los procesos de caja 	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por la selección del personal de ventas de su local. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por el inventario de su almacén (en bodega y exhibición). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de ventas 	
Funciones Secundarias	
<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición de mercadería en el showroom con el apoyo de marketing y diseño de interiores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar horarios de trabajo a colaboradores de almacén. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el control de ingresos y salidas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente (ingreso de solicitudes y reclamos). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla clínica de ventas dentro de almacén. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas. 	

Requisitos del puesto
Formación básica: Universitario con énfasis en áreas Comerciales, de Marketing o ingeniería en Ventas
Otra formación complementaria:
Experiencia requerida: 3 años a 4 años de experiencia en el cargo
Idioma: Inglés Básico
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Marketing • Conocimiento de ventas • Conocimiento de administración • Toma de inventarios en caja

Competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico		x		
Orientación al cliente		x		
Trabajo en equipo		x		
Orientación a los resultados		x		
Liderazgo		x		
Iniciativa		x		
Competencia del naufrago		x		
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa – Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Una vez registrados completamente los datos en el formato de descripción de puestos por competencias para las áreas de estudios en la empresa Muebles El Bosque S.A., se procede a la última verificación del contenido con el fin de determinar inconsistencias o nuevas sugerencias.

Con esto se da por concluido el proceso y posteriormente la Alta Gerencia extiende su aprobación dando así paso al siguiente paso del armado del modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos.

6.1.5. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

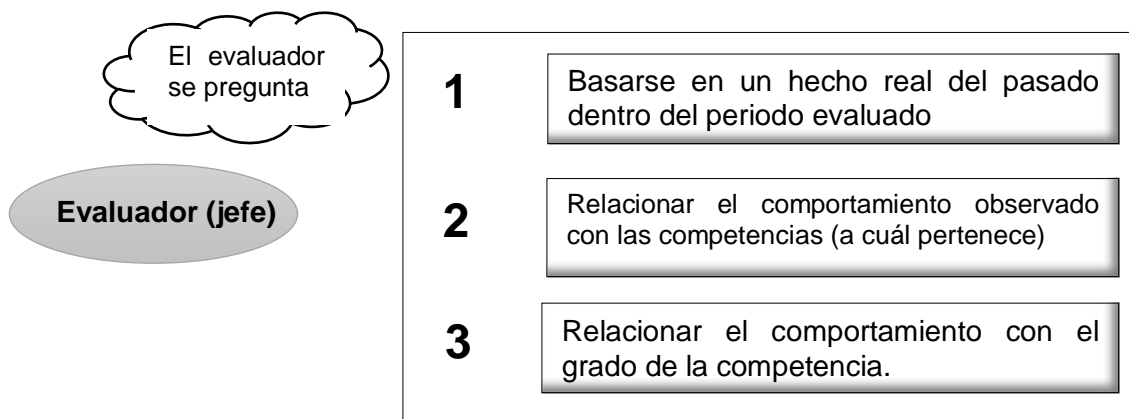
En este paso (Alles, 2011) señala que las organizaciones necesitan medir competencias en diferentes momentos y por distintos motivos. Las herramientas más utilizadas y la sugerida en este punto son las fichas de evaluación.

6.1.5.1. Fichas de evaluación de competencias.

Según (Alles, 2011) La ficha de evaluación de competencias consiste en un documento donde el evaluado, el jefe o ambos eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación.

Por lo que es esencial en este punto trabajar con el segundo documento necesario de la metodología de (Alles, 2011) “El diccionario de comportamientos” mencionado en el paso 3 del armado del modelo; a lo que vale recalcar que así como “El diccionario de competencias” tiene como función facilitar la definición de las competencias cardinales y las competencias específicas para una organización proponiendo un listado de ellas y seleccionado las más idóneas para la empresa; el diccionario de comportamientos facilita la determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrante de la organización precisamente a través de la ficha de evaluación se logra este objetivo por lo que se sugiere en base a la teoría utilizar este método.

Gráfico 76. Como analizar comportamientos



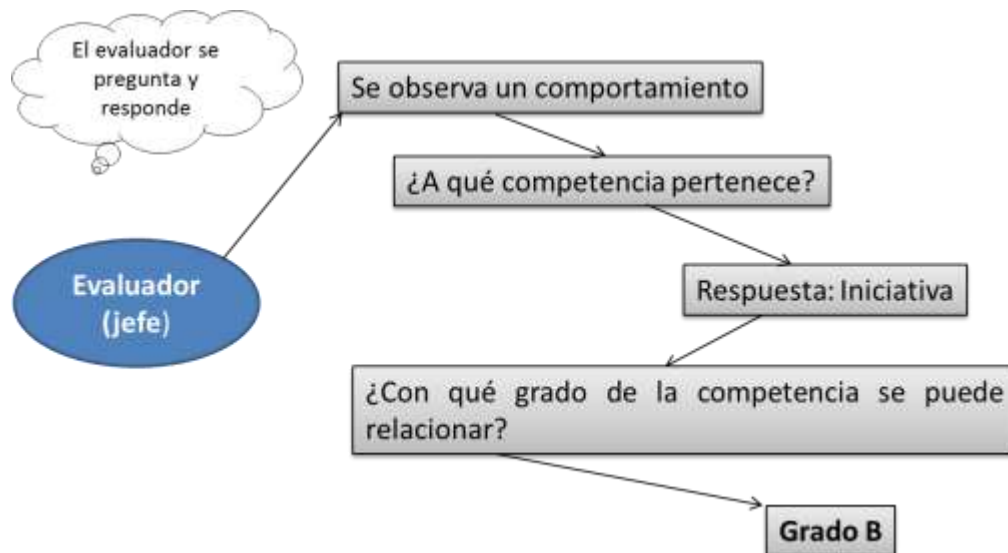
Fuente: (Alles, 2011)

(Alles, 2011) Sugiere que el jefe o evaluador una vez que observó un comportamiento (hecho real pasado) debe desagregarlo en competencias. Luego debe analizar el comportamiento para determinar a qué grado de la competencia corresponde por lo que es esencial el uso del diccionario de comportamientos de la organización. En función de este documento se

podrá determinar el grado tal como se ejemplifica en la siguiente *figura 77. Ejemplo de cómo analizar comportamientos*

El documento diccionario de comportamientos se utiliza en subsistemas de Recursos Humanos para evaluar a las personas como la evaluación de desempeño.

Gráfico 77. Ejemplo de cómo analizar comportamientos



Fuente: (Alles, 2011)

Según (Alles, 2011) el resultado que se obtiene será la brecha existente entre el nivel requerido por el puesto de trabajo en esa competencia en particular y el/ los comportamientos/s observados.

Además (Alles, 2011) recomienda que estas fichas de evaluación pueden ser utilizadas para la autoevaluación o para la evaluación por parte de un superior (jefe). El formato de las fichas es la que se grafica en la siguiente página en la figura 78. *Formato de ficha de evaluación*

En base a lo explicado anteriormente se puede concluir que las fichas de evaluación de competencias son un método de evaluación inicial que una vez ejecutado su propósito es el de medir las brechas existentes entre el perfil requerido comparado con las que posee el trabajador.

Tabla 56: Análisis de comportamiento Jefe de Almacén durante el lanzamiento de un producto

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con el siguiente grado	La evaluación resultante es
<p>Cuando se hizo el lanzamiento del producto no solo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que – además- propuso nuevas posibilidades y cursos de acción a seguir por él y su equipo para lograr la máxima penetración y rentabilidad en la zona.</p>	Orientación a los resultados	<p>Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al respeto de la empresa a hacer lo mismo.</p>	Grado A
<p>En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación.</p> <p>Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.</p>	Trabajo en equipo	<p>Antepone los objetivos particulares a los del equipo.</p>	Grado No desarrollado
<p>Si bien apeló a su buena presencia, usó para la ocasión un impecable vestimenta, derrochó su natural persuasión acompañada por su buena voz, no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado ni demostraba interés por conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea.</p>	Presentación de soluciones comerciales	<p>No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios.</p> <p>No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/ soluciones pueden implicar para el cliente.</p>	Grado No desarrollado

Fuente: (Alles, 2011)

6.1.6. Diseño por competencias de los demás procesos o subsistemas de Recursos Humanos.

Culminados los pasos anteriores del modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias; se procede al diseño de los demás procesos o subsistemas por competencias.

6.1.6.1. Atracción, selección e incorporación.

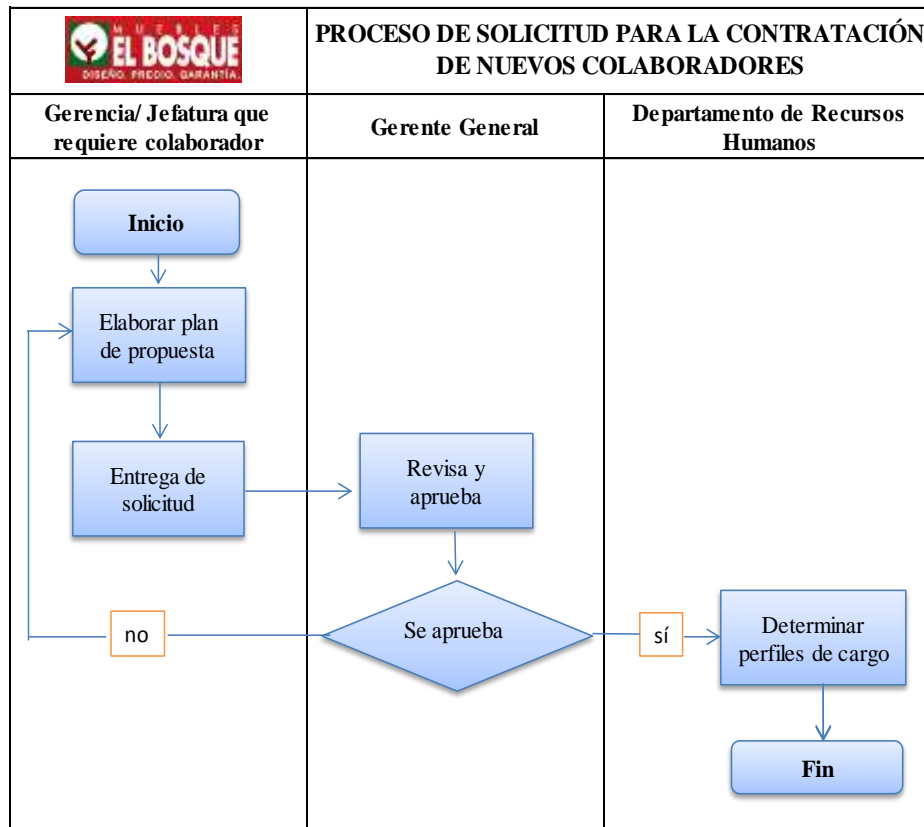
Según (Alles, 2011) “El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos o postulantes, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo.”

Por otra parte (Alles, 2011) señala “La selección es la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil; es decir la elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil.”

Para el desarrollo de este proceso es necesario tener a disposición información acerca de las necesidades y competencias requeridas del puesto, en el caso de “Muebles El Bosque S.A.” se realizaron los perfiles de puestos con las actividades principales y las competencias requeridas previamente realizados en el paso cuatro del modelo que corresponde al proceso de análisis y descripción de puestos.

El diseño del subsistema atracción, selección e incorporación nace de la necesidad de cubrir una posición, por lo que el primer paso es realizar una solicitud de requerimiento de personal, enviada por el gerente o el jefe de área; en la situación que se requiera un nuevo colaborador se presentará el plan de propuesta que será examinado por el Departamento de Recursos Humanos y aprobado por la Alta Gerencia.

Gráfico 79. Proceso de solicitud para contratar nuevos colaboradores



Adaptado de: (Alles, 2000)

Se recomienda dos medios para atraer y reclutar al recurso humano:

- **Reclutamiento interno:** La primera alternativa es verificar si un cliente interno puede ocupar la vacante requerida cumpliendo con los requisitos mínimos, conocimientos y competencias.
- **Reclutamiento externo:** Reclutamiento en línea y base de datos de universidades

Reclutamiento en línea: Se sugiere realizar captación en línea mediante páginas web como Multitabajos y LinkedIn que disponen de diversos paquetes para ofertar vacantes y así reclutar posibles candidatos con esto se logra obtener una bases de datos.

En caso de que se decida por el reclutamiento externo el anuncio para llevarlo a cabo deberá abarcar información precisa de la compañía como por ejemplo: posición a cubrir, requisitos, conocimientos, competencias y beneficios.

Gráfico 80. Modelo de anuncio de captación de Talento Humano Muebles El Bosque S.A



Requiere:

Incorporar a su equipo de trabajo **JEFE DE ALMACÉN**

Quien será responsable de las siguientes actividades

- Apertura y cierre de almacén.
- Verificación de los procesos de cierres de caja general y reposiciones.
- Coordinación, seguimiento y apoyo a las acciones comerciales (volanteo, reuniones diarias con vendedores, etc.)
- Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.
- Elaboración y mantenimiento de la estructura básica del local.
- Obtener información del mercado y competencia de la zona de influencia de su local.

Requisitos indispensables:

- Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.
- Conocimientos de marketing, ventas y administración
- Buen manejo de técnicas de atención al cliente.
- Manejo de sistemas operativo Microsoft Office

Competencias:

- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados

Beneficios:

- Remuneraciones fijas y variables
- Capacitaciones
- Beneficios propios de la empresa

Elaborado por: Autores
Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Se ha sugerido en este punto potenciar el reclutamiento en línea por medio de captación a través de anuncios en páginas web debido a que puede ser de utilidad al momento de atraer a posibles candidatos según lo expuesto por (Alles, 2011) esto en vista de que en las oficinas como es el caso del Departamento de Recursos Humanos según los resultados de las encuestas este proceso depende o se basa mucho en las referencias personales por lo que se recomienda diversificar o potenciar otros métodos de reclutamiento de personal.

Bases de datos de Universidades: (Alles, 2011) propone que esta es una buena alternativa al momento de contactar al recurso humano pues se considera que los jóvenes pueden aportar con conocimientos recibidos en las universidades al tiempo que desarrollan competencias. Por lo que se sugiere establecer convenios con universidades de prestigio profesional para puestos administrativos.

Gráfico 81. Base de datos de Universidades



Elaborado por: Autores

Fuente: Universidades detalladas

Al igual que en el anuncio es necesario en este tipo de reclutamiento establecer en este punto las competencias demandadas para el puesto.

Según (Alles, 2011) una correcta selección del personal permite el eficaz manejo de la gestión del Talento Humano. La definición del perfil es la base del proceso de selección. La selección de candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto.

Con las tres opciones sugeridas de reclutamiento de talento humano, Muebles El Bosque S.A. está apto de contactar futuros candidatos potenciales para cubrir el puesto requerido satisfaciendo las necesidades de la compañía y considerando las competencias correspondientes.

Continuando con el proceso, se revisarán los currículums recibidos, y se los comparará con el perfil del puesto así mismo se determinarán si cumplen con las competencias establecidas, de tal manera que se haga una precalificación de las hojas de vida que más se adapten al perfil requerido. Posterior a esto se procede a una segunda clasificación: los currículums que sí se adapten al perfil requerido y aquellos que no cumplan con los requisitos.


Con los currículums que sí se adapten al perfil requerido se hará un análisis sobre la historia laboral, revisando información como el tipo de organización al que pertenecen; la continuidad cronológica en la dirección laboral; y la rotación o movilidad laboral.

Concluido esto se realizará un listado de los candidatos a entrevistar, y se coordinará una cita con ellos. El proceso de selección por competencias está conformado por varias etapas que debe pasar el aspirante al puesto.

Primero se tiene la entrevista inicial la cual tiene como propósito saber acerca del aspirante al puesto realizando preguntas que permitan conocer sobre su historial laboral, esta entrevista pretende realizar un primer diagnóstico acerca de las competencias del aspirante sin entrar a ellas a profundidad, también se busca con esta entrevista confirmar que el aspirante cumpla con los requisitos mínimos del perfil. Para el desarrollo de la entrevista inicial se recomienda el formato de la tabla 57. *Guía para entrevista*. Que se muestra en la página siguiente.

Posteriormente sigue la entrevista por competencias la cual requiere mayor tiempo y busca a profundidad conocer las competencias del individuo.

Tabla 57. Guía para la entrevista

	GUÍA PARA ENTREVISTA	
FECHA: ___/___/___		NOMBRE: PUESTO:
TEMAS A REVELAR		COMENTARIOS
ESTUDIOS (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera desempeño como estudiante (tiempo y notas), Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto Idiomas.		
HISTORIA LABORAL Empresa, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente - estable - descendente) Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.		
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO Qué experiencia aporta para el puesto requerido.		
MOTIVACIÓN PARA EL PUESTO Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que dice.		
RELACIONES INTERPERSONALES En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/ pares/ subordinados)		
HABILIDADES GERENCIALES Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, planificar, organizar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato experiencias)		
APARIENCIA EXTERIOR Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.		

Fuente: (Alles, 2000)

Concluida esta etapa corresponde realizar la entrevista por competencias, la cual según (Alles, 2011) tiene como objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

Esta entrevista deberá estar bien dirigida formulando preguntas orientadas a conocer más sobre las competencias y comportamientos.

Es recomendable no hacer preguntas que condicionen las respuestas, para ello es importante revisar las Hojas de vida de los postulantes seleccionados posterior a la primera entrevista, comprobar sus antecedentes y las competencias que en primera instancia se lograron identificar.

El éxito de ésta entrevista dependerá mucho de qué se pregunta y cómo se pregunta y de saber escuchar al entrevistado, para ello es fundamental que se formulen preguntas fáciles de comprender y que estas estén orientadas a la competencia como las que se ejemplifican en la tabla 58 que corresponde al diccionario de preguntas propuesto por (Alles, 2011) para la entrevista por competencias, en esta caso se nombra la competencia colaboración.

Tabla 58. Diccionario de preguntas. Entrevista por competencias

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	PREGUNTAS SUGERIDAS
<p style="text-align: center;">COLABORACIÓN</p> <p>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 en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>	<p>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?</p>
	<p>2. ¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos.</p>
	<p>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?</p>
	<p>4. ¿Con qué 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 lo motivó a hacerlo?</p>

Fuente: (Alles, 2009)

Previa a la entrega de la solicitud de empleo entregada al aspirante, la siguiente fase es la verificación de las referencias expuestas en los currículums de los candidatos, en este punto se sugiere hablar con el Jefe inmediato de la empresa en la que el candidato laboró y averiguar sobre su desenvolvimiento en el puesto, enfocándose en las competencias que desea evaluar, se utilizará como base la información que el postulante compartió durante la entrevista.

Una vez conseguida la información requerida acerca del postulante se la registra en el formato de registro de entrevistas por competencia que se muestra en la tabla 59.

Tabla 59. Registro de entrevistas por competencias

REGISTRO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS					
Fecha:					
Entrevistado:			Edad:		
Título:		Idiomas:	Posición requerida:		
Número de empleados:					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Funcional:					
Dibujo del organigrama					
Principales funciones:					
PLAN CARRERA:		Personal	En la organización		
En	Años				
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (Tipo de empresa, funciones, número de años)					
RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
		Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores					
Colegas					
Colaboradores					
Clientes					
Proveedores					
EDUCACIÓN					
Secundaria		Universitaria		Postgrados	
Conocimientos especiales					
Idiomas		Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Indicar: muy bien/ bien/ regular					
Lugar de residencia		Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse:	
Movilidad propia:		Estado civil		Cantidad de hijos:	
COMENTARIOS FINALES					
Presentación general			Expresión verbal		
COMPETENCIAS EVIDENCIALES					
Requerida por el perfil		Grado		No evidencia	
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo requerido		D: Insatisfactorio	
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO					
Económica		Problemas con el jefe			
Desarrollo de carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio			
Tipo de empresa		Excesivos viajes			
Esta sin trabajo		No está buscando trabajo			
Teme quedarse sin trabajo		Otros			
Comentarios:					
Disponibilidad para el cambio					
ASPECTOS ECONÓMICOS					
Remuneración actual		Salario mensual/ anual		Variable:	
Auto: sí/no		Gastos pagos		Bonos: Otros:	
PRETENCIONES					
CONCLUSIONES					
Entrevistó:		Fecha:	2da Entrevista	Fecha:	

Fuente: Adaptado (Alles, 2000)

Para culminar el proceso de selección por competencias es importante realizar pruebas psicológicas a los candidatos, a fin de que se pueda conocer acerca de los aspectos personales e intelectuales; los mismos que servirán de contraste con respecto a la información de las entrevistas que se efectuaron con anterioridad.

La psicología laboral ofrece varias opciones de test psicotécnicos que permiten medir el grado nivel de inteligencia, aptitudes específicas y capacidades del candidato. En “Muebles El Bosque S.A.” se sugiere utilizar el Test Kostick que permite medir aspectos laborales de la personalidad, es decir el comportamiento de la persona en el trabajo, se sugiere tener a disposición de un experto para la interpretación de los resultados.

La entrevista por competencias y la evaluación psicológica permitirán a la compañía “Muebles El Bosque S.A” realizar un proceso de selección acorde las competencias que se requieran para el correcto desempeño de la organización.

Culminadas las pruebas y entrevistas estas son revisadas y evaluadas. Luego se realiza una comparación de resultados entre candidatos de acuerdo a la información obtenida de la entrevista y las pruebas.

Para la presentación se sugiere utilizar el siguiente formato:

Tabla 60. Comparación de resultados entre candidatos

PERFIL	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Competencias requeridas				
Características personales requeridas				
Otros factores importantes para el cargo				

Fuente: (Alles, 2011)

La tabla será alimentada con la información que se generó en la tabla 59. Registro de entrevistas por competencias

Ahora bien, el informe lo recibe el Jefe inmediato del candidato, quien tiene la potestad de seleccionar a que candidatos citar para una segunda entrevista con el propósito de conocer a cabalidad y con mayor profundidad a los posibles clientes internos de la compañía hasta llegar a una decisión final.

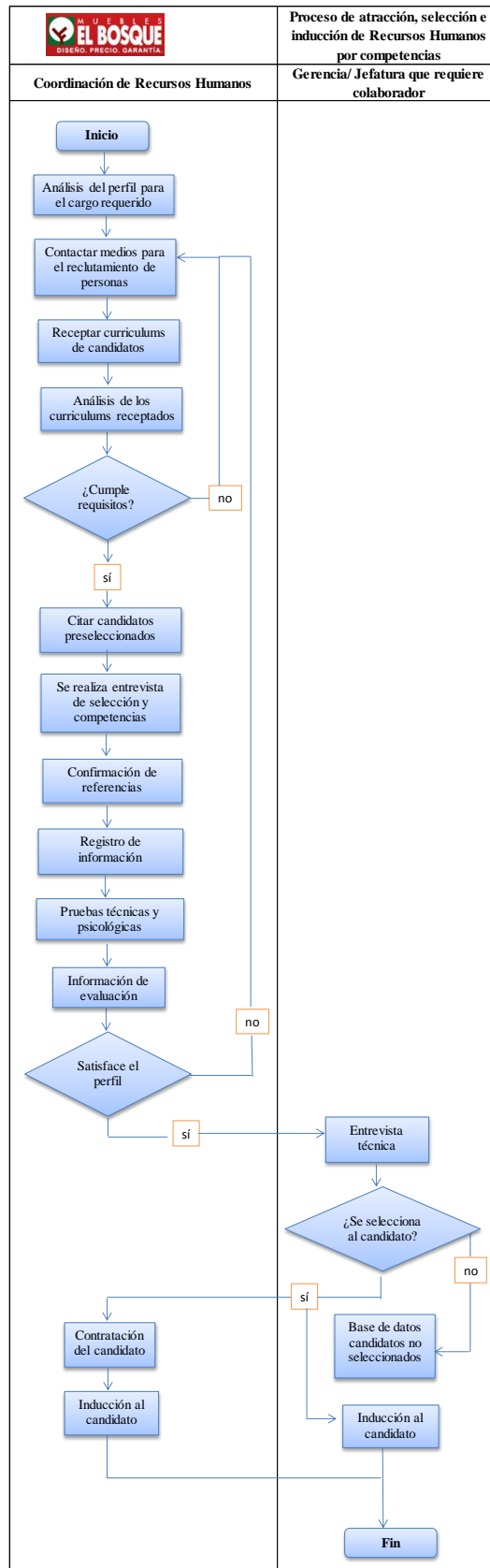
Una vez terminada la entrevista, el Jefe analizará las respuestas de cada uno de los candidatos y tomará una decisión; comunicándola al departamento de Recursos Humanos.

Por último se debe contactar al nuevo trabajador e informarle sobre la documentación a presentar, así como los demás requisitos antes de ingresar a Muebles El Bosque S.A.

Una vez contratado el trabajador se procede a la inducción; donde se dará a conocer al nuevo trabajador la misión y visión de la organización, principios, objetivos, políticas, normativa, valores; información que será proporcionada por Recursos Humanos por medio de material físico (impreso) o magnético (Cd), vía correo electrónico u otros medios.

Se procederá a la presentación del empleado. El Jefe directo será el responsable de realizar la inducción acerca del área y funciones a desempeñar la misma que se la realizará en el momento de que ingrese el empleado a la compañía; en caso de que el gerente o jefe no pudiese dar la inducción está la realizará un par del empleado entrante. El mismo que será designado por el gerente o jefe departamental.

Gráfico 82. Proceso de solicitud para contratar nuevos colaboradores



Fuente: (Alles, 2011)

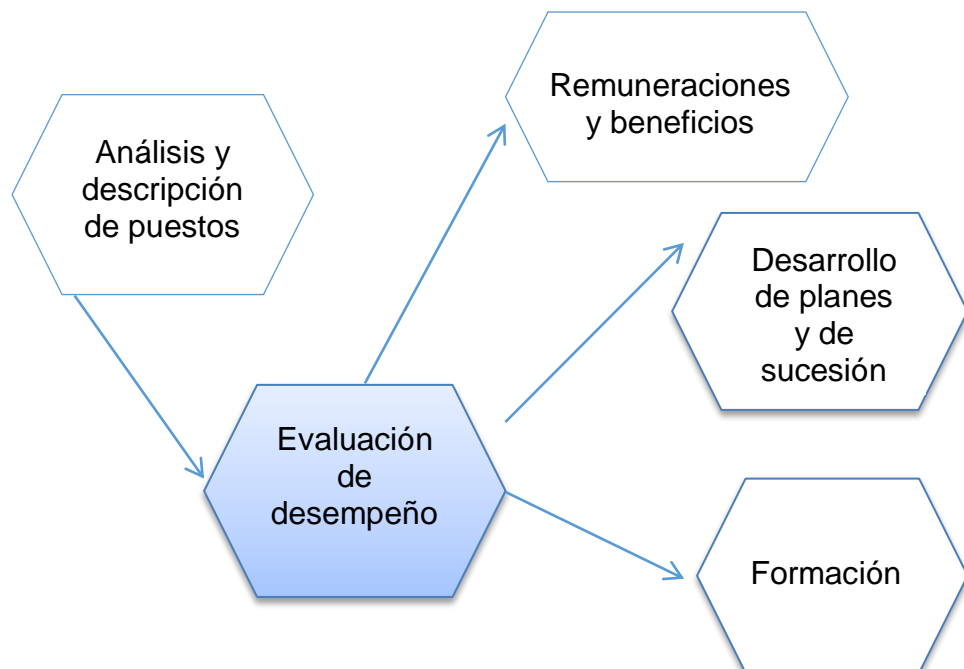
6.1.6.2. Evaluación del desempeño.

Según (Alles, 2011) “La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa.”

Por lo que fue fundamental la elaboración de la descripción de puestos las mismas que se realizaron en el paso 4 del armado del modelo de gestión por competencias.

(Alles, 2011) “Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: Remuneraciones y beneficios y dos subsistemas vinculados con el desarrollo de personas: Desarrollo y planes de sucesión y Formación”

Gráfico 83. Relación entre subsistemas



Fuente: (Alles, 2011)

Tal como se observa en el gráfico (Alles, 2011) afirma que una evaluación de desempeño debe realizarse siempre en relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto.

“La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, además de que busca mejorar tanto los resultados de la empresa como la actuación futura de las personas” (Alles, 2011)

Mediante el diseño de éste proceso se busca que la empresa “Muebles El Bosque S.A” logre identificar a aquellos empleados que necesiten o requieran actualización o capacitación en determinadas áreas de su actividad, a su vez de identificar quienes tienen condiciones para posibles ascensos o transferencias.

Se recomienda que las evaluaciones de desempeño se las lleve a cabo en toda la organización con una frecuencia sugerida de cada ciclo contable. Esta evaluación es una herramienta técnica que permite identificar problemas con respecto a la supervisión del personal y de la cual se espera posibilite alcanzar la eficiencia en el desarrollo del trabajo.

Para el caso particular de la empresa comercial Muebles El Bosque, se establece el modelo enfocado en las características y escalas mixtas sugerido por Martha Alles cuyo propósito es medir hasta qué punto un empleado desarrolló las competencias requeridas para el cargo, como ventaja de este método se puede señalar que es fácil de manejar y el resultado del mismo dependerá de él listado de competencias en función de los puestos de trabajo.

Se establecieron los encargados del proceso de evaluación en función del orden jerárquico organizacional los cuales son:

- a) Evaluadores de desempeño.- No son más que los superiores quienes apoyan al crecimiento de los conocimientos y habilidades de sus empleados o subalternos, en función de las fortalezas y debilidades de los mismos.
- b) Evaluados.- Representa el Recurso Humano integrado por la empresa en los distintos niveles jerárquicos.
- c) Jefe inmediato del evaluador.- Es a quien se le reportara de forma inmediata toda información requerida, en la mayoría de los casos es


representada por la Gerencia General y los que reportan son los coordinadores de RRHH. Todos los evaluadores previamente se les dará capacitaciones sobre técnicas de evaluación

La aprobación del modelo de evaluación por competencias estará en función de la Gerencia General y el sistema a conocimiento de todos los que conforman la organización.

El departamento de Recursos Humanos estará encargado de realizar los formularios necesarios para la evaluación por competencias. Se sugiere que estos formularios vayan destinados a los distintos grupos departamentales de la compañía y que estén diseñados y agrupados por competencias cardinales y específicas.


1. Gerencias Departamentales
2. Jefaturas y Coordinaciones
3. Operativos
4. Comerciales

Tabla 61. Formularios para evaluación del desempeño

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		MUEBLES EL BOSQUE S.A.
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		EVALUACIÓN PARA GERENTES DEPARTAMENTALES
NOMBRES:		FECHA:	
DEPARTAMENTO:			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
REPORTA A:			
TIPO DE EVALUACIÓN:		Trimestral <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
		Anual <input type="checkbox"/>	Excepcional <input type="checkbox"/>
OBJETIVO:			
IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS CARDINALES	Competencias requeridas por todos los colaboradores que integran la organización. Es decir aquellas competencias relevantes que todo el personal de una organización debe poseer y desarrollar. Las mismas que están relacionadas con la misión y visión.		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	Competencias que 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.		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Al igual que las específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso - como su nombre lo indica - de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo: Recursos Humanos, Ventas entre otras.		
CRITERIO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
EXCELENTE	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.	
MUY BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.	
NORMAL	2	Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.	
NECESIDAD DE DESARROLLO	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo.	
Revisado por:		Fecha:	
		Página 1	


Continúa

Continúa


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		MUEBLES EL BOSQUE S.A.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		GERENTES DEPARTAMENTALES	
COMPETENCIAS CARDINALES	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
COMPROMISO Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.				
ÉTICA Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.				
CALIDAD DE TRABAJO Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, y para tomar decisiones con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y obtener altos niveles de desempeño.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto y la organización con el objeto de agregar valor a la organización.				
SUBTOTAL				
TOTAL				
Revisado por:	Fecha:		Página 2	

Continúa

Continúa


	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		MUEBLES EL BOSQUE S.A.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		GERENTES DEPARTAMENTALES	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades				
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional.				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Capacidad para actuar con velocidad sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.				
LIDERAZGO Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico.				
INICIATIVA Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.				
COMPETENCIA DEL NAUFRAGO Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general.				
SUBTOTAL				
TOTAL				
Revisado por:	Fecha:		Página 3	

Continúa

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		MUEBLES EL BOSQUE S.A.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		GERENTES DEPARTAMENTALES	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.				
CALIDAD DE TRABAJO Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, y para tomar decisiones con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y obtener altos niveles de desempeño.				
PRODUCTIVIDAD Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a la organización a mantener e incrementar su liderazgo en el mercado.				
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional.				
NEGOCIACIÓN Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.				
IMPACTO E INFLUENCIA Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.				
COMUNICACIÓN Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluyendo la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.				
INICIATIVA - AUTONOMÍA Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Capacidad para actuar con velocidad sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.				
SUBTOTAL				
TOTAL				
Revisado por:	Fecha:		Página 4	

Adaptado de: Alles
 Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Tabla 62. Valoración de evaluación por desempeño

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN																				
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS																						
<p>Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los ítems y dividir para el número de competencias evaluadas. La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su grado de importancia para cada competencia</p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>EVALUACIÓN INDIVIDUAL</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>PORCENTAJE</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENCIAS CARDINALES</td> <td></td> <td>50%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES</td> <td></td> <td>25%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA</td> <td></td> <td>25%</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>100%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				EVALUACIÓN INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL	COMPETENCIAS CARDINALES		50%		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		25%		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		25%				100%	
EVALUACIÓN INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL																				
COMPETENCIAS CARDINALES		50%																					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		25%																					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		25%																					
		100%																					
EVALUACIÓN GRUPAL																							
EXCELENTE	(3,5 - 4,0)																						
MUY BUENO	(2,5-3,0)																						
NORMAL	(1,5 - 2,0)																						
NECESIDAD DE DESARROLLO	(menos de 1)																						
Revisado por:		Fecha:																					

Adaptado: (Gusñay Ortega, 2012)

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Se entrega el formulario a cada uno de los gerentes y jefes inmediatos, las evaluaciones pueden darse de tres maneras:

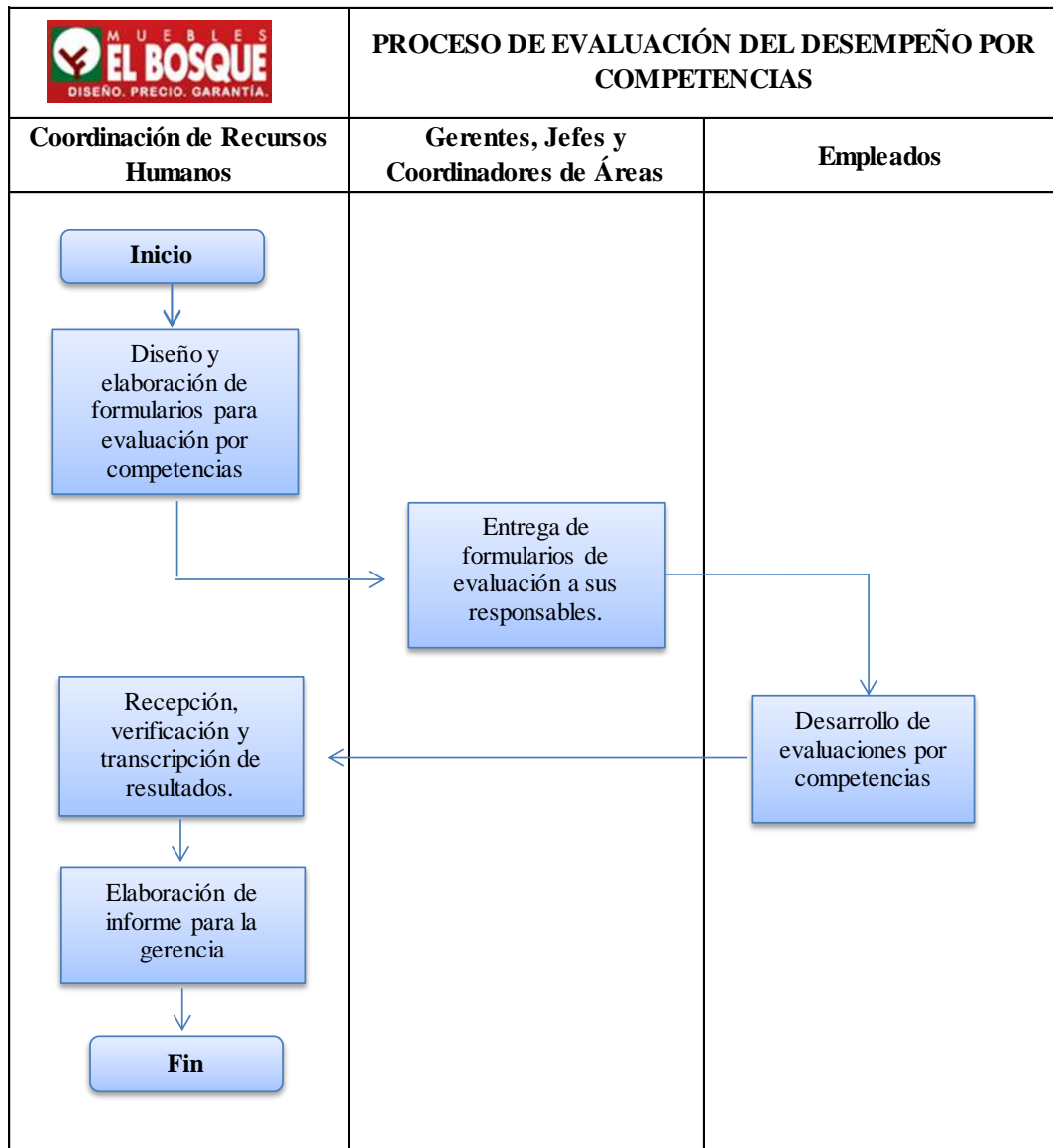
1. El evaluador independientemente califica y luego analiza los resultados en presencia del trabajador.
2. Se reúne con el empleado y conjuntamente llenan el documento de evaluación.
3. Entregar el formulario para que el empleado se autoevalúe y luego analizarlo con criterio profesional.

Todos los formularios de evaluación de desempeño una vez llenados, serán receptados por la coordinación de Recursos Humanos en un periodo establecido de una semana laboral con el fin de llevar un control de los datos, luego de esto los formularios serán revisados por el Gerente General en un periodo de 5 días laborables. Una vez analizados los resultados se establecerá mediante un informe si los trabajadores que de forma individual han sido evaluados cumplen con las competencias requeridas por el puesto y en caso de que no sea así, cuales son los trabajadores a reforzar.

Se propone establecer reconocimientos a todos los trabajadores que lleguen a cumplir con el nivel requerido en base a la evaluación con el objetivo de que haya mantenido y mejorando su desempeño laboral. Seguido de esto los resultados serán archivados y guardados en la base de datos de la organización para llevar un control periódico del desarrollo de cada empleado.

La constancia de evaluación del personal de la empresa comercial de Muebles El Bosque S.A. deberá constar por las políticas organizacionales donde solo podrán ser modificadas por el Gerente General, sin embargo se sugiere hacerlo a los tres meses posteriores al ingreso, fecha en la cual culmina el período a prueba establecido en el contrato de trabajo, posteriormente al menos una vez cada año.

Gráfico 84. Proceso de evaluación del desempeño por competencias



Fuente: Adaptado (Alles, 2011).

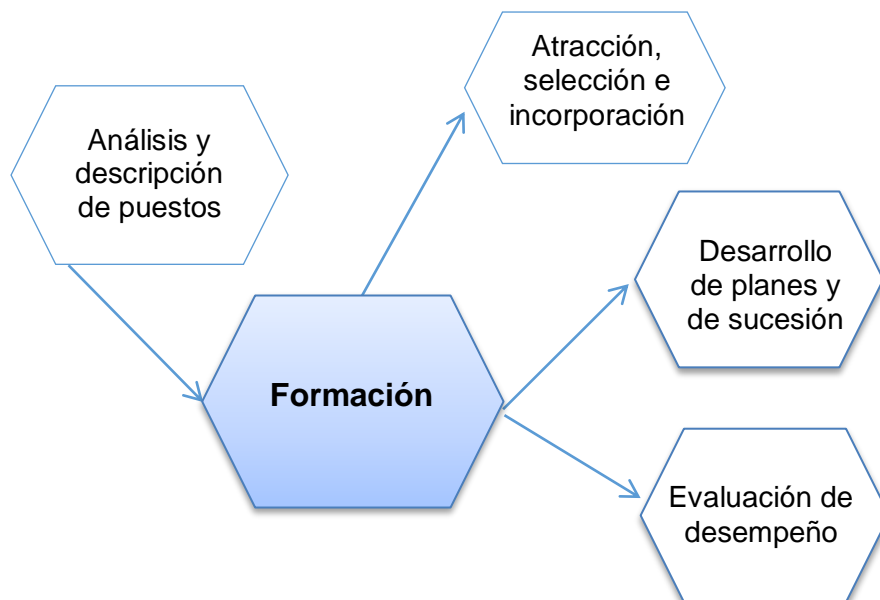
6.1.6.3. Formación.

Según (Gore, 1996) “Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el alma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable.” Esta definición abarca la importancia que tiene el proceso de formación en las personas.

Y los dos principales factores que componen a este proceso son la capacitación y desarrollo. (Alles, 2011) “Si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización éste no poseerá las capacidades que un contexto competitivo requiere. Esto afectará de un modo u otro a la empresa en general.”

Este proceso de formación se relaciona a su vez con otros subsistemas o subprocesos de Recursos Humanos:

Gráfico 85. Formación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: (Alles, 2011)

- **Análisis y descripción de puesto.** (Alles, 2011) Sugiere que una vez que se ha descrito el puesto, la evaluación de las capacidades de su ocupante, es decir; la adecuación persona – puesto. Si de esta evaluación sugiera alguna brecha, para lograr una mejora se deberán iniciar diferentes acciones para las competencias.


- **Atracción, selección e incorporación:** (Alles, 2011) indica “Si bien las buenas prácticas y el sentido común indican que se deben contratar personas que cubran lo requerido por el puesto, en ocasiones las incorporaciones de colaboradores incluyen períodos de capacitación específica para lograr una adecuada relación entre la persona y el puesto a ocupar.”
- **Evaluación de desempeño:** (Alles, 2011) El propósito de la evaluación de desempeño es detectar las necesidades de capacitación
- **Planes de carrera y sucesión:** (Alles, 2011) En ambos existe una correlación directa con capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias.

(Alles, 2011) “No siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores.”

El impacto de las capacitaciones y entrenamientos en los empleados de los distintos niveles jerárquicos, es el de obtener mejores desempeños en función de los objetivos de la empresa, esto se logra teniendo una buena relación entre las competencias, habilidades y conocimientos enfocados en el puesto de trabajo

Para el diseño de la capacitación por competencias para la empresa “Muebles El Bosque se toma como referencia los resultados que se obtuvieron previamente de la evaluación por competencias, luego de esto se identifican las diferentes competencias, necesidades y conocimientos de cada trabajador, junto con la información necesaria para capacitar en las falencias o mejoras que se necesite el miembro de la organización a fin de tener un óptimo desarrollo en la administración de cada puesto de trabajo y de la empresa. Se detallan los resultados resumidos en el diseño del siguiente formato:

Tabla 63. Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento

		FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
NOMBRE: DEPARTAMENTO: CARGO: FECHA:		
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA	
Nota: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo.		
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS, HABILIDADES O COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA	
Observaciones:		

Fuente: (Alles, 2000).

Para la empresa comercial “Muebles El Bosque S.A.” se sugiere elaborar un diseño de capacitaciones en un periodo de 3 meses, posteriormente a la aplicación de las evaluaciones a los trabajadores y su respectivo análisis.

Los encargados del desarrollo del subsistema será el Departamento de Recursos Humanos junto con el respaldo de la Alta Gerencia.

Se sugieren los siguientes medios de capacitación y entrenamiento:

a). Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- **Autodesarrollo:** Esta metodología tiene como ventaja que el trabajador pueda aprender conocimientos al tiempo que pueda desarrollar sus competencias utilizando como recurso de lecturas y casos enfocadas y dirigidas a un tema en particular.

- **Coaching:** Metodología que consiste en que una persona con mayor conocimientos y amplia experiencia en el manejo de competencias ayude a los trabajadores en el desarrollo de sus competencias, durante un periodo fijado.
- b). Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo
- **Juegos Gerenciales y Role-playing:** Llamados también simulaciones, donde dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se asigne. Los juegos gerenciales profundizan en el desarrollo de conocimientos, mientras que el role playing son usados para el desarrollo de competencias.
 - **Contratación de capacitación direccionada:** Consiste en ubicar empresas de servicios de capacitación que oferten temas acordes a las necesidades de la organización y sean ellos quienes proporcionen la instrucción necesaria bajo los parámetros aprobados por los Altos Directivos. La empresa de capacitación contratada se hace cargo de todo el proceso y sus requerimientos.

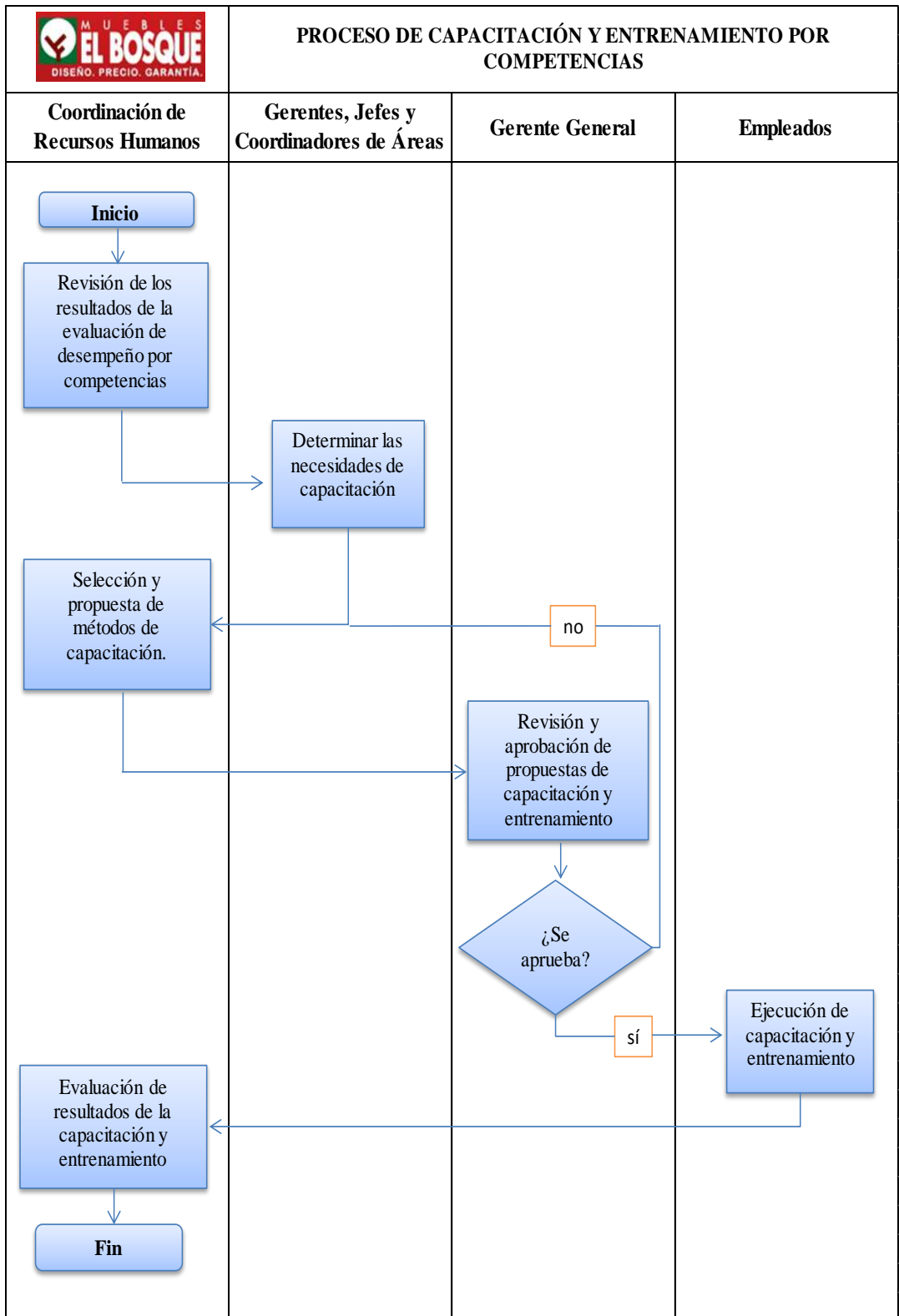
Tabla 64. Formulario de propuesta de capacitación por competencias

		PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS			
CARGO	CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS A MEJORAR		MÉTODO PROPUESTO	PLAZOS
		PRIORIDAD			
		INMEDIATO	MEDIATO		

Fuente: Adaptado (Alles, 2000).

Es importante tener un formulario de la propuesta de capacitación con el objetivo de evaluar y observar el progreso el desarrollo de las competencias que servirán de base para la próxima evaluación de desempeño.

Gráfico 86. Proceso de capacitación y entrenamiento por competencias



Fuente: Adaptado Martha Alles

6.1.6.4. Desarrollo y planes de sucesión

Ciertos autores suelen confundir o darle el mismo significado cuando se refieren a un plan de carrera y un plan de sucesión, aunque existe una diferencia cuando se habla de estas dos, tienen un fin en común que no es más que el desarrollo y crecimiento de los trabajadores tanto profesional como personal dentro de una organización.

Un plan de carreras ayuda de cierta forma a retener a los empleados en la organización debido a que guía la ruta de desarrollo, es decir cómo se encamina en la estructura de ese proceso de atracción y selección del personal. Ya se había mencionado anteriormente que todos los subsistemas están interrelacionados pero la evaluación de desempeño es la que permite decidir promociones; ya que una adecuada utilización de esta sería la entrada de la administración de carreras.

El objetivo de un plan de sucesión es el de generar un “back up” de personas para los cargos críticos, es decir para posibles puestos disponibles analiza los puestos claves y las personas con potencial a ocuparlos.

6.1.6.4.1. Desarrollo

Para Muebles el Bosque S.A se recomienda aplicar el método de Coach con el objetivo de capacitar e instruir a una persona nueva en el cargo para la aplicación de un plan de desarrollo. Esto será aplicado por parte del trabajador con mayor experiencia en el puesto de trabajo, con el fin de que ayude al nuevo ocupante a conocer las tareas y competencias requeridas por el puesto.


Este método no solo es recomendado por la efectividad que tiene en cuanto a la transmisión de conocimientos técnicos, sino también la parte de las competencias, además esta aplicación permite una mayor interacción entre empleado y empleador.

Se elaboraran formularios de planes de carrera donde los trabajadores interesados en el proceso podrán participar, estos serán revisados y analizados por los coordinador de RRHH, y aprobados por el Gerente General.

6.1.6.4.2. Planes de sucesión

Considerando que Muebles el Bosque S.A es una empresa que nunca ha trabajado con un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos y que no cuenta con un histórico de planes de sucesión de los trabajadores, se estableció una propuesta de planes de sucesión que se muestra a continuación en la tabla 65 de acuerdo a niveles jerárquicos.

Tabla 65. Propuesta de plan de sucesión para la empresa Muebles El Bosque S.A

 PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO	PERFILES / CARGOS	PLAN DE SUCESIÓN	REQUISITOS PARA LA SUCESIÓN
NIVEL 1	GERENTE GENERAL	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
NIVEL 2	GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL	PERFIL GERENTE GENERAL
	GERENTE RECURSOS HUMANOS		
	GERENTE DE PRODUCTO		
	GERENTE DE MARKETING		
	GERENTE LEGAL	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	GERENTE CONSULTOR	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
NIVEL 3	JEFE DE FINANZAS Y TESORERIA	GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	PERFIL DEL GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION
	JEFE CARTERA NACIONAL	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	JEFE DE CRÉDITO	JEFE CARTERA NACIONAL	PERFIL DE JEFE CARTERA NACIONAL
	JEFE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	JEFE DE SISTEMAS	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	JEFE DE MARCA	GERENTE DE MARKETING	PERFIL DEL GERENTE DE MARKETING
	JEFE NACIONAL DE BODEGA Y LOGISTICA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE

	JEFE DE BODEGA	JEFE NACIONAL DE BODEGA Y LOGISTICA	PERFIL DEL JEFE NACIONAL DE BODEGA Y LOGISTICA
	JEFE SERVICIO TECNICO	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	SUPERVISOR DE VENTAS	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	JEFE DE ALMACEN	SUPERVISOR DE VENTAS	PERFIL DEL SUPERVISOR DE VENTAS
	SUPERVISOR VENTAS DISTRIBUCION	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	COORDINADOR DE NOMINA	GERENTE RECURSOS HUMANOS	PERFIL DEL GERENTE RECURSOS HUMANOS
	COORD. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	GERENTE RECURSOS HUMANOS	PERFIL DEL GERENTE RECURSOS HUMANOS
	COORDINADOR DE MERCADEO	GERENTE DE MARKETING	PERFIL DEL GERENTE DE MARKETING
	COORDINADOR IMAGEN Y MARCA	GERENTE DE MARKETING	PERFIL DEL GERENTE DE MARKETING
	COORDINADOR DE DESPACHO	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	JEFE DE PRODUCTO	GERENTE DE PRODUCTO	PERFIL DEL GERENTE DE PRODUCTO
	JEFE IMPORTACIONES	JEFE DE PRODUCTO	PERFIL DEL JEFE DE PRODUCTO
	JEFE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	SUPERVISOR/COBRANZAS	JEFE CARTERA NACIONAL	PERFIL DEL JEFE CARTERA NACIONAL
	EJECUTIVO CREDITO	JEFE DE CRÉDITO	PERFIL DEL JEFE DE CRÉDITO
	CONTADOR	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	SUPERVISOR NACIONAL DE LOGISTICA Y BODEGA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	SUPERVISOR SERV.TECNICO	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	MEDICO OCUPACIONAL	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE

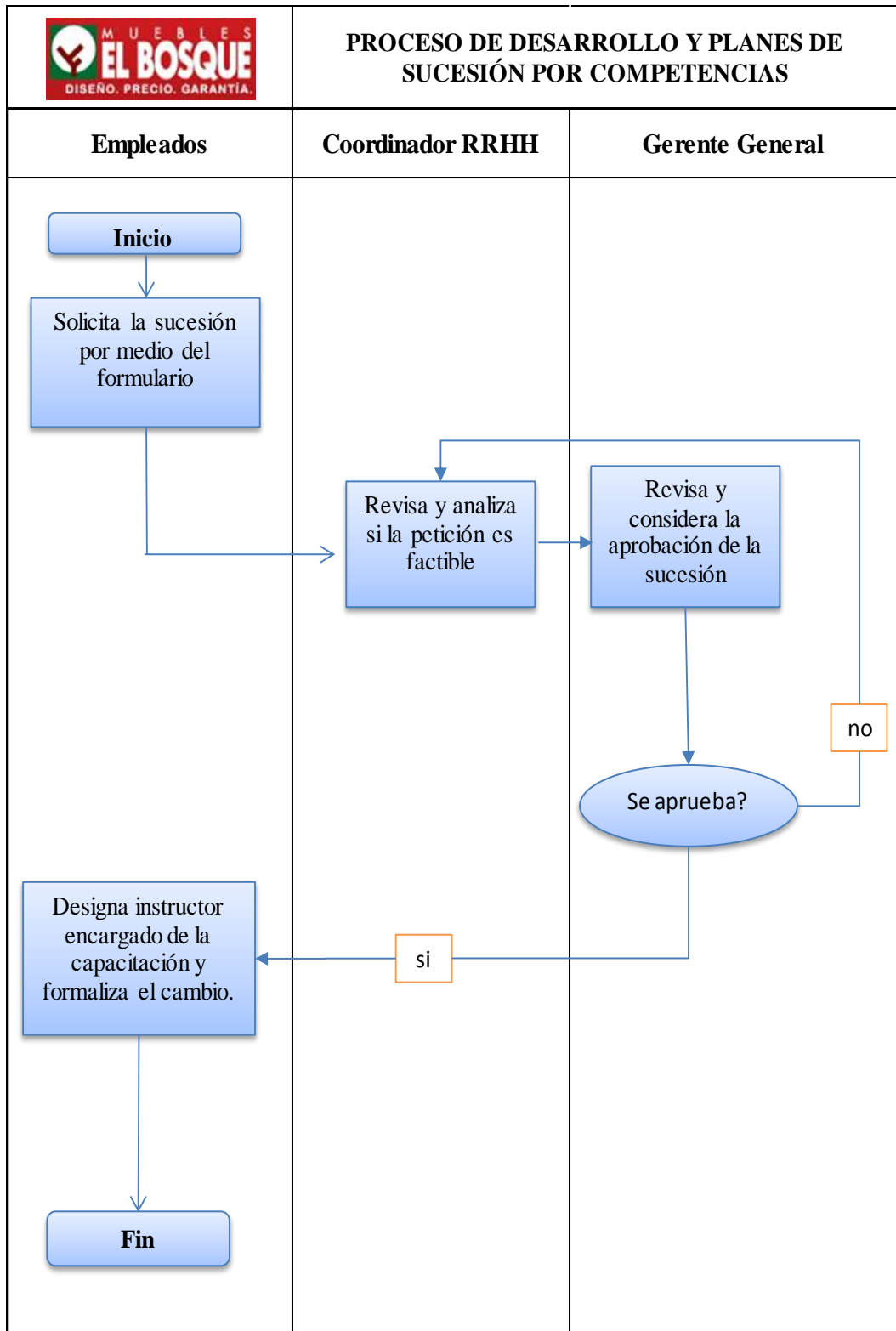
NIVEL 4	DBA Y DESARROLLO	JEFE DE SISTEMAS	PERFIL DEL JEFE DE SISTEMAS
	SECRETARIA EJECUTIVA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	TESORERA	JEFE DE FINANZAS	PERFIL DEL DE JEFE DE FINANZAS
	AUXILIAR FINANCIERO	JEFE DE FINANZAS	PERFIL DEL DE JEFE DE FINANZAS
	CAJERA GENERAL	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	ASISTENTE DE CARTERA	JEFE NACIONAL DE CARTERA	PERFIL DEL JEFE NACIONAL DE CARTERA
	AUXILIAR COBRANZAS	SUPERVISOR DE COBRANZAS	PERFIL DEL SUPERVISOR DE COBRANZAS
	INSPECTOR/RECAUDADOR	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	RECAUDADOR	INSPECTOR/RECAUDADOR	PERFIL DEL INSPECTOR/RECAUDADOR
	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR	PERFIL DEL CONTADOR
	ASISTENTE AUDITORIA	JEFE DE AUDITORÍA	PERFIL DEL JEFE DE AUDITORÍA
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	JEFE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	PERFIL DEL JEFE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
	RECEPCIONISTA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	SUPERVISOR SEGURIDAD	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	ANALISTA-PROGRAMADOR	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	DISEÑO GRAFICO	COORDINADOR DE IMAGEN Y MARCA	PERFIL DEL COORDINADOR DE IMAGEN Y MARCA
	ASISTENTE DE LOGISTICA	JEFE DE BODEGA	PERFIL DEL JEFE DE BODEGA
	ASISTENTE DE BODEGA	JEFE DE BODEGA	PERFIL DEL JEFE DE BODEGA
	ASISTENTE OPERATIVO ENTREGAS	JEFE DE BODEGA	PERFIL DEL JEFE DE BODEGA
	ENSAMBLADOR DE MUEBLES	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	DESPACHADOR	COORDINADOR DE DESPACHO	PERFIL DEL COORDINADOR DE DESPACHO
	ASISTENTE SRV.TECNICO	SUPERVISOR DE SERVICIO TÉCNICO	PERFIL DE SUPERVISOR DE SERVICIO TÉCNICO
	TECNICO REPARADOR	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE

	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	JEFE DE IMPORTACIONES	PERFIL DEL JEFE DE IMPORTACIONES
	EJEC. DE VENTAS DISTRIBUCION	SUPERVISOR DE VENTAS DE DISTRIBUCIÓN	PERFIL DEL SUPERVISOR DE VENTAS DE DISTRIBUCIÓN
	CAJERO (A)	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	VENDEDOR(A)	JEFE DE ALMACÉN	PERFIL DEL JEFE DE ALMACÉN
NIVEL 5	MENSAJERO	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	AYUDANTE MANTENIMIENTO	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	GUARDIA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	HELP DESK	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	CHOFER	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	AYUDANTE DE BODEGA	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	CHOFER	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE
	LAQUEADOR	SIN POSIBILIDAD DE SUCESIÓN	NO REQUIERE

Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque

Gráfico 87. Proceso de desarrollo y plan de Sucesión



Fuente: Adaptado (Alles, 2000).

6.1.6.5. Remuneraciones y beneficios

6.1.6.5.1. Remuneración

Este subsistema se enfoca en el bienestar y satisfacción que un trabajador llegue a sentir en una organización fundamentado en los distintos tipos de remuneraciones y beneficios que se les otorgue. Así mismo basar una estrategia de recursos humanos a una simple retribución económica, puede resultar un grave error, igual que desatender al trabajador si lo que se pretende es retener al personal ya que resulta de muy corto alcance; aunque muchas personas suelen darle un valor más significativo a un salario más elevado, por ejemplo una persona que recibe un salario superior como referencia de medición que otra puede llegar a sentirse más valorada. (Alles, 2011)

Se busca dar de forma equitativa las respectivas remuneraciones de manera jerárquica, con el objetivo de incentivar el mejoramiento de las competencias establecidas para los diferentes perfiles, mediante la metodología de remuneración variable que no es más que una parte extra del sueldo o salario fijo establecido para cada trabajador dentro de una organización.

Existen distintos tipos de remuneración variable, en el caso de la empresa Muebles El Bosque S.A, se establecerán en función del nivel jerárquico que se muestra en el organigrama de la compañía y en base al desarrollo que muestren los trabajadores en cuanto a competencias.

Dentro del proceso para la aplicación de un sistema de remuneraciones basado en competencias, se sugiere iniciar por revisar la descripción de puestos del trabajador, con el objetivo de obtener información sobre las competencias requeridas para el cargo, seguido por la revisión de los resultados de las evaluaciones por competencias realizadas al trabajador, además del establecimiento de puestos en el organigrama de la empresa. (Gusñay Ortega, 2012)

Se mostrara de una forma más detallada los puntos utilizados para la elaboración del diseño y propuesta de un sistema de remuneración por competencias:

- a) **Nivel:** Escala jerárquica de la estructura organizacional que cuenta la empresa Muebles El Bosque S.A, en el caso de esta empresa se establecieron 5 niveles.

- b) **Nombre:** En este apartado se debe de mostrar los nombres de los trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos. Entre paréntesis representa el número de trabajadores por cada nivel.
- c) **Cargo:** Muestra el puesto que ocupa cada trabajador en el organigrama de la empresa. Entre paréntesis representa el número de trabajadores por cada nivel.
- d) **Sueldo/Salario Base (SB 1 al 5):** Representa la remuneración que recibe cada trabajador según el nivel jerárquico de la organización.
- e) **Base para cálculo (%SB 1 al 5):** Muestra el porcentaje de Sueldo/Salario por nivel que se utilizara como referencia para el cálculo de las retribuciones; el porcentaje base del cálculo está en función del 15% del Sueldo/Salario base por nivel, el cual se utiliza de forma anual en el incremento de los sueldos fijos.
- f) **Bonificación porcentual (%) de acuerdo a evolución (%B 1 a 5):** Indica el porcentaje de beneficio o bonificación que obtendrá el trabajador de acuerdo al desarrollo o evolución de las competencias evaluadas. Se establecieron 5 números que muestran los cinco (5) intervalos que el trabajador puede desarrollar en función de las competencias y son:
 - 1. Desarrollo de competencia de Nivel B a Nivel A
 - 2. Desarrollo e competencia de Nivel C a Nivel B
 - 3. Desarrollo de competencia de Nivel D a Nivel C
 - 4. Desarrollo de competencia en 2 niveles. Ejemplo, mejorar de un nivel D a un nivel B o de un nivel C a un nivel A
 - 5. Desarrollo de competencia en 3 niveles. Ejemplo, mejora de un nivel D a un nivel A

Para cada nivel de mejora se ha establecido porcentajes de bonificación, que son los siguientes:


- %B1: Se establece un porcentaje del 15% suponiendo que el trabajador mejore una competencia de un nivel B a nivel A.
- %B2: Se establece un porcentaje del 10% suponiendo que el trabajador mejore una competencia de un nivel C a nivel B.
- %B3: Se establece un porcentaje del 5% suponiendo que el

- trabajador mejore una competencia de un nivel D a nivel C.
- %B4: Se establece un porcentaje del 12% suponiendo que el trabajador mejore dos niveles de competencia de un nivel D a nivel B o de un nivel C a nivel A.
 - %B5: Se establece un porcentaje del 17% suponiendo que el trabajador mejore tres niveles de competencia de un nivel D a nivel A.

Los porcentajes de bonificación que se mostraron se aplican al porcentaje del Sueldo/Salario base por nivel (\$SB)

- g) **Bonificación (\$) por evolución de niveles:** Representa la bonificación en dólares (\$) por la mejora de competencias, las que se obtienen de la multiplicación de la base (%SB1-5) por la bonificación porcentual de acuerdo a la evolución (%B1-5). Se establecerá al resultado de esta multiplicación como Xi por motivos explicativos. Las operaciones se realizan para los 5 intervalos.
- h) **Número (#) competencias desarrolladas:** Coeficiente que muestra el número de competencias desarrolladas en los distintos intervalos, el desarrollo de competencias se obtiene de la comparación de una evaluación inicial y la actual. Se establecerá el coeficiente como Yi por motivos explicativos.
- i) **Sueldo/Salario hasta nueva evaluación:** Siguiendo a la comparación de las evaluaciones realizadas a los trabajadores, Se procede con el nuevo cálculo de Sueldo/Salario, que se recomienda realizarlo al menos una vez al año, hasta que se implemente un nuevo proceso de evaluación el cual muestre mejores resultados que permitan obtener nueva comparación. Es importante tener en cuenta que las remuneraciones pueden variar de acuerdo a varios factores como el desempeño de los trabajadores durante el año, estabilidad financiera, nuevas políticas gubernamentales, etc. El cálculo se obtiene de la suma del sueldo base (SB1-5) más la sumatoria de producto entre bonificaciones (\$) por evolución de niveles (Xi) por número (#) competencias desarrolladas (Yi). (Gusñay Ortega, 2012)

Tabla 66. Propuesta de remuneración por competencia

																				
Propuesta de remuneración por competencia																				
Nivel	Nombre	Cargo	Sueldo Base	Base Cálculo	Bonificación porcentual (%) de					Bonificación (\$) por evolución de niveles					Número (#) competencias desarrolladas					Sueldo/Salario por 1 año hasta nueva evaluación.
					1	2	3	4	5	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Nivel 1	Nombre	Cargo (1)	SB1	% SB1	% B1	% B2	% B3	% B4	% B5	%SB1 *%B1	%SB1 *%B2	%SB1 *%B3	%SB1 *%B4	%SB1 *%B5	Y11	Y21	Y31	Y41	Y51	
Nivel 2	Nombre	Cargo (8)	SB2	% SB2						%SB2 *%B1	%SB2 *%B2	%SB2 *%B3	%SB2 *%B4	%SB2 *%B5	Y12	Y22	Y32	Y42	Y52	
Nivel 3	Nombre	Cargo (19)	SB3	% SB3						%SB3 *%B1	%SB3 *%B2	%SB3 *%B3	%SB3 *%B4	%SB3 *%B5	Y13	Y23	Y33	Y43	Y53	
Nivel 4	Nombre	Cargo (16)	SB4	% SB4						%SB4 *%B1	%SB4 *%B2	%SB4 *%B3	%SB4 *%B4	%SB4 *%B5	Y14	Y24	Y34	Y44	Y54	
Nivel 5	Nombre	Cargo (3)	SB5	% SB5						%SB5 *%B1	%SB5 *%B2	%SB5 *%B3	%SB5 *%B4	%SB5 *%B5	Y15	Y25	Y35	Y45	Y55	

$$SB1 + \sum_{i=1}^{n=5} (Xi + Yi)$$

Fuente: Adaptado (Gusñay Ortega, 2012)


Se deberá presentar a la gerencia general la propuesta una vez hecho los cálculos respectivos para su aprobación.

6.1.6.5.2. Beneficios

Se establecerán beneficios por competencia en la empresa Muebles El Bosque S.A, esto se realizará en función a los reconocimientos extras que tendrán los trabajadores adicionales a los establecidos por la ley. Para obtenerlos tendrán que cumplir ciertos requisitos de desarrollo y mejoramiento en las competencias establecidas en los respectivos perfiles del puesto. Los beneficios son acumulables en función de las condiciones que cumplan los trabajadores y se realizara posterior al análisis y resultados de las evaluaciones. Tendrá vigencia de un año, posterior a esto el proceso se volverá a realizar con una nueva evaluación.

Es importante tener en cuenta que la ampliación o reducción de la entrega de beneficios estarán en función de la situación financiera de la organización.

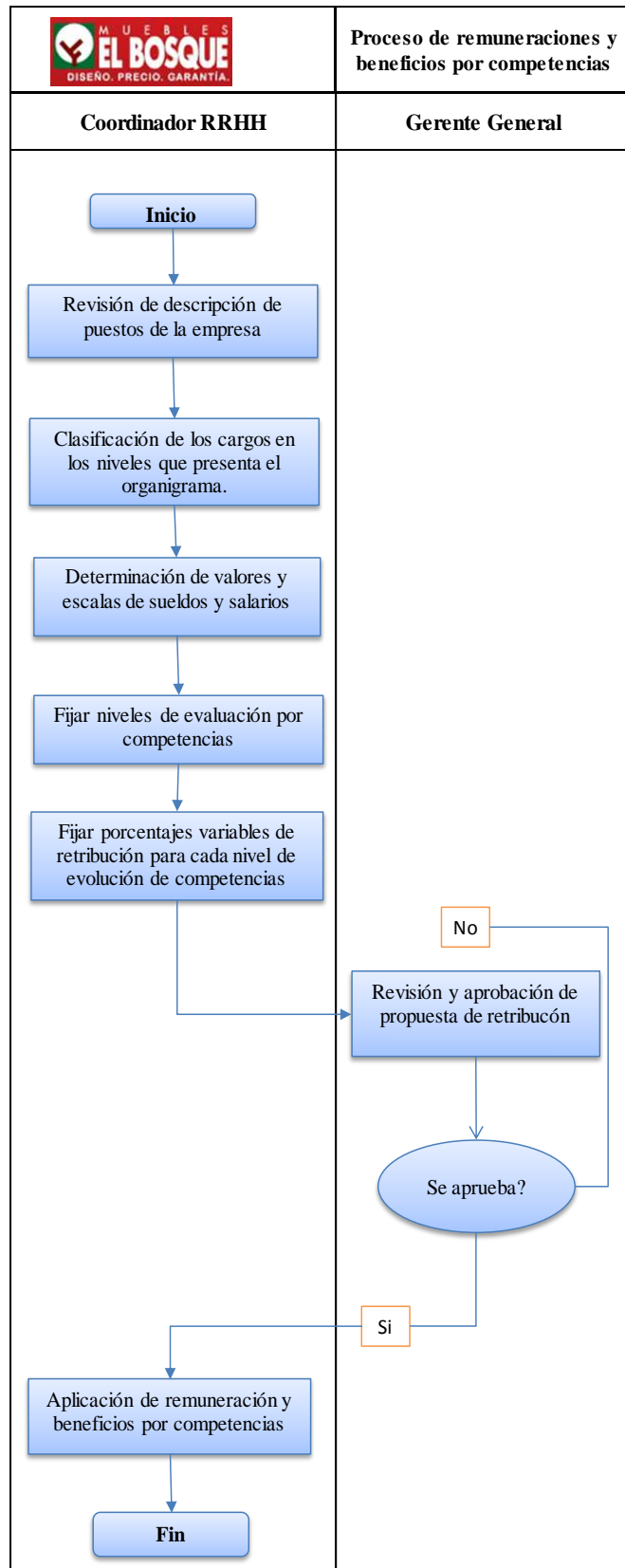
Tabla 67. Propuesta de beneficios por competencias

		Propuesta de beneficio por competencias					Total (\$) de beneficios
		Beneficios por vigencia de 1 año					
		Bono de comisariato	Bono celular (tarjeta prepago)	Gastos movilización	Seguro médico privado	Bono de apoyo educativo	
	Condiciones para acceder a beneficios en función del desarrollo y/o incremento de competencias	30	10	30	25% del costo mensual	25% del costo	
1	Se mantiene el nivel de competencias requerido en el perfil por 2 periodos de evaluación consecutivos, además de mantener al menos el 30% de las competencias requeridas	X					30
2	Si se cumple en su totalidad con los niveles de competencias requeridas en el perfil	X	X				40
3	Si se ha superado parcialmente los niveles de competencias requeridas en el perfil, además de superar al menos el 30% de las competencias requerida	X	X	X			70
4	Si se ha superado en su totalidad los niveles de competencias requeridos en el perfil	X	X	X	X		\$ 70,00 + 25% de seguro médico
5	Si se incrementan competencias adicionales a las especificadas en el perfil	X	X	X	X	X	\$ 70,00 + 25% de seguro médico + 25% de bono educación

Elaborado por: Autores

Fuente: Adaptado (Alles, 2011)

Gráfico 88. Proceso de remuneración y beneficios por competencias



Fuente: Adaptado (Alles, 2000)

6.1.6.6. Renuncias y despido

6.1.6.6.1. Renuncias

Cuando se habla de renuncias, se tienen en cuenta desde dos puntos de vista, la del empleador y la persona que renuncia. Ciertas empresas tienen la costumbre de darle una mejor oferta a la persona que quiere renunciar, ya sea de un aumento del sueldo/salario o bonificaciones extra todo con el fin de retenerlo, en la otra posición, la empresa no realiza ninguna oferta y deja que el empleado renuncie de forma general.


Por parte del trabajador que quiere renunciar puede aceptar como no la oferta si llega a recibir una mejor en otra empresa, no solo conformándose con esa nueva opción laboral, sino que sigue buscando nuevas ofertas con el fin del beneficio personal. (Alles, 2011)

Las renuncias laborales en la empresa Muebles El Bosque S.A que se lleguen a efectuar por decisión personal del trabajador. El Jefe inmediato, la coordinación de Recursos Humanos y gerente general de la empresa realizarán una charla con el mismo con el fin de conocer cuáles son los motivos y razones por los cuales ha decidido desvincularse de la organización.

Ya sabiendo los motivos de la renuncia, la empresa intentará retener al empleado con alguna oferta. La oferta estará en función de la calidad de trabajo y rendimientos obtenidos de la última evaluación de desempeño por competencias realizada, sino se llega a evitar la renuncia o desvinculación del trabajador, se le concederá todos los beneficios de por ley.

Se presenta un formato de registro de desvinculación, mismo que servirá para recolección de información necesaria para las estadísticas de la rotación de personal y porcentajes de renuncias con sus razones, además de preservar información del perfil del trabajador con el fin de dar referencias que lleguen a solicitarse.

Tabla 68. Registro desvinculación

		Registro desvinculación						
Despido y Renuncias								
No	Nombre	Cargo	Área	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Tiempo de trabajo		Motivos de desvinculación
				dd/mm/aa	dd/mm/aa	meses	años	
1								
2								
3								

Fuente: Adaptado Martha Alles

Es importante mencionar, que la información del registro tiene que ser guardada tanto en físico como en una base de datos para que de esta manera sea más factible acceder a la información tanto histórica como actual.

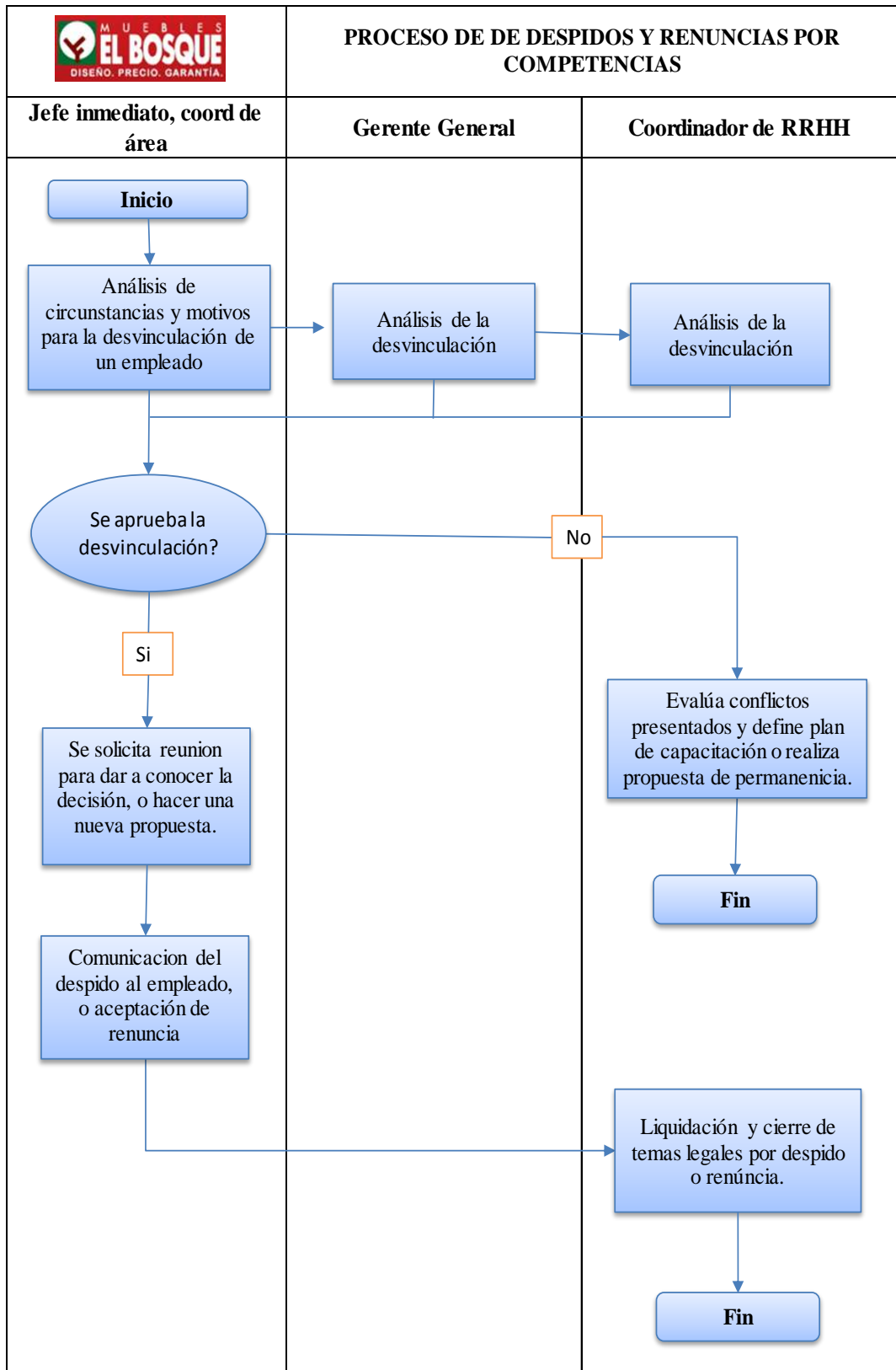
6.1.6.6.2. Despidos

Cuando una organización pasa por una separación de un trabajador, puede llegar a afectar de forma negativa en el aspecto psicológico, moral y productivo para los trabajadores, tanto para los que permanecen como los que son candidatos a salir y para la organización. Por lo que se elabora un proceso para realizar el despido de manera eficiente y con el mínimo de dificultades para el trabajador y la organización.

El gerente general, el departamento de Recursos Humanos, el jefe inmediato, analizarán los motivos por los cuales se ha tomado la decisión, considerando los factores influyentes para la misma. Una vez tomada la decisión de despido, se realizará una reunión entre el trabajador y el gerente de área, donde dialogarán y se le dará a conocer al trabajador de forma respetuosa la decisión tomada y agradeciéndole por haber formado parte de la organización.

De esta forma culmina este paso del diseño de un modelo de recursos humanos basado en competencias aplicado a todos los subsistemas de Recursos Humanos para la empresa comercial Muebles El Bosque S.A

Gráfico 89. Proceso de Renuncias y Despidos por competencia



Fuente: Adaptado Martha Alles

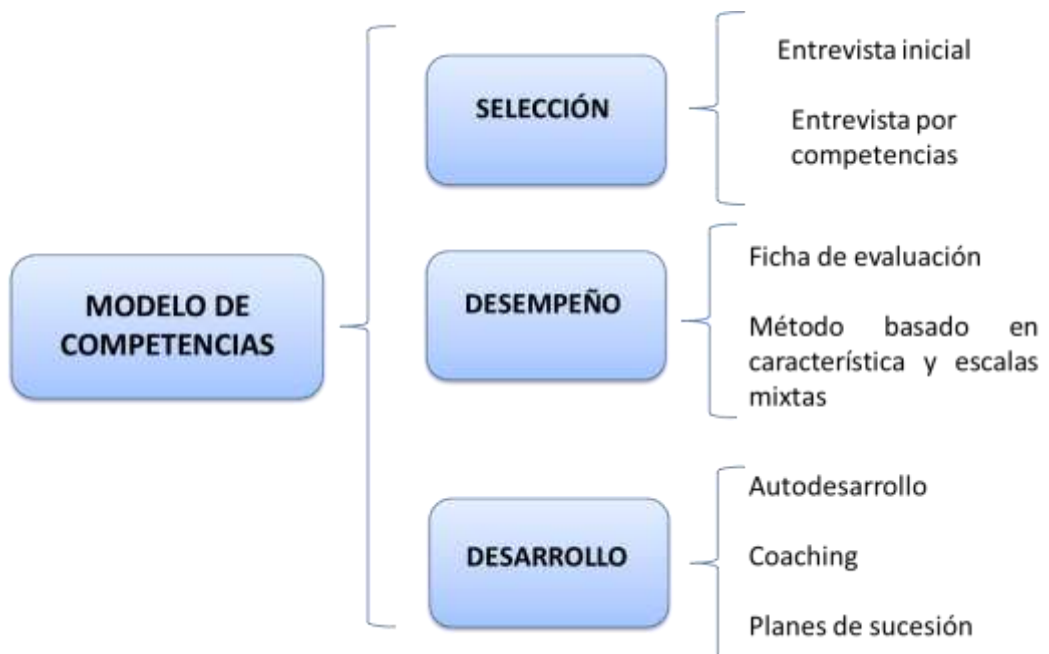
6.1.7. Aplicación de los pilares fundamentales del modelo.

Este último paso del diseño es la aplicación del modelo de Gestión por Competencias, en caso de que la empresa decida implementar el modelo de gestión por competencias este deberá estar aplicado a los subsistemas del proceso de Recursos Humanos ya mencionados y explicados.

El primero de los tres pilares está conformado por el proceso de Selección, con esta implementación se busca una correcta gestión al momento del ingreso de trabajadores en la empresa Muebles El Bosque S.A., que su ingreso a la organización sea bien dirigida y enfocada tanto a las características requeridas como por los conocimientos y competencias.

También se abarcara el pilar Desempeño donde se pretende recurrir a fichas de evaluación y el pilar Desarrollo conformado por programas como autodesarrollo, coaching, y plan de sucesión propuesto.

Gráfico 90: Aplicación del modelo en los tres pilares fundamentales



Elaborado por: Autores

Fuente: Adaptado (Alles, 2009)

6.2. Diseño de indicadores para la toma de decisiones de forma objetiva.

En este punto se busca detallar la mejora en el desempeño laboral, a través de la reducción del índice de rotación de personal en la empresa “Muebles El Bosque” por medio de un modelo gestión por competencias; el mismo que si llegase a implementarse y a ejecutarse de una manera correcta logrará como objetivo disminuir este indicador.

6.2.1. Disminución de indicador de rotación de personal Almacén Norte Avenida Las Aguas de la empresa Muebles El Bosque con el modelo de gestión por competencias.

Para este punto se solicitó a la compañía “Muebles El Bosque S.A.” los indicadores de rotación de personal de los últimos cinco años pertenecientes al área pertinente de estudio que corresponde al Almacén Norte de la Avenida Las Aguas de Muebles El Bosque S.A. Teniendo la información que se pone a consideración:

Tabla 69: Rotación de personal acumulada Almacén Norte Avenida Las Aguas 2011- 2015

Rotación de personal acumulada Almacén Norte Avenida Las Aguas 2011 - 2015					
Años	2011	2012	2013	2014	2015
Trabajadores Retirados	9	5	7	6	17
Trabajadores Activos	272	351	394	353	345
Índice de rotación	3,31%	1,42%	1,78%	1,70%	4,93%

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Como se puede observar la rotación de personal acumulada de los últimos cinco años en el Almacén Norte de Avenida Las Aguas ha fluctuado a través del tiempo y en el año 2015 ha existido un incremento considerable de dicho indicador que se ha terminado en el 4,93%.

Por ello se considera necesario y se recomienda la puesta en marcha del modelo para reducir esta rotación. A continuación se pone a disposición una proyección de los trabajadores que se estima se retirarán en el año 2016 así como los que estarán activos en la compañía para el mismo periodo anual esto a través del cálculo de la tendencia.

Se espera que el número de trabajadores retirados sea 14; mientras que 387 trabajadores activos para el año 2016 esto sin implementar el modelo. Tal como se observa en la tabla 70.

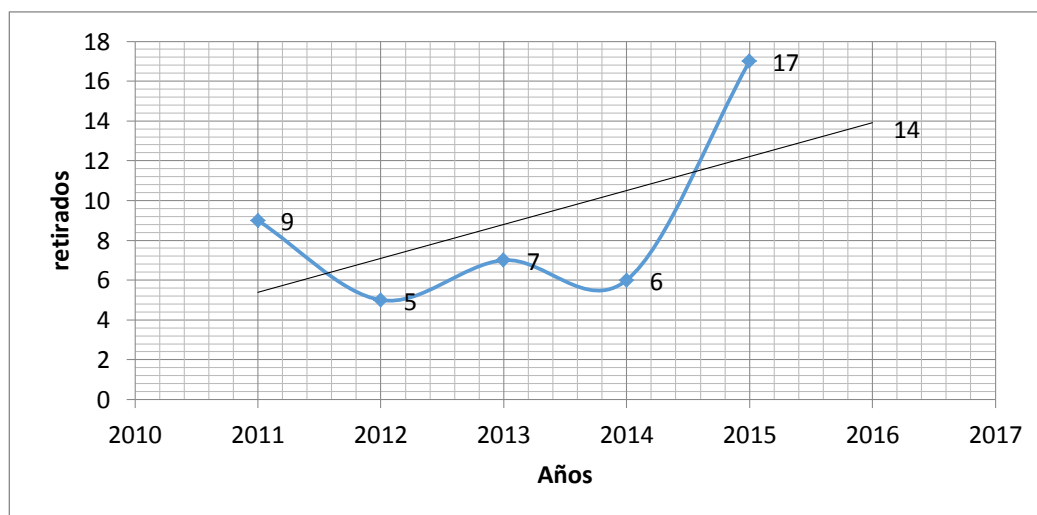
Mientras que el indicador de rotación proyectado para el año 2016 se espera sea de 3,68%

Tabla 70: Rotación de personal acumulada esperada Almacén Norte Avenida Las Aguas 2016

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trabajadores Retirados	9	5	7	6	17	14
Trabajadores Activos	272	351	394	353	345	387
Índice de rotación	3,31%	1,42%	1,78%	1,70%	4,93%	3,68%

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Gráfico 91: Trabajadores retirados de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”

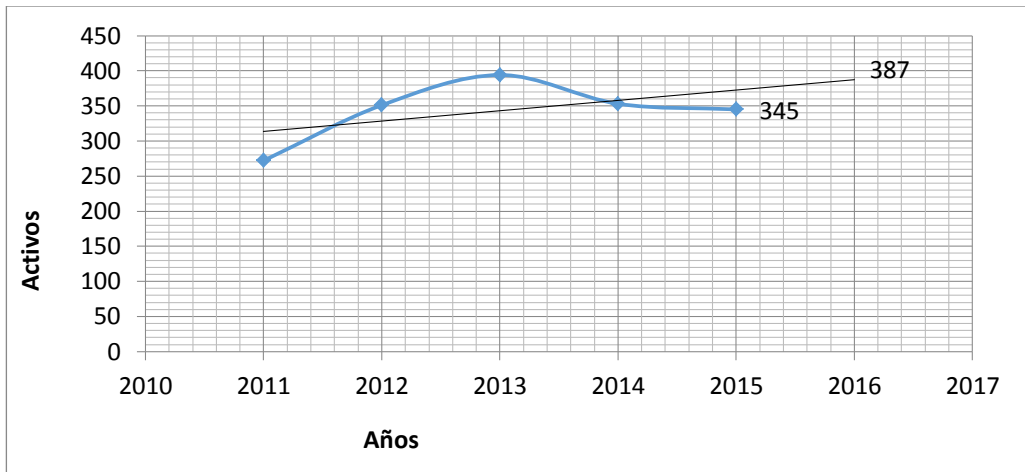


Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Se muestra en el gráfico 91 los trabajadores retirados de la compañía del Almacén Norte de la Avenida Las Aguas en el periodo 2010 al 2015, en la misma figura se pone a consideración la proyección para el año 2016 a través del cálculo de la tendencia siendo el número de trabajadores que se estima que se retiren de 14 para 2016.

Gráfico 92: Trabajadores activos de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”

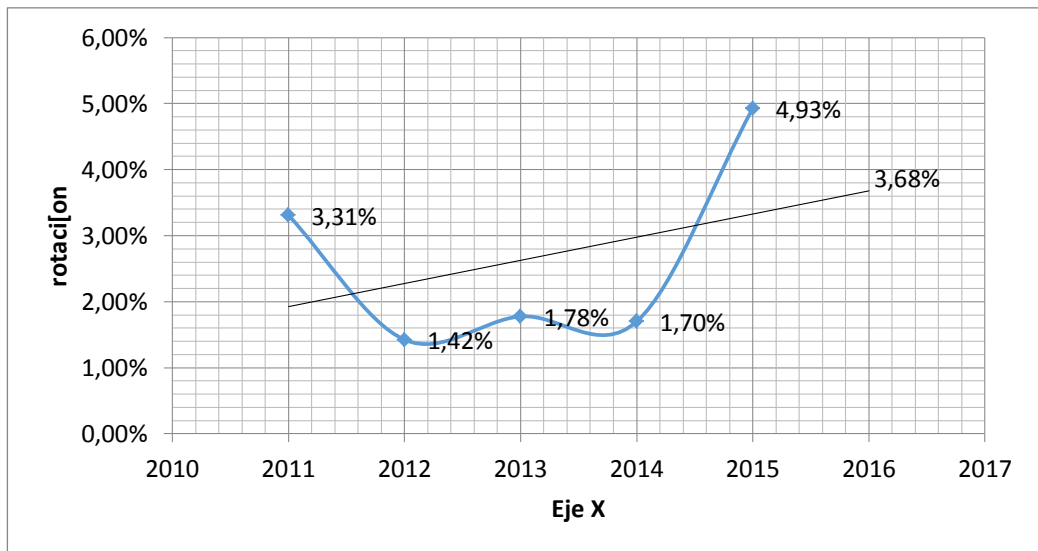


Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Mientras que en el gráfico 92 se muestra los trabajadores activos en el Almacén Norte Avenida Las Aguas en el periodo 2010 al 2015, así también se visualiza una proyección para el año 2016 a través del cálculo de la tendencia el número de trabajadores activos corresponde a 387.

Gráfico 93: Indicador de rotación de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”



Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

El indicador proyectado para el 2016 según el gráfico 93 corresponde al 3,68%

Por otra parte en la tabla 71 se visualiza empresas que han logrado disminuir la rotación de personal y la proporción porcentual en la que lo han hecho.

Tabla 71: Ejemplos de compañías que han logrado disminuir la rotación de personal

	Sin modelo	Con modelo	Diferencia sin y con modelo	Proporción reducida
Farmacia Pharmacy's	60,63%	26,00%	35%	57,12%
Aerogal	13,08%	9,07%	4%	30,66%
Intaco	3,50%	1,55%	3,00%	85,71%

Fuente: (Chinchín Gálvez, 2014), (Berdúo Quiñonez, 2008)

La aplicación de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos permite a las compañías reducir los índices de rotación de personal, ya que si éste modelo es bien aplicado se puede lograr de manera efectiva esta reducción como se observó en la tabla 71.

Con la implantación del modelo de gestión por competencias se espera se logre disminuir el indicador de rotación de personal de “Muebles El Bosque S.A.” en el Almacén Norte Avenida Las Aguas periodo 2010 – 2016 de 3,68% que se tenía proyectado sin modelo; a 1,55% que corresponde al indicador aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos tal como se observa en la tabla.

Tabla 72: Indicador de Rotación Almacén Norte Avenida Las Aguas sin y con modelo de gestión de competencias de Recursos Humanos 2011- 2016

Rotación Acumulada del Almacén Norte de la Avenida Las Aguas 2011 - 2015					% Rotación de personal Sin modelo	% Rotación de personal con modelo
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
9	5	7	6	17	14	6,01
272	351	394	353	345	387	387
3,31%	1,42%	1,78%	1,70%	4,93%	3,68%	1,55%

Elaborado por: Autores
Fuente: Muebles El Bosque S.A.

El procedimiento que se llevó a cabo para llegar a este resultado fue calcular el promedio de la proporción reducida de las empresas Farmacia Pharmacy's, Aerogal, Intaco que corresponden al 57,12%; 30,66% y 87,71% respectivamente especificado en la tabla 72 pues estas son ejemplos de empresas que han implementado gestión por competencias de Recursos Humanos dándole resultados con respecto a la disminución del indicador de rotación de personal. Siendo este promedio de 57,85% que se especifica en la nueva tabla 73.

Tabla 73: Indicador de rotación de personal en el Almacén Norte Avenida Las Aguas aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos

	Sin modelo	Con modelo	Diferencia sin y con modelo	Proporción reducida
Farmacia Pharmacy's	60,63%	26,00%	35%	57,12%
Aerogal	13,08%	9,07%	4%	30,66%
Intaco	3,50%	0,50%	3,00%	85,71%
Muebles El Bosque S.A.	3,68%	1,55%	2%	57,83%

Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Cumplíendose con el parámetro de mejora pues el indicador se vio reducido con el 1,55% que representa el 57,83% en relación al total del 3,68% lo cual representa una reducción significativa para el área en caso de que se decida implantar el modelo.

6.2.2. Disminución de indicador de rotación de personal del departamento de Recursos Humanos de la empresa Muebles El Bosque S.A Basado en el modelo de gestión por competencias.

Por otra parte se muestran los resultados del departamento de Recursos Humanos de la empresa Muebles El Bosque S.A basados en los indicadores de rotación de los últimos 5 años con el objetivo de mostrar las variaciones y establecer una proyección a modo de análisis para el diseño del modelo por competencias.

Tabla 74: Rotación de personal acumulada departamento de Recursos Humanos 2011-2015

Rotación de personal acumulada departamento de RRHH 2011 - 2015					
Años	2011	2012	2013	2014	2015
Trabajadores Retirados	2	3	1	3	19
Trabajadores Activos	120	162	206	185	194
Índice de rotación	1.67%	1,85%	0.49%	1.62%	4.64%

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Como se puede notar en la tabla, el índice de rotación ha tenido un incremento del año 2011 al 2012 en pocos puntos, seguido por una baja de rotación considerable del 1.36%. Para el año 2014 al 2015 existió una subida brusca del índice de 1.62% al 4.64%, esto genero una mayor cantidad de trabajadores retirados de 3 a 19 personas.

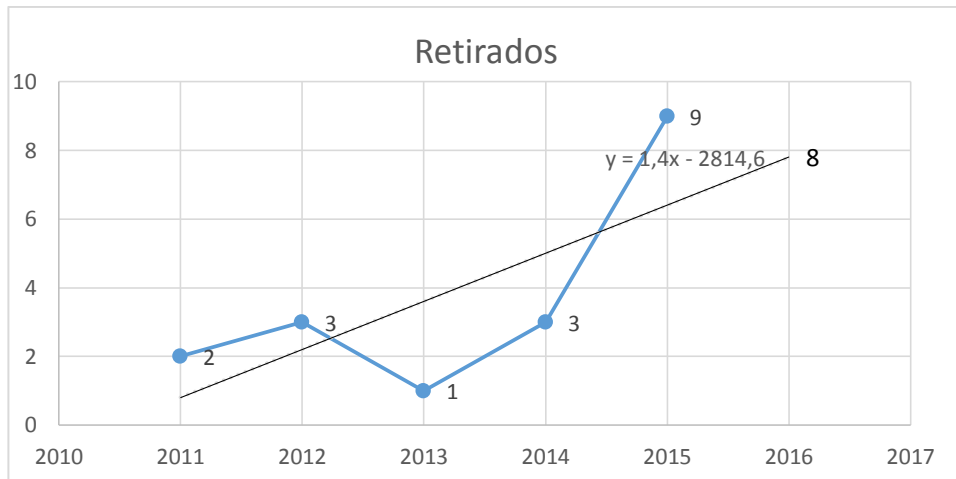
De esta manera se realizará una proyección basada en los índice de rotación de los años anteriores, esperando que exista una rotación del 3.47% que representa a un retiro de 8 trabajadores en función de 225 trabajadores activo para ese periodo proyectado

Tabla 75: Rotación de personal acumulada esperada Departamento RRHH 2016

Rotación de personal acumulada esperada Departamento RRHH 2016						
Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trabajadores Retirados	2	3	1	3	19	8
Trabajadores Activos	120	162	206	185	194	225
Índice de rotación	1.67%	1,85%	0.49%	1.62%	4.64%	3.47%

Fuente: Muebles El Bosque S.A

**Gráfico 94: Trabajadores retirados de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”
Departamento de Recursos Humanos**

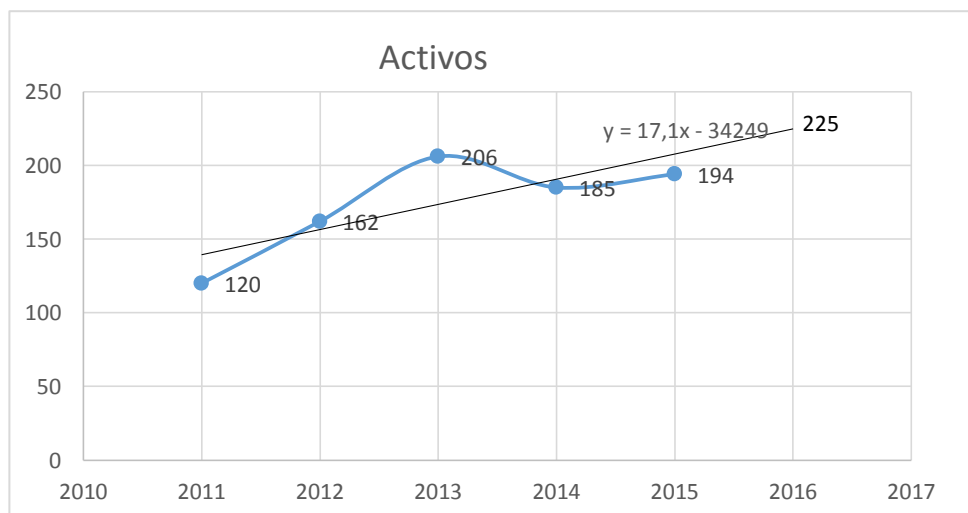


Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A

En esta gráfica se puede apreciar la cantidad de trabajadores retirados desde el periodo 2011 al periodo 2015. En este último año existió una mayor cantidad de retirados, subiendo de 3 personas en el año 2014 a 9 personas en el año 2015. En la misma grafica se puede apreciar una extrapolación de la línea de tendencia a un periodo en el cual muestra la proyección del número de retirados para el periodo 2016 el cual es de 8 personas, 1 persona menos que el año anterior.

**Gráfico 95: Trabajadores activos de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”
de Recursos Humanos**

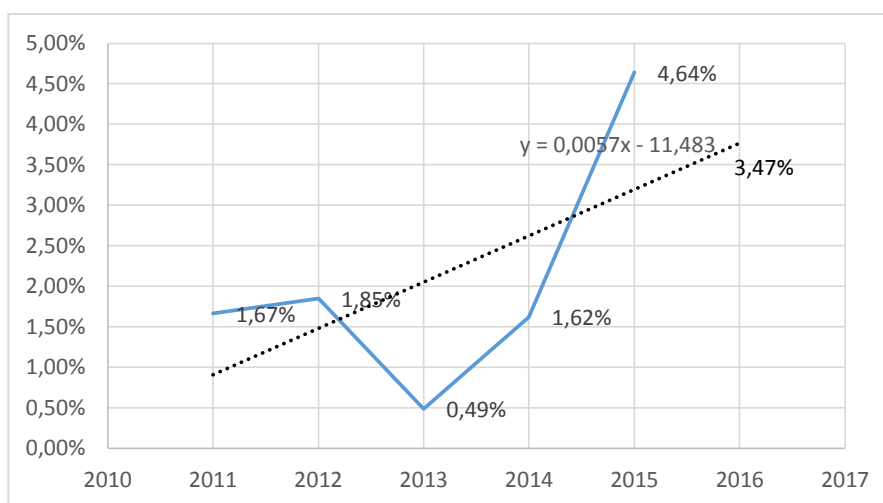


Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A

En el gráfico 95 se muestra la cantidad de trabajadores activos en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Muebles El Bosque S.A del periodo 2011 al 2015. Se hizo una proyección y con el cálculo de la formula tendencia se proyectó un total de trabajadores activos de 225 para el periodo 2016. (Acumulado)

**Gráfico 96: Indicadores de rotación “Muebles El Bosque S.A.”
Departamento de Recursos Humanos 2011 - 2016**



Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A

La proyección para el año 2016 representa el 3.47%, el cual muestra una disminución en la rotación con respecto al año anterior la cual fue de 4,64%.

Tabla 76: Ejemplos de compañías que han logrado disminuir la rotación de personal

	Sin modelo	Con modelo	Diferencia con y sin modelo	Proporción reducida
Farmacia Pharmacy's	60,63%	26,00%	35%	57,12%
Aerogal	13,08%	9,07%	4,01%	30,66%
Intaco	3,50%	0,50%	3,00%	85,71%

Elaborado por: Autores

Fuente: (Chinchín Gálvez, 2014), (Berdúo Quiñonez, 2008)

Como se explicó anteriormente, la aplicación correcta de un modelo de Recursos Humanos basados en competencias busca mejorar la eficiencia y desempeño de los trabajadores como de la gestión del personal y todos los subsistemas relacionados.

Una de las ventajas de la aplicación del modelo es que las empresas puedan disminuir en gran parte la rotación de personal que se suelen dar desvinculándose por de despidos o renuncias.

Como se puede apreciar en la tabla 76. Tres empresas que implementaron un sistema de gestión por competencia, redujeron su índice de rotación de personal en porcentajes considerables en un periodo de 1 año luego de haberlo implementado.

Tabla 77: Indicador de Rotación Departamento de RRHH sin y con modelo de gestión de competencias de Recursos Humanos 2011- 2016

Rotación Acumulada del departamento de RRHH 2011 - 2015					% Rotación de personal Sin modelo	% Rotación de personal con modelo
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
2	3	1	3	9	8	3
120	162	206	185	194	225	225
1.67%	1.85%	0.49%	1,62%	4,64%	3,47%	1.46%

Se estableció gracias a la proyección de la empresas Muebles El Bosque S.A que la rotación del periodo 2016 fue de 3.47% para el departamento de RRHH en base al histórico de 5 años. Tal como se visualiza en la tabla 57 Suponiendo una aplicación del modelo de Recursos Humanos basado competencia, para la empresa Muebles El Bosque S.A, la rotación de personal disminuiría a 1.46%.

Tabla 78: Tabla. Indicador de Rotación Departamento RRHH aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos 2011- 2016

	Sin modelo	Con modelo	Diferencia con y sin modelo	Proporción reducida
Farmacia Pharmacy's	60,63%	26,00%	35%	57,12%
Aerogal	13,08%	9,07%	4,01%	30,66%
Intaco	3,50%	0,50%	3,00%	85,71%
Muebles El Bosque S.A	3,47%	1,46%	2,01%	57,83%

Para poder calcular el porcentaje de rotación de personal aplicando el modelo de Recursos Humanos por competencias, es necesario calcular la proporción reducida de las empresas de que para modo de ejemplo ya han implementado el modelo las cuales son: Farmacia Pharmacy's (57.83%),

Aerogal (30.66%), Intaco (85.71%) tal como se observa en la tabla 78. Para luego seguidamente calcular el promedio de la proporción reducida de las 3 empresas de ejemplo, teniendo así un 57.83% de proporción reducida para la empresa Muebles El Bosque SA.

Este valor se lo multiplicar con el porcentaje de rotación sin modelo de la empresa Muebles El Bosque S.A (3.47%) dando así la variación de rotación de personal con y sin la aplicación del modelo (2.01%), prosiguiendo se calcula la diferencia de la rotación sin modelo con la variación de rotación (3.47% - 2.01%) teniendo así el porcentaje de nivel de rotación con el modelo de Recursos Humanos basado en Competencias de 1.46% respectivamente, dando una desvinculación de 3 personas en comparación de la proyección sin modelo de 8 personas con el mismo nivel de personal activo de 225.

6.2.3. Disminución de indicador de rotación de personal de la empresa Muebles El Bosque S.A basado en el modelo de gestión por competencias.

Anteriormente ya se analizaron los indicadores de rotación del departamento de Recursos Humanos y el área de Ventas. Únicos departamentos de los cuales se pudo acceder y obtener de manera más detallada información sobre la rotación de personal por departamento.

Sin embargo la compañía accedió con el avance del trabajo a proporcionarnos información de la rotación de personal manera macro lo cual permitió calcular el estimado a nivel organizacional la rotación de personal; se espera en un futuro Muebles El Bosque S.A implemente el modelo de gestión por competencias para todas las áreas de la organización.

La compañía Muebles El Bosque S.A mostro los indicadores de rotación de los últimos 4 años de la organización, a diferencia de los otros 2 departamentos mencionados anteriormente que se pudo acceder a 1 año más de análisis para la proyección. La información es la siguiente:

**Tabla 79: Rotación de personal acumulada Empresa Muebles El Boque S.A
2012 - 2015**

Rotación de personal acumulada Empresa Muebles El Boque S.A 2012 - 2015				
Años	2012	2013	2014	2015
Trabajadores Retirados	114	128	136	99
Trabajadores Activos	3965	4940	4854	4673
Índice de rotación	2.88%	2.59%	2.80%	2.12%

Se puede notar que existen variaciones bajas en todos los periodos de análisis, que van del 2012-2013 con una reducción del 0.29% de la rotación. Un aumento de 0.21% en el año 2014 y vuelve a bajar para el periodo 2015 en 0.68%.

Aunque se muestre una rotación insignificante durante los 4 periodos de análisis, se busca en base al diseño y posible implementación del modelo de Recursos Humanos por competencias reducir el índice de rotación de personal en toda la organización, realizando una proyección basado en el cálculo de la tendencia.

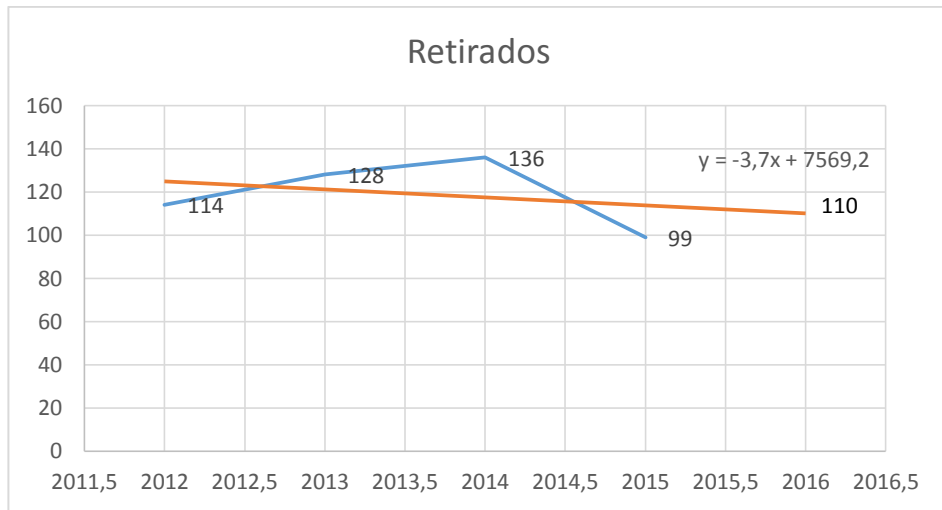
Se espera que el número de trabajadores retirados sea de 110 con un índice de rotación de 2.08% y de trabajadores activos 5118, sin la implementación del modelo por competencias

Tabla 80: Rotación de personal acumulada esperada empresas Muebles El Bosque S.A 2016

Rotación de personal acumulada esperada Empresa Muebles El Bosque S.A 2016					
Años	2012	2013	2014	2015	2016
Trabajadores Retirados	114	128	136	99	110
Trabajadores Activos	3965	4940	4854	4673	5118
Índice de rotación	2.88%	2.59%	2.80%	2.12%	2.08%

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Gráfico 97: Trabajadores retirados de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”

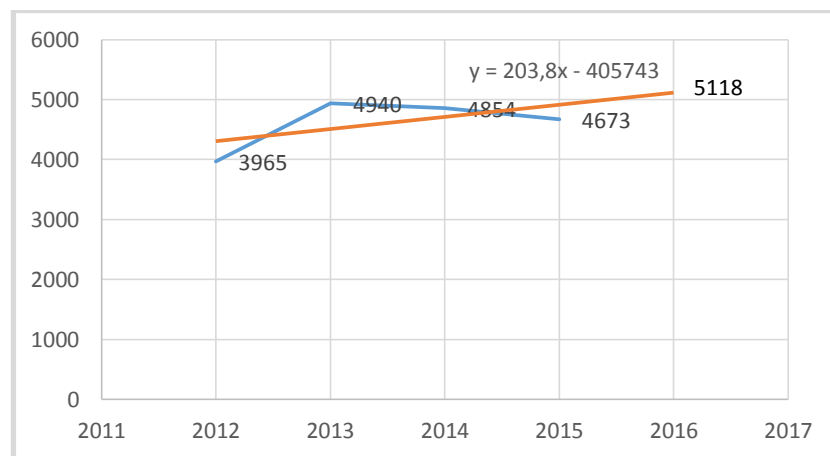


Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

En este gráfico se puede apreciar la cantidad de retirados del periodo 2012 al 2015, al igual que muestra la proyección para el año 2016 el cual señala la línea de tendencia extrapolada siendo la cantidad de trabajadores proyectados para el siguiente periodo de un aumento de 110.

Gráfico 98: Trabajadores activos de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”

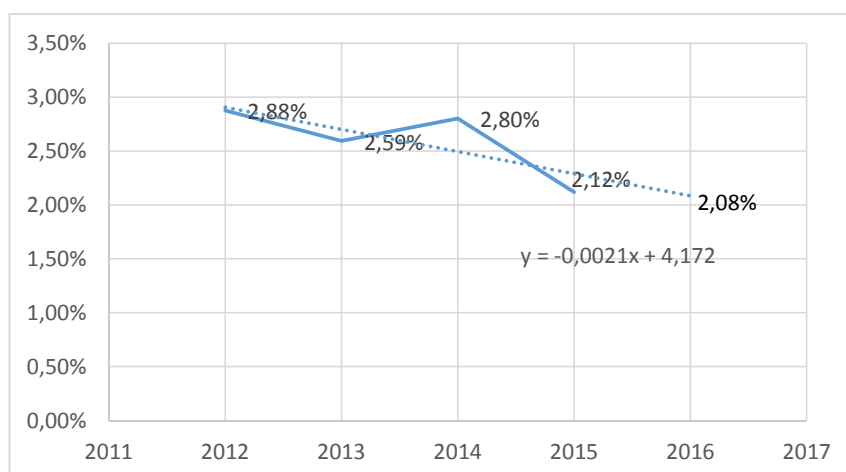


Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

La proyección para el periodo 2016 que muestra en el gráfico 98 en relación a la cantidad de trabajadores activos de la empresa Muebles El Bosque S.A es de 5118 trabajadores, se puede apreciar un aumento en relación al año anterior el cual era de 4673 empleados activos.

Gráfico 99: Indicador de rotación de la empresa “Muebles El Bosque S.A.”



Elaborado por: Autores

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

La rotación de personal para la proyección del año 2016 se espera que sea de 2.08%, tuvo una pequeña reducción en relación al periodo 2015, cuya rotación fue de 2.12%.

Tabla 81: Indicador de rotación de personal en la empresa Muebles El Bosque S.A aplicando el modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos

	Sin modelo	Con modelo	Diferencia con y sin modelo	Proporción reducida
Farmacia Pharmacy's	60,63%	26,00%	34,63%	57,12%
Aerogal	13,08%	9,07%	4,01%	30,66%
Intaco	3,50%	1,50%	2,00%	57,14%
Mi empresa	2,08%	1,08%	1,01%	48,31%

Como se puede notar con la aplicación del modelo de Recursos Humanos Basado en competencias, y relacionando las otras empresas de ejemplo con sus rotaciones, que sirvieron para poder establecer la rotación aplicada al modelo, el índice de rotación tuvo una disminución de 1.08%, menor al 2.08% que se obtuvo de la proyección sin la aplicación del modelo por competencias.

EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MODELO

6.3. Evaluación de costos y determinación de beneficio neto del en caso de implementarse el modelo gestión de Recursos Humanos basado en competencias

6.3.1. Ahorro de Costos de rotación de personal para la empresa Muebles El Bosque S.A basado en el modelo de gestión por competencias

En caso de que se decida la implementación del modelo por parte de los activos se estima que este diseño aplicado de la manera correcta contribuya a su vez a una disminución de costos de rotación de personal de contratar a una persona.

Tabla 82: Cuadro de costos en relación a la rotación de personal

CUADRO DE COSTOS EN RELACIÓN A ROTACIÓN DE PERSONAL		
1. Costos de proceso de reclutamiento y selección		\$ 312,57
Costos de publicación de avisos	\$ 150,00	
Costos de uniformes	\$ 63,00	
Costos de servicios médicos (Exámenes ocupacionales)	\$ 98,00	
Costos por hora de trabajo/hombre	\$ 1,57	
2. Costo de registro y documentación		\$ 5,00
3. Costo de proceso de inducción		\$ 7,50
4. Tiempo adicional invertido en la integración		\$ 3,75
5. Costo de proceso de desvinculación de trabajador (Vendedor y Operativo)		\$ 1.127,31
COSTO TOTAL DE DESVINCULACIÓN DE TRABAJADOR		\$ 1.456.13

Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Como se puede observar en la tabla 82 una implementación del modelo representaría un ahorro de costos de en relación a la rotación de personal de un trabajador (vendedor y operativo) de \$ 1,456.13

6.3.2. Costeo del análisis y diseño del modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias

A continuación se presenta en la siguiente tabla los costos pertenecientes a los rubros del análisis y diseño del modelo de Recursos Humanos basado en competencias.

En caso de que se decida por la alta gerencia implantar el modelo.

Tabla 83. Costos del análisis y diseño del modelo de Recursos Humanos basado en competencias

COSTO DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS					
CONCEPTO	NÚMERO	HORAS	COSTOS		
			RECURSO HUMANO	ACTIVOS FIJOS	OTROS
Sillas	1			100,00	
Archivador	1			100,00	
Laptop	1			800,00	
Impresora	1			250,00	
Teléfono	1			50,00	
Suministros de oficina	1				40,00
Total costos varios				1300,00	40,00
INDICADORES Y COSTO POR DISEÑO Y CAPACITACIÓN DE NUEVOS PROCESOS					
Número de subprocesos diseñados y mejorados	7				
Honorarios por análisis, diseño e implementación del modelo			2.500,00		
Tiempo (horas) promedio para el diseño y mejora de procesos		480			
Tiempo (horas) promedio para revisión, ajuste y aprobación de cada proceso		160			
Tiempo (horas) dedicadas al diseño y mejoramiento de los procesos		640			
Número total de participantes en la capacitación general de nuevos procesos	280	1256			
Horas hombre (personal en general) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	248	744			
Horas hombre (gerencias) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	7	112			
Horas hombre (jefaturas) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	25	400			
Total horas hombre dedicadas a la capacitación de nuevos procesos					
Costo participación (personal) (\$400/mensual; \$2,08)			1.550,00		
Coto de participación (gerencia) (\$4000/mensual; \$20,83)			2.800,00		
Costo de participación (jefatura) (\$2000/mensual; \$10,41)			4.166,67		
Atenciones a los participantes (refrigerio)					500,00
Anillados de los diccionarios y manuales					150,00
Presupuesto asignado capacitación por competencias					15.375,00
Total costos por diseño y capacitación de nuevos procesos	280	1896	11.016,67		16.025,00
COSTO TOTAL				\$ 28.381,67	

Elaborado por: Autores
Fuente: Muebles El Bosque S.A.

6.3.3. Beneficio neto implantación del modelo de Gestión por competencias

En caso de que la empresa “Muebles El Bosque S.A.” decida ejecutar el modelo de gestión por competencias este generaría un beneficio neto a la compañía de \$ 51,745.25 como se observa en la tabla 84.

Tabla 84. Beneficio neto modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias

BENEFICIO NETO MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Costo total desvinculación de trabajador	\$ 1.456,13	
Reducción de la rotación de personal para el periodo 2016 con la implementación del modelo	55	
Total Ahorrado por desvinculación anual		\$ 80.086,91
Costo total del diseño del modelo por competencias		\$ 28.341,67
BENEFICIO NETO IMPLANTACIÓN DEL MODELO		\$ 51.745,25

Elaborado por: Autores
Fuente: Muebles El Bosque S.A.

Conclusiones

Una vez culminado el trabajo de titulación expuesto se han logrado identificar las siguientes conclusiones, las mismas que pueden favorecer y posibilitar a la empresa “Muebles El Bosque S.A.” al correcto desarrollo la gestión de Recursos Humanos por competencias:

- Muebles El Bosque S.A. es una empresa comercial que ha desarrollado sus actividades de una manera tradicional en lo que respecta a la gestión de Recursos Humanos.
- Actualmente la gestión de Recursos Humanos en la empresa Muebles El Bosque no está completamente estructurada y varios de los subsistemas no se encuentran definidos integralmente pues solo abarcan o hacen énfasis a los conocimientos técnicos mas no a las características de la personalidad de los trabajadores denominadas o llamadas competencias que ayudan y permiten generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- Los colaboradores realizan sus tareas sin tener claro cómo se vinculaba las mismas con la misión y visión de la compañía; ahí la importancia del diseño y definición de las competencias cardinales o institucionales y sus diccionarios que incluirán la definición de las mismas así como los comportamientos relacionados de las competencias parte esencial del modelo.
- Se pudo observar que en las áreas pertinentes de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas de Muebles El Bosque carecen de la definición de las competencias específicas de áreas y gerenciales al existir una ausencia de las mismas estas no se ven reflejas en las descripciones de los puestos lo que ha repercutido en el funcionamiento de los demás procesos de la Gestión de Recursos Humanos como la capacitación, selección y evaluación reflejado en un considerable incremento de la rotación de personal.

- El Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias representa una herramienta que favorece al desarrollo de los trabajadores de la empresa Muebles El Bosque S.A., así como el desempeño de los mismos en la obtención de los objetivos organizacionales.
- El beneficio que representa para la empresa el diseño del Modelo de Gestión por competencias de Recursos Humanos es que si decide su implementación, éste puede contribuir significativamente a la reducción del indicador de rotación de personal; según los cálculos establecidos e investigaciones realizadas la correcta aplicación del modelo contribuye a la reducción de este indicador así como una reducción en los costos.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar el Modelo de gestión de Recursos Humanos para las áreas de estudio así como para las demás áreas departamentales basándose en el como un sistema aplicativo que permita dirigir y aportar de manera total y completa al desarrollo y desempeño del personal como de la organización.
- Recordar a los trabajadores la importancia de participar de manera activa y comprometidamente en el proceso de Recursos Humanos por competencias, con el propósito de que se decida implantar el modelo se concientice a los integrantes de la organización que no se solo trata de una documentación de procesos, sino de un sistema integral que busca elevar en un alto grado sus actitudes y conductas para alcanzar los objetivos organizacionales así como la misión y visión de la compañía.
- Revisar y actualizar de manera activa los perfiles de puestos, tomando en consideración el entorno competitivo en que participan las organizaciones en la actualidad, por lo que es recomendable que todos los puestos de quienes se compone la estructura de la empresa se encuentren orientados al cumplimiento de la misión y visión.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores al menos una vez cada periodo a fin de conocer el grado de desarrollo de los conocimientos y competencias adquiridas y proponer estándares de mejora.
- Implementar programas de capacitación orientados a las necesidades reales obtenidas de la evaluación por competencias, y posterior a la ejecución de éstas capacitaciones evaluar los resultados alcanzados comparándolos con los objetivos fijados por la compañía.
- Emplear las técnicas sugeridas para la remuneración por competencias así como aplicar las opciones de planes de beneficios elaborados para incentivar el desarrollo y mejoramiento de las competencias.

Bibliografía

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamiento. Gestión por competencias* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2007). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La Trilogía* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2011). *Diccionario de comportamientos. La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (2a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Belén Ventura, S. D. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad Social*. Madrid: Paraninfo.

Berdúo Quiñonez, S. (2008). <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3605/1/T-UCE-0007-156.pdf>. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3605/1/T-UCE-0007-156.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-HILL.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

Chinchín Gálvez, G. (2014). <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3605/1/T-UCE-0007-156.pdf>. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3605/1/T-UCE-0007-156.pdf>

Código del Trabajo. (2015). Registro Oficial Suplemento 167.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial No. 449 .

Cruz M., P. (28 de julio de 2002). <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>

Freire, L. (22 de Octubre de 2015). *Diseño de un modelo de gestión por competencias*. Obtenido de Reportorio Digital Escuela Politecnica Digital: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1318/1/CD-2017.pdf>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional* . Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Gore, E. (1996). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Gusñay Ortega, A. (2012). <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/713>. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/713>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

<http://fichas.findthecompany.com.mx//133001526/Comercial-Marluz-S-A-en-Guayaquil>. (s.f.). Obtenido de

<http://fichas.findthecompany.com.mx/l/133001526/Comercial-Marluz-S-A-en-Guayaquil>

<http://www.colineal.com/null>. (s.f.). Obtenido de Colineal:
<http://www.colineal.com/null>

<http://www.madeform.com.ec/empresa>. (s.f.). Obtenido de Muebles Cuenca: <http://www.madeform.com.ec/empresa>

<http://zonomieb.com/about-us/>. (s.f.). Obtenido de Muebles El Bosque. Zona MEB: <http://zonomieb.com/about-us/>

Leboyer, L. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d'organisation.

López Delgado, L. L. (03 de 06 de 2014). Obtenido de TESIS LUIS LEONARDO LÓPEZ DELGADO 1.docx (D11123648)

Lynch, H. y. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios.

Noe, W. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Edo. Mexico: Prentice Hall.

Pilar, T. (s.f.). <https://secure.orkund.com/view/document/11846418-594451-944009/download>. Obtenido de <https://secure.orkund.com/view/document/11846418-594451-944009/download>

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental S.A.

Serrano, J. M. (31 de marzo de 2011). *Implementación del modelo de gestión por competencias en Enlace Empresarial de Servicios S.A.* Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana: http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1320/1/digital_20759.pdf

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos-El capital humano de las empresas*. México: McGrawHill.

Apéndices

Apéndice A. Descripción de perfiles de los puestos pertenecientes a las áreas de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas Empresa Muebles El Bosque S.A.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	RECURSOS HUMANOS
Nombre del Puesto:	RECEPCION
Reporta a:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	DIANA TUMBACO

Propósito del Puesto:

- Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.

Principales Funciones del Puesto:

- Atención al público e información.
- Atender la llamadas telefónicas que se reciben en el conmutador de la empresa
- Recepción de la correspondencia externa y documentación en general
- Coordinación de envíos (valijas: Quito, Machala, Guayaquil, Manta)
- Entregar oportunamente la correspondencia y documentación recibida a las áreas correspondientes para su debida atención y tramite
- Mantener actualizadas las extensiones y números de teléfonos de la compañía
- Generar claves telefónicas para nuevas extensiones
- Crear credenciales de identificación por departamentos
- Colaboración con los subsistemas de recursos humanos
- Asegurar el desvío de llamadas a los puestos definidos para su recepción, en el momento que no se encuentre
- Asegurar la presencia de un guardia en la recepción para la apertura de puertas cuando no esté en el puesto

Personal que le reporta:

- Todas las áreas.

Principales clientes proveedores internos:

- Ninguno

Principales indicadores:

- Ninguno

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	<input style="width: 100%;" type="text" value="Bachiller – Estudios Universitarios"/>		
GRADO DE AVANCE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)			
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de utilitarios (Word, Excel, Power Point) - Modulación de voz 			
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)			
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de utilitarios (Word, Excel, Power Point) - Modulación de voz 			
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Inglés	50%	50%	50%
Experiencia laboral			
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA	<input style="width: 100%;" type="text" value="1 – 3 años"/>		
ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none"> • N/A 			
Condiciones de trabajo:			
DISPONIBILIDAD FRECUENCIA	<input style="width: 50px;" type="text" value="No"/>	PARA	<input style="width: 50px;" type="text" value="No"/>
CAMBIO DE RESIDENCIA	<input style="width: 50px;" type="text" value="No"/>		VIAJAR
HORARIOS DE TRABAJO	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO		
<input style="width: 150px;" type="text" value="9:00 – 17:30 pm"/>	<input style="width: 150px;" type="text" value="Ninguno"/>		
HABILIDADES REQUERIDAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud dinámica • Mente analítica y creativa • Espíritu de servicio • Actitud cordial y respetuosa con el personal en general • Pensamiento de largo plazo 			

CARACTERISTICAS FISICAS:

Si aplica buena presencia

EDAD MINIMA Y MAXIMA

20-28

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotar en el siguiente recuadro

Rita Choez
Recepcionista

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA RRHH
Nombre del Puesto:	COORD. SELECCION Y CAPACITACION
Reporta a:	GERENCIA RRHH
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Administrar los procesos y presupuesto de capacitación. Trabajar en conjunto con cada Gerencia y la Gerencia de RRHH los planes de carrera en puestos clave y críticos de cada área a fin de optimizar las competencias y habilidades requeridas para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Responder los requerimientos de personal coordinando para el efecto con las gerencias de las áreas involucradas

Principales Funciones del Puesto: Capacitación

- Diseñar y coordinar los programas de capacitación.
- Cumplir con el presupuesto asignado por la gerencia financiera desarrollando de forma eficiente los cursos solicitados
- Coordinar cursos internos de capacitación
- Elaborar reportes de los cursos realizados.
- Coordinar inducciones a los nuevos colaboradores
- Elaborar indicadores de capacitación mensualmente
- Mantener actualizados los organigramas de cada Gerencia
- Elaboración y actualización de perfiles y descripciones de puestos
- Elaboración de manuales o políticas relacionadas al área
- Documentación y archivo de todos los procesos de inducción y capacitación

Principales Funciones del Puesto: Selección

- Atender los requerimientos de personal de las diferentes áreas.
- Recibe y analiza solicitudes de empleo.
- Aplicación y corrección de pruebas psicológicas.
- Determinación del mercado laboral a penetrar (nivel socioeconómico, costumbres, áreas de reunión del tipo de candidatos deseados, etc.).
- Identificar los medios de reclutamiento adecuados para el mercado laboral meta.
- Definir y establecer el proceso de recepción y atención de los solicitantes.
- Definir el contenido del anuncio.(descripción de puestos, requisitos, características ser veraz y ético con la información plasmada en el anuncio)
- Realizar las llamadas de convocatoria de los diferentes procesos de selección.
- Realiza la evaluación de requisitos mínimos.
- Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.
- Coordinar con médico de MEB para generar exámenes pre ocupacionales a nuevo personal
- Otorga certificados laborales.

Personal que le reporta:

- Gerencia de Recurso Humano.

Principales clientes proveedores internos:

- Todas las gerencias.

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	Estudios universitarios en carreras administrativas, gestión organizacional y recursos humanos		
GRADO DE AVANCE:	Preferible masterado en desarrollo organizacional		
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de métodos, técnicas y procedimientos para realizar el levantamiento de necesidades de capacitación. • Instrumentos para la evaluación de la capacitación, tratamiento de la información. • Assessment center • Evaluación de desempeño. • Técnicas de retención de talentos de alto potencial • Planes de carrera y sucesión • Medición de clima laboral • Compensaciones • Técnicas de comunicación interna • Técnicas de selección • Reclutamiento masivo • Evaluaciones Psicométricas • Levantamiento de políticas/manuales y procedimientos • Redacción y ortografía • Utilitarios (Word, Excel, Power point, Project) • Seguridad y salud ocupacional • Ergonomía • Uso de implementos de seguridad 			
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
INGLES	50%	50%	50%
Experiencia laboral			
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA	1 año de experiencia		
ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación. • Planes de capacitación y desarrollo • Selección de personal. 			
Condiciones de trabajo:			
DISPONIBILIDAD	PARA	<input type="checkbox"/> Si	VIAJAR <input type="checkbox"/> A veces FRECUENCIA

CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="text" value="No"/>
HORARIOS DE TRABAJO	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO
<input type="text" value="9:00 am a 17:30 pm"/>	<input type="text"/>
CARACTERISTICAS FISICAS:	
<i>Buena Presencia</i>	
<hr/>	
EDAD MINIMA Y MAXIMA	<input type="text" value="25 - 32"/>
OBSERVACIONES: Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotarlo en el siguiente recuadro	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

 DIANA TUMBACO VEAS
 COORDINADORA DE CAPACITACIONES/ D.O

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA RRHH
Nombre del Puesto:	COORD. NOMINA
Reporta a:	GERENCIA RRHH
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Administrar la nómina de pagos del personal, procesando los pagos de sueldos y beneficios de ley, así como las obligaciones legales con el Ministerio de Trabajo, Seguro Social, y otras Instituciones gubernamentales, manteniendo la más alta confidencialidad, cumpliendo y haciendo cumplir la políticas y procedimientos propios del área (préstamos, liquidación de haberes, salida de personal, ingreso de personal, etc.)
- Administrar en conjunto con la Gerencia de RRHH los procesos de análisis de la compensación, equidad interna, comparativos vs mercado, etc. Asesorar al cliente interno en estos aspectos.

Principales Funciones del Puesto:

- Elaborar el proceso del pago de la nómina/comisiones. Y se asegura de entregar los roles de pago a todo el personal
- Coordinar con el área financiera la acreditación bancaria de sueldos, comisiones, bonos etc.
- Manejo de página de MRL. Para ingreso de contratos a personal nuevo, actas de finiquito, decimos, utilidades, etc.
- Receptar y procesar novedades tales como horas extras, permisos, inasistencias, vacaciones y demás información relacionada con el personal.
- Calculo de beneficios sociales
- Ingresar y controlar en la página de historia laboral, los pagos realizados al IESS por aportaciones mensuales y fondos de reserva.
- Manejo de la página del IESS, para elaboración de avisos salida, planillas de aporte, préstamos hipotecarios, quirografarios, fondos de reserva, sueldos extras
- Liquidar las comisiones de nómina, vacaciones, prestamos
- Realizar operativamente el retiro del personal, tramitar la liquidación y cancelación
- Atención al cliente interno sobre en casos de reclamo y búsqueda de soluciones por problemas de su pago de nómina inquietudes para realización de préstamos, liquidación y/o retiro de cesantías
- Concilia cuentas por cobrar en el sistema de RRHH y departamento de Contabilidad para su registro
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal, junto con Trabajo Social.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el Gerente de Recursos Humanos.
- Manejo y presentación de indicadores.

Personal que le reporta:

- N/A

Principales clientes proveedores internos:

- Todas las Gerencias

Principales indicadores:

- Heat count / ausencias / rotación

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento											
NIVEL DE ESTUDIOS:	Educación superior de tercer y cuarto nivel Universidad Completa en Ing. Comercial, CPA, Auditoria, Economía Administración de Empresas o afines. a RRHH										
GRADO DE AVANCE:											
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)											
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos básicos de contabilidad - Utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada) - Legislación laboral y tributaria, remuneraciones, régimen laboral, IESS. - Conocimientos básicos de impuesto a la renta - Conocimiento básicos de mediación - Solución de conflictos - Conocimientos de sistemas de pagos - Compensaciones - Negociaciones - Conocimientos básicos de legislación social y salud ocupacional 											
Idiomas											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">IDIOMA</th> <th style="width: 15%;">LEIDO</th> <th style="width: 15%;">HABLADO</th> <th style="width: 15%;">ESCRITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>				IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO	Inglés	50%	50%	50%
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO								
Inglés	50%	50%	50%								
Experiencia laboral											
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA		1 año de experiencia									
ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:											
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Financiero • Legislación laboral 											
Condiciones de trabajo:											
DISPONIBILIDAD FRECUENCIA	<input type="text" value="No"/> PARA	VIAJAR	<input type="text"/>								
CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="text" value="No"/>										
HORARIOS DE TRABAJO	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO										
9:00 am a 17:30 pm											

CARACTERISTICAS FISICAS:	
NO APLICA	
EDAD MINIMA Y MAXIMA	30 – 40
OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotararlo en el siguiente recuadro.	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

JOSE MERCHAN ANZULES
COORDINADOR DE NOMINA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	RECURSOS HUMANOS
Nombre del Puesto:	MEDICO OCUPACIONAL
Reporta a:	JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	DIANA TUMBACO

Propósito del Puesto:

- Diseñar el sistema de medicina laboral-ocupacional y preventiva, acorde con las normas legales laborales e institucionales; orientado a prevenir, mantener y mejorar el estado de bienestar físico y mental del personal.
- Ejecutar las acciones para su implementación. Con documentación de soporte y seguimiento.

Principales Funciones del Puesto:

- Recopila información relacionada con medicina laboral-ocupacional y preventiva, prepara recomendaciones y sugerencias.
- Realiza los exámenes pre-ocupacionales necesarios previos al inicio de labores del personal contratado.
- Prepara el informe pre-ocupacional para el departamento de selección o gerencia de recursos humanos.
- Participa en la inducción organizacional de los nuevos empleados en los temas de medicina laboral, preventiva y los de salud y seguridad ocupacional
- Ejecuta el proceso de registro y archivo.
- Genera la ficha médica del empleado.
- Valida, registra y coordina el archivo de los certificados médicos respectivos.
- Mantiene actualizados los registros médicos del personal.
- Elabora informes y reportes de incidencias médicas del personal.
- Coordinar procesos de medicina laboral y preventiva.
- Define el proceso anual de exámenes médicos preventivos de seguimiento y vigilancia de la salud de todas las personas empleadas por plan.
- Coordina con el proveedor del laboratorio la fase de toma de muestras, obtención de resultados.
- Define la realización de exámenes especiales a aquellas personas, cuyas labores involucren alto riesgo para la salud.
- Analiza los resultados y recomienda las acciones que correspondan.
- Coordina con la trabajadora social la transferencia de pacientes a unidades médicas del IESS, cuando se requiera atención médica especializada o exámenes auxiliares de diagnóstico.
- Atiende y da seguimiento a novedades de salud del personal de oficinas y almacenes del país.
- Desarrolla atención médica quirúrgica de nivel primario y de urgencia.
- Prepara y coordina con trabajadora social los procesos de vacunación a las personas empleadas, y si procede a sus familiares, focalizando en epidemias para mantener el nivel inmunidad
- Integra el comité de seguridad y salud con voz y sin voto.
- Colabora con la gerencia de recursos humanos y comité de seguridad en la investigación de accidentes de trabajo.
- Investiga las enfermedades ocupacionales que se puedan presentar en la organización.
- Prepara programas de orientación y capacitación para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

- Diseña material de difusión y organiza programas de educación para la salud destinados a mantener la formación preventiva de la salud y seguridad
- Elabora estadísticas de ausentismo al trabajo, por motivos de enfermedad común, profesional, accidentes laborales u otros motivos y sugiere medidas para evitar estos riesgos.
- Realiza el análisis y seguimiento a fin de identificar enfermedades recurrentes en el personal y recomienda acciones de prevención.

Responsabilidades según reglamento interno SISO

Art. 24.- El Responsable de Servicio Médico dependerá directamente de la Dirección General y se encargará de mantener los más altos niveles de salud en todos los trabajadores de la empresa, desarrollará un Programa de Vigilancia a la Salud de los Trabajadores en función a los factores de riesgo a los que están expuestos,

Art. 25.- Participará en las sesiones del Comité Paritario de Seguridad y Salud ocupacional, con voz y sin voto.

Art. 26.- Coordinará la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, desarrollando buenas prácticas de trabajo, para evitar accidentes y enfermedades ocupacionales.

Art. 27.- Difundirá programas de Educación para la salud de los trabajadores.

Art. 28.- Analizará los Factores de Riesgos que se presenten en el ambiente de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Art. 29.- Colaborará en la adopción de medidas de rehabilitación profesional y de reinserción laboral.

Art. 30.- Realizará los exámenes médicos de ingreso, periódicos y los de retiro a todos los trabajadores y elaborará por cada uno de ellos la Historia Clínica Ocupacional.

Art.31.- Establecerá controles médicos específicos fuera de los ya establecidos, en caso de que lo considere necesario, luego de una enfermedad grave, de un accidente que cause incapacidad, de una exposición aguda específica a algún producto o al regreso de vacaciones, etc.

Art. 32.- Realizará programas de vacunación a los trabajadores, de acuerdo a las disposiciones y bajo la coordinación del departamento de Medicina Preventiva del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Art. 33.- La Empresa cuenta un Botiquín de Primeros Auxilios en cada Centro de Trabajo los cuales están provistos de Medicamentos y Accesorios Médicos para casos de Emergencias.

Personal que le reporta:

- Ninguno

Principales clientes proveedores internos:

- Todas los Empleados.

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento

NIVEL DE ESTUDIOS:

Educación superior de tercer y cuarto nivel.

GRADO DE AVANCE:

Título de doctor en medicina general, salud y seguridad ocupacional.

AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)

- Seguridad y salud ocupacional.

Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Inglés	50%	50%	50%

Experiencia laboral

MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA

- Operar equipos de oficina o laboratorio.
- Dominio de todos los utilitarios.
- Disposiciones del IESS en materia de medicina laboral y ocupacional

Condiciones de trabajo:

DISPONIBILIDAD PARA **VIAJAR** **FRECUENCIA**

CAMBIO DE RESIDENCIA

HORARIOS DE TRABAJO **PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO**

CARACTERISTICAS FISICAS:

No aplica

EDAD MINIMA Y MAXIMA

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotararlo en el siguiente recuadro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	RECURSOS HUMANOS
Nombre del Puesto:	ENFERMERA
Reporta a:	MEDICO OCUPACIONAL
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	DIANA TUMBACO

Propósito del Puesto:

- Da asistencia al médico ocupacional de la compañía realizando tareas asignadas por este.
- Genera cronogramas de trabajo.
- Atiende al personal que acude al departamento médico por asistencia emergente.

Principales Funciones del Puesto:

- Programar dentro del centro laboral todos los servicios de salud diariamente
- Archivar y mantener las historias clínicas-laborales del personal activo y pasivo del centro laboral
- Organizar los cronogramas de ejecución de las actividades de seguridad y salud planificadas de la empresa
- Elaborar de manera conjunta con el equipo de seguridad y salud en el trabajo un informe anual de las actividades desarrolladas por la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo
- Gestionar los recursos materiales y medicamentos del dispensario médico
- Mantener relación estrecha de trabajo con el área de salud y seguridad ocupacional referente a actividades y su cumplimiento
- Coordinar la calibración y verificación periódica de los equipos médicos utilizados.
- Planificar eficazmente la prevención de los riesgos durante la realización de los trabajos peligrosos por áreas de trabajo
- Garantizar la confiabilidad de los datos que están bajo su responsabilidad
- Mantener los planes actualizados contra desastres y catástrofes
- Participar activamente en los simulacros ante una situación de emergencia sanitaria o de desastre
- Es responsable de la entrega y abastecimiento de botiquines en las diferentes áreas o almacenes
- Realiza las ordenes de exámenes pre-ocupacionales necesarios previo al inicio de labores del personal contratado
- Prepara el informe pre-ocupacional para el departamento de selección o gerencia de recursos humanos
- Genera la ficha médica del empleado
- Mantiene actualizados los registros médicos del personal.

Responsabilidades según reglamento interno siso

Art. 25.- Participará en las sesiones del Comité Paritario de Seguridad y Salud ocupacional, con voz y sin voto.

Art. 26.- Coordinará la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, desarrollando buenas prácticas de trabajo, para evitar accidentes y enfermedades ocupacionales.

Art. 27.- Difundirá programas de Educación para la salud de los trabajadores.

Art. 28.- Analizará los Factores de Riesgos que se presenten en el ambiente de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Art. 30.- Realizará los exámenes médicos de ingreso, periódicos y los de retiro a todos los trabajadores y elaborará por cada uno de ellos la Historia Clínica Ocupacional.

Art.31.- Establecerá controles médicos específicos fuera de los ya establecidos, en caso de que lo considere necesario, luego de una enfermedad grave, de un accidente que cause incapacidad, de una exposición aguda específica a algún producto o al regreso de vacaciones, etc.

Art. 32.- Realizará programas de vacunación a los trabajadores, de acuerdo a las disposiciones y bajo la coordinación del departamento de Medicina Preventiva del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Art. 33.- La Empresa cuenta un Botiquín de Primeros Auxilios en cada Centro de Trabajo los cuales están provistos de Medicamentos y Accesorios Médicos para casos de Emergencias.

Personal que le reporta:

- Ninguno

Principales clientes proveedores internos:

- Todas los Empleados

Principales indicadores:

- Ausentismo
- Accidentabilidad

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento

NIVEL DE ESTUDIOS: Educación técnica de auxiliar de enfermería

GRADO DE AVANCE: Título de licenciado en enfermería

AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)

- Seguridad y salud ocupacional.

Idiomas

IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Inglés	50%	50%	50%

Experiencia laboral

MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA 3 años de experiencia en el cargo

- Operar equipos de oficina o laboratorio
- Dominio de todos los utilitarios
- Disposiciones del IESS en materia de medicina laboral y ocupacional.

Condiciones de trabajo:

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR Sí

FRECUENCIA A veces

CAMBIO DE RESIDENCIA No

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO

HORARIOS DE TRABAJO

8 horas de trabajo

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO

CARACTERISTICAS FISICAS:

No aplica

EDAD MINIMA Y MAXIMA

30 -40

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotararlo en el siguiente recuadro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA RRHH
Nombre del Puesto:	COORDINADOR DE SISO/MANTENIMIENTO
Reporta a:	GERENCIA RRHH
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Implantar, desarrollar y Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional (SART)
- Establecer las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la empresa, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por los entes reguladores de la materia.
- Responsable del seguimiento y cumplimiento del presupuesto de gastos en lo relativo a la compra de insumos
- Coordina el mantenimiento de oficinas y almacenes con los departamentos correspondientes

Principales Funciones del Puesto: SISO

- Elaboración y seguimiento al presupuesto anual de gastos SISO
- Asesora técnicamente al gerente de RRHH, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Planifica, dirige y supervisa las actividades (SISO)
- Participar en las auditorías internas
- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el reglamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Supervisa el correcto estado y operación del sistema contra incendios, red hídrica, extintores de incendios, coordinando el entrenamiento del personal sobre esta materia.
- Desarrollar la parte de documentación de seguridad y de salud ocupacional
- Identificación, evaluación y análisis de riesgos
- Coordina con el área de capacitación los programas internos de adiestramiento y sensibilización en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Establece conjuntamente con el gerente de RRHH las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales para implementar medidas correctivas y disminuir las incidencias y riesgos.
- Inspecciona la existencia y condiciones de equipos de protección y seguridad necesarios para que el trabajador preste su labor con bajo nivel de riesgo.
- Inspecciona la carga y descarga de sustancias y/o materiales inflamables.
- Responsable de elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- Responsabilizarse por el inventario de equipos e insumos de seguridad.

- Aplica sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.
- Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización y lo determinado según la ley.

Responsabilidades según reglamento interno SISO

- Identificar, Medir y Evaluar los riesgos.
- Controlará los Factores de Riesgos Laborales.
- Llevará un Registro de la Accidentabilidad, Ausentismo y Evaluación
- Estadística de los resultados.
- Asesorará Técnicamente, en materias de Control de Incendios,
- Almacenamientos adecuados, Protección de Maquinarias, Protección Personal, Instalaciones Eléctricas, etc.
- Organizará y capacitará a las brigadas contra incendios.
- Colaborar en el cumplimiento de la Normativa de la Prevención de Riesgos que efectúen los Organismos del Sector Público.
- Integrar el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo con voz pero sin voto.

Principales Funciones del Puesto: MANTENIMIENTO

- Responsable del seguimiento y cumplimiento del presupuesto de gastos en lo relativo a la compra de insumos, logrando mejorar las condiciones de negociación con los proveedores externos
- Gestionar los permisos, contratos con proveedores y temas relacionados asegurando el cumplimiento en tiempo y forma del presupuesto de inversiones.
- Supervisar el trabajo y costo de los proveedores de mantenimiento de los puntos de venta a nivel nacional.
- Mantener al día permisos de funcionamiento, contratos de arriendo, patentes municipal y demás solicitados por los organismos de control de cada punto de venta, bodega y oficinas centrales, coordinando la documentación con la Gerencia Legal y demás áreas responsables (Contabilidad, RRHH, etc.)
- Asegurar que todos los proveedores den cumplimiento a los contratos, tanto en lo que tiene que ver con las cláusulas legales como en los tiempos y costos.
- Llevar el control del inventario de insumos.
- Coordina el mantenimiento de los generadores de la oficina principal y almacenes
- Obtención de permisos de cuerpo de bomberos, municipio
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Elabora informes técnicos de trabajos asignados.

Responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo

- Motivar en sus trabajadores la construcción de una cultura preventiva para que actúen con Seguridad, por medio del ejemplo.
- Aplicar las reglas de seguridad con todo el personal a su cargo. Observar y corregir a los trabajadores cuando realicen actos sub estándares que pongan en riesgos al trabajador, a sus compañeros o a los bienes de la empresa.
- Vigilar que se apliquen los procedimientos de operación en cada una de sus áreas.
- Reportar al Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud o al Responsable de Seguridad y Salud de forma inmediata actos y condiciones inseguras que pongan en peligro al trabajador, equipo, materiales y/o medio ambiente, tomando las medidas preventivas de forma inmediata.
- Participar en la investigación de accidentes, colaborando con ideas para tomar medidas correctivas para evitar la repetición del hecho.
- Asegurar que todo el personal de su área reciba la capacitación en prevención de accidentes y enfermedades profesionales que se requiera.
- Acompañar las visitas periódicas de inspección de seguridad y salud en su área de

trabajo y aplicar las medidas correctivas pertinentes a las condiciones sus estándares identificados.

- Que la operación en las áreas bajo su responsabilidad se cumplan de acuerdo con la política de la Empresa y la Legislación correspondiente.
- Entrenamiento apropiado para todos los trabajadores de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo.
- Que cada requerimiento de Seguridad y Salud en el Trabajo para la Prevención de Factores de Riesgos sea regularmente supervisado, revisado y actualizado.
- Que existan facilidades y condiciones apropiadas de comunicación con el personal a su cargo en lo referente a toda la información en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo para la Prevención de los Factores de Riesgos.
- Que toda actividad en cada área de trabajo esté sujeta a un análisis de riesgos adecuado y se revise apropiadamente.
- Que todos los accidentes sean informados, grabados en cuanto a los aspectos apreciables o al entorno físico en que ocurrió y debidamente investigados para un análisis adecuado y acciones correctivas apropiadas.
- Conocer sobre los riesgos de cada uno de los puestos de trabajo de su área.
- Conocer sobre el reglamento interno de seguridad y salud, políticas, normas y procedimientos de trabajo seguro.
- Conocimiento sobre el plan de evacuación y emergencias.
- Conocer sobre Prevención de Riesgos, aspectos teóricos y aplicación práctica.
- Conocer sobre uso de manejo seguro de máquinas, equipos y herramientas de su área.
- Conocer sobre uso y manejo correcto del equipo de protección de su área.

Personal que le reporta:

- Mantenimiento

Principales clientes proveedores internos:

- RRHH
- Trabajo social
- Capacitación
- Medico ocupacional
- Nómina-Relaciones Laborales
- Contabilidad
- Marketing
- Ventas
- Jefes áreas (Bodega-Servicio Técnico)

Principales indicadores:

Índices de Frecuencia
Índices de Severidad
Tasa de Accidentalidad
Tasa de Siniestralidad

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	Tercer nivel en ingeniería industrial/ seguridad y salud ocupacional		
GRADO DE AVANCE:	Deseable masterado		
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)			
<ul style="list-style-type: none">• Leyes, Reglamentos y Estatutos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional.• Conocimiento de leyes sociales• Elaboración de manuales y procesos• Métodos de prevención y registros de accidentes, inspecciones y otros relacionados con la seguridad industrial e higiene ocupacional.• Certificación de auditor interno con certificación CISCH• Primeros auxilios• Manejo de todos los utilitarios, sobre todo Excel y Power Point• Normativas municipales• Conocimientos de planificación de presupuestos• Negociación con proveedores• Redacción y ortografía• Manejo de utilitarios Word, Excel, Power Point• Administración de personal• Reportes de tiempos y duración de trabajos			
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Inglés	50%	50%	50%
Experiencia laboral			
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años de experiencia		

ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:

- Comunicación y motivación.
- Manejo y supervisión de personal.
- Relaciones interpersonales.
- Extinción de incendios.
- Control de riesgo.
- Contaminación ambiental.
- Verificación de las condiciones de seguridad e higiene del centro de trabajo
- brigadas de primeros auxilios
- Asesoría especializada en materia de protección civil.

Condiciones de trabajo:

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	<input type="checkbox"/> Si	FRECUENCIA	<input type="text" value="A veces"/>
CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="checkbox"/> No		
HORARIOS DE TRABAJO	<input type="text" value="9:00 am a 17:30 pm"/>	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO	<input type="text"/>

CARACTERISTICAS FISICAS:

NO APLICA

EDAD MINIMA Y MAXIMA

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotar en el siguiente recuadro

COORDINADOR SISO/ MANTENIMIENTO

Nota: Cabe destacar que esta información fue tomada de la empresa "Muebles El Bosque S.A." sin embargo al revisar su contenido se ha podido observar que la empresa ha tomado dicha información con referencia a la Tesis de Kevin Sánchez Arriaga de la Universidad de Guayaquil y en referencia a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA DE RTECURSOS HUMANOS
Nombre del Puesto:	GUARDIA
Reporta a:	COORD. SISO –MANTENIMIENTO
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	DIANA TUMBACO

Propósito del Puesto:

- Control de entrada y salida de productos terminados, materia prima, personal y vehículos autorizados
- Vigilancia de cámaras de seguridad internas

Principales Funciones del Puesto:

- Custodia y resguardo de los bienes de la empresa.
- Revisión y chequeo de todos los vehículos autorizados que salen (Maletera, Cabina, otros).
- Constatar que el Producto que sale de la empresa este conforme con la Factura Guía de salida.
- La entrada y salida de personas / vehículos.
- Realizar recorridos constantes por las instalaciones de la empresa.
- Chequear que el Portón Principal y otros asignados estén completamente cerrado.
- Las revisiones las harán en las partes externas del Puesto de Servicio y en las áreas de procesos debidamente autorizados por el Personal de Seguridad.
- Participar inmediatamente al personal de Seguridad de la empresa, para activar el Protocolo y los pasos a seguir para cada emergencia.
- Es obligatorio mantener el orden y la limpieza en su Puesto de Servicio.
- Prohibido el abandono del Puesto de Servicio sin plena autorización del jefe inmediato.

Responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo

- Tener un cuidado eficiente de sus trabajadores para no poner en peligro la salud y seguridad de ellos, de otro personal, clientes, visitantes y público en general.
- Cooperar con la Empresa cumpliendo con los requerimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo en pro de la Prevención de los factores de riesgos.
- Cumplir con las instrucciones, procedimientos y sistemas de Trabajo implantados por la Empresa con respecto a la Seguridad y Salud y en todo lo relacionado con el uso de equipos, pantallas, equipamiento de protección personal, otros equipamientos de seguridad, Métodos de trabajo seguro, etc.
- Informar a su inmediato superior y este a Gerencia de cualquier condición y/o acto su estándar que represente un factor de riesgo y así mismo informar rápidamente de cualquier incidente –accidente que ocurriera.
- No interferir o dar mal uso a todo aquello que fue provisto en salvaguarda de los intereses para una mejor Seguridad y Salud en el Trabajo en pro de la Prevención de los riesgos.
- Asegurar que sus habilidades para atender la tarea a ellos encomendada no han sido comprometidas por acciones deliberadas como el consumo de bebidas alcohólicas, drogas, falta de sueño o descanso.

Personal que le reporta:
 - Guardias externos
Principales clientes proveedores internos:
 - Todas las áreas
Principales indicadores:
 - N/A

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	<input type="text" value="BACHILLER"/>		
GRADO DE AVANCE:	<input type="text" value="N/A"/>		
AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)			
<ul style="list-style-type: none"> - Utilitarios de Windows - manejo de computador. 			
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
ESPAÑOL	100%	100%	100%
Experiencia laboral			
MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA		<input type="text" value="2 años de experiencia"/>	
Condiciones de trabajo:			
DISPONIBILIDAD PARA	<input type="text" value="No"/>	VIAJAR	<input type="text" value="no"/> FRECUENCIA
CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="text" value="no"/>		
HORARIOS DE TRABAJO	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO		
<input type="text" value="9:00 am -17:30 pm"/>	<input type="text"/>		
CARACTERISTICAS FISICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Altura 1,60 mínimo • Buen estado físico 			
EDAD MINIMA Y MAXIMA	<input type="text" value="21 años"/>		

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotarlo en el siguiente recuadro

Nota: Cabe destacar que esta información fue tomada de la empresa “Muebles El Bosque S.A.” sin embargo al revisar su contenido se ha podido observar que la empresa ha tomado dicha información con referencia a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	RECURSOS HUMANOS
Nombre del Puesto:	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO
Reporta a:	COORD. SISO MANTENIMIENTO
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	DIANA TUMBACO

Propósito del Puesto:

Apoyar en el mantenimiento preventivo y/o correctivo de edificaciones, y mobiliario, utilizando los procedimientos necesarios para garantizar el óptimo estado de los mismos.

Principales Funciones del Puesto:

- Coordinar limpieza general en los lugares de trabajo, vivero, y demás instalaciones
- Coordina entrega de insumos y los dosifica adecuadamente a los ayudantes de limpieza
- Hacer mantenimiento de alumbrado
- Ayudar en la instalación de mobiliario
- Reparar todo daño que se presente en las instalaciones que le sean asignados por el superior
- Efectuar oportunamente los pedidos de materiales requeridos para la limpieza o mantenimiento.
- Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato.
- Supervisar el trabajo de los proveedores de mantenimiento
Ayuda a gestionar permisos de funcionamiento, contratos de arriendo, patentes municipales y demás solicitados.
- Ayuda en mantenimiento de los generadores de la oficina principal y almacenes.
- Obtención de permisos de cuerpo de bomberos, municipio.

Personal que le reporta:

- Ayudantes de Limpieza

Principales clientes proveedores internos:

- Todas las áreas

Principales indicadores:

- Ninguno

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
NIVEL DE ESTUDIOS:	Bachiller en carreras técnicas		
GRADO DE AVANCE:	Técnico mantenimiento/electricidad/ carpintería		
Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Español	100%	100%	100%
Experiencia laboral			

MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA	<input type="text" value="2 años de experiencia en el cargo"/>	
Condiciones de trabajo:		
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	<input type="text" value="no"/>	FRECUENCIA
CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="text" value="no"/>	
HORARIOS DE TRABAJO	<input type="text" value="9:00 am – 17:00 pm"/>	PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO
		<input type="text"/>
CARACTERISTICAS FISICAS:		
<hr/> <i>No aplica</i> <hr/>		
EDAD MINIMA Y MAXIMA	<input type="text" value="20-38"/>	
OBSERVACIONES: Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotararlo en el siguiente recuadro		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA VENTAS
Nombre del Puesto:	ASISTENTE DE GERENTE DE ALMACEN
Reporta a:	JEFE DE ALMACEN
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Dar soporte al Gerente del almacén en la administración de la documentación y archivos del almacén, caja chica y gastos menores del local (movilizaciones, gastos por volanteo, etc.)
- También deberá apoyar al Gerente del local en el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa en todo lo que tiene que ver con el manejo de caja chica, horarios de apertura y cierre, exhibición, etc.

Principales Funciones del Puesto:

- Apoyo al Jefe/Gerente del almacén en el cumplimiento del presupuesto de venta de su almacén.
- Apoyo para la elaboración de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.
- Apoyo en la elaboración de documentación para reclamos de clientes, comunicaciones a Servicio Técnico, etc.

Personal que le reporta:

- Jefe / Gerente de Almacén

Principales clientes proveedores internos:

- N/A

Principales indicadores:

- N/A

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento

NIVEL DE ESTUDIOS:

Estudios en Comercio o Administración Tecnología en Contabilidad o Finanzas Tecnología en Ventas
--

GRADO DE AVANCE:

--

AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)

- Conocimiento técnico de ventas
- servicio al cliente
- Conocimiento de utilitarios

Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
N/A			

Experiencia laboral

MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA

ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:

- Conocimientos de Marketing

Condiciones de Trabajo

DISPONIBILIDAD PARA **VIAJAR** **FRECUENCIA**

CAMBIO DE RESIDENCIA

HORARIOS DE TRABAJO

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO

Otros:

Conocimientos adicionales:

- Seguridad y salud ocupacional
- Ergonomía
- Uso de implementos de seguridad

HABILIDADES REQUERIDAS:

- Actitud de servicio
- Facilidad de palabra
- Responsable
- Buen manejo de relaciones interpersonales.

CARACTERISTICAS FISICAS:

Si aplica buena presencia

EDAD MINIMA Y MAXIMA

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotar en el siguiente recuadro

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA FINANCIERA
Nombre del Puesto:	CAJERO
Reporta a:	TESORERIA
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la compañía y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Principales Funciones del Puesto:

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquela recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Personal que le reporta:

- N/A

Principales clientes proveedores internos:

- Ventas

Principales indicadores:

- N/A

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento

NIVEL DE ESTUDIOS:

Bachiller en contabilidad o estudiantes universitario en carreras a fines

GRADO DE AVANCE:

AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos que requiera el puesto)

- Dominio de sistemas informáticos
- Contabilidad general.
- Procedimientos de caja.
- Programas de computación aplicables en caja.

Idiomas			
IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Ingles	30%	40%	30%

Experiencia laboral

MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA

ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:

- Contabilidad
- finanzas

Condiciones de trabajo:

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR **FRECUENCIA**

CAMBIO DE RESIDENCIA

HORARIOS DE TRABAJO

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO

HABILIDADES REQUERIDAS:

- Análisis numérico
- Atención al detalle
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Disciplina
- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Realizar cálculos aritméticos.
- Realizar arqueos diarios de movimiento de caja.

CARACTERISTICAS FISICAS:

Si aplica buena presencia

EDAD MINIMA Y MAXIMA

OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotar en el siguiente recuadro.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerencia:	GERENCIA VENTAS
Nombre del Puesto:	VENDEDOR
Reporta a:	JEFE /GTE DE ALMACEN
Fecha de actualización:	10/03/2015
Actualizado por:	Diana Tumbaco V.

Propósito del Puesto:

- Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objetivo de lograr satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas de acuerdo a normas y procedimientos

Principales Funciones del Puesto:

- Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- Recibe, aborda y atiende cordialmente a los clientes.
- Conoce las características de los productos ofertados, para ofrecer un asesoramiento adecuado
- Conoce y apoya las campañas que se están efectuando en los locales o en los centros comerciales en los que se encuentren los locales
- Persuade a los clientes, de tal manera que se logre un cierre efectivo en las ventas
- Ofrece a los clientes las promociones existentes en los productos, de acuerdo a las directrices del Jefe del Local
- Conoce los márgenes de descuentos en los productos, fijados por la Gerencia de Ventas-Mercadeo.
- Revisa que la mercadería este correctamente etiquetada
- Vuelve a ubicar la mercadería que se le mostro al cliente y que este decidió no llevar
- Asesora a los clientes en los productos exhibidos y da alternativas de compra, de acuerdo a las necesidades de los clientes
- Cumple con los presupuestos de ventas definidos por el Jefe del Local
- Apoya al Jefe del Local en la recepción de mercadería y su respectivo almacenaje en las bodegas
- Sigue las directrices emitidas por el Jefe del Local
- Cumple con políticas de imagen personal (maquillaje, peinado, uniforme)
- Mantiene el local de manera ordenada y limpia, para presentar una imagen impecable a los clientes.

Características básicas del vendedor con enfoque al cliente:

- Facilidad de comunicación
- Manejo óptimo de las relaciones interpersonales
- Entusiasmo y cordialidad
- Excelente dicción, modulación y presencia
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Habilidad para realizar telemercadeo
- Manejo de reclamos/quejas
- Seguimiento a los casos de reclamos
- Respuestas a las quejas de los clientes.

Personal que le reporta:

- N/A

Principales clientes proveedores internos:

- N/A

Principales indicadores:

- N/A

II Perfil de Puesto

Escolaridad y/o áreas de conocimiento

NIVEL DE ESTUDIOS:

Estudios en Comercio o Administración
Tecnología en Contabilidad o Finanzas
Tecnología en Ventas.

GRADO DE AVANCE:

AREAS DE CONOCIMIENTO: (carreras o conocimientos genéricos que requiera el puesto)

- Conocimiento técnico de ventas
- Servicio al cliente
- Conocimiento de utilitarios

Idiomas

IDIOMA	LEIDO	HABLADO	ESCRITO
Ingles		50%	30%

Experiencia laboral

MINIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA

2 años a 4 años de experiencia en ventas

ÁREAS DE EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO:

- Conocimientos de Marketing (+Tempo)
- Servicio al cliente
- Criterios básicos de decoración y diseño (combinación de colores, iluminación) (+ Tempo)
- Manejo de presupuestos
- Cumplimiento de normas y políticas

Condiciones de trabajo:

DISPONIBILIDAD PARA

No

VIAJAR FRECUENCIA

No

CAMBIO DE RESIDENCIA

No

HORARIOS DE TRABAJO

9:00 am a 17:30 pm

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO

Los que determine la responsabilidad del puesto

Otros: Disponibilidad de vehículo propio, capacidad de viaje y trabajo en fines de semana

HABILIDADES REQUERIDAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Facilidad de palabra • Responsable • Liderazgo • Buen manejo de relaciones interpersonales. 	
CARACTERISTICAS FISICAS:	
<i>Si aplica buena presencia</i>	
EDAD MINIMA Y MAXIMA	23 -35
OBSERVACIONES: si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato anotar en el siguiente recuadro	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Apéndice B: Entrevistas para análisis de puesto realizadas a las áreas pertinentes de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas de Muebles El Bosque S.A.

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Sergio Fernández

Título actual del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Título del puesto del superior inmediato	Gerente General
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Dentro de las tareas más importantes que se realizan se encuentran:

- Elaboración periódica de la planeación estratégica.
- Reuniones de trabajo gerenciales con los demás departamentos del área.
- Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales.
- Revisión de indicadores de Recursos Humanos como: Headcount, rotación de personal y ratios de eficiencia.

Dentro de las tareas que se realizan con menos frecuencia se encuentran:

- Revisión y elaboración del presupuesto que por lo general se le efectúa una o dos veces al año.
- Participación de eventos según lo estipulado en el cronograma que son para fechas específicas.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Dentro de las tareas secundarias se pueden mencionar:

- Visita a los locales comerciales que se las realiza de manera mensual.
- Visita a las bodegas que se las efectúa mensualmente.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

No se encuentra condiciones que causen disconformidad, no obstante sí aquellas que puedan causar presión laboral. Como sobrecarga de trabajo y distracciones en el caso de llamadas telefónicas. La jornada laboral comprende ocho horas.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

- En el caso de los viajes estos se los realizan de manera mensual dentro y fuera del país. Dentro del país a las ciudades de: Quito, Machala, Manta y Portoviejo. Y viajes al exterior a Panamá.
- Sí se realiza trabajo nocturno diariamente así como horas extras para el cumplimiento de las tareas.
- Se realiza trabajo los fines de semana por lo menos dos veces al mes para el cumplimiento de las tareas.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Título de cuarto nivel (Postgrado) y Nivel Avanzado de Inglés

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

La educación necesaria es título de cuarto nivel. Y cuenta con capacitaciones en Planeación Estratégica y Habilidades de Negociación estas capacitaciones se las realizaron antes de ingresar a la compañía.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en otra la compañía "Mabe" donde se desempeñó durante 10 años como Gerente de Recursos Humanos y realizó actividades similares a las que realiza actualmente como planeación estratégica y revisión de indicadores relacionados al área Recursos Humanos.

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?

El jefe inmediato hace hincapié en los resultados y en los métodos a seguir. La supervisión es muy cercana se realizan reuniones gerenciales donde se evalúa su desempeño en función a los objetivos propuestos.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
<ul style="list-style-type: none"> - Directamente se supervisan a seis empleados - Indirectamente a quince empleados

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan a toda la organización. Un error de nómina puede derivar en problemas legales, malestar. Una mala selección y capacitación puede afectar directamente a los resultados de la compañía. Un error en Seguridad y Salud Ocupacional de igual manera puede afectar los resultados de la compañía.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
El contacto se lo realiza con personas dentro del departamento y con niveles de jefaturas de las distintas áreas. Fuera de la organización con consultoras, asesores e inclusive con personas a nivel gubernamental. La importancia de los contactos se la considera alta dado el grado de responsabilidad que tienen.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Cuenta con libertad de decisión y acción siempre que estas que no afecten a los resultados presupuestados de la compañía.

Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No se requiere de habilidad física.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No se requiere de un requisito físico fuera de lo común.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	José Merchán

Título actual del puesto	Coordinador de nómina
Título del puesto del superior inmediato	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

- Atención al cliente interno es decir al personal al cual se le dan beneficios.
- Adicionalmente lo fuerte del Departamento es el área de nómina y beneficios sociales todo lo relacionado al IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.
- Elaboración de los indicadores de Recursos Humanos que se los realizan de manera mensual.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

- Mensualmente los Aportes al Seguro Social, Fondos de Reserva.
- Trimestralmente un cotejo contable de cuentas por cobrar empleados por saldo contable.
- Semanalmente informes a la Gerencia.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

- Las condiciones laborales son muy buenas.
- Distracciones:
 - o Pedidos de otras áreas de información,
 - o Distracciones telefónicas que compromete gran parte de la jornada laboral que comprende de ocho horas con periodo de descanso de media hora.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

En el caso de los viajes estos se los realizan una vez al mes a provincias como Pichincha y Manabí.

Dos o tres días a la semana de jornada nocturna. Rara vez se trabaja los fines de semana.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Título de tercer nivel (Pregrado)

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Actualización de las Reformas Laborales y Tributarias. Las mismas que fueron realizadas antes de ingresar al puesto por cuenta propia.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en otra la compañía donde se desempeñó como Asistente de Recursos Humanos durante 3 años y le permitió conocer sobre el manejo de actividades del Departamento de Recursos Humanos.

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?

El jefe inmediato hace hincapié en los resultados a seguir. La supervisión es muy cercana se realizan reuniones gerenciales donde se evalúa su desempeño en función a resultados alcanzados.

¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

Alto grado de responsabilidad en los resultados

¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)

- Cuatro personas

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?

<p>Los errores afectan directamente al flujo de la compañía al Departamento Financiero y a los trabajadores en caso de haber un retraso en los pagos de la nómina.</p>
<p>Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.</p>
<p>El contacto se lo realiza con personas dentro del departamento y con personas de otros departamentos como el departamento legal y el departamento financiero. Se considera de alta importancia los contactos de la organización dado que ocupan responsabilidades gerenciales altas.</p>
<p>Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?</p>
<p>Nivel de autorización solamente en crédito a empleados. Toma de decisiones sueldos y salarios, indemnizaciones lo realiza la Gerencia de Recursos Humanos.</p>
<p>Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.</p>
<p>No se requiere de habilidad física.</p>
<p>Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.</p>
<p>No se requiere de un requisito físico fuera de lo común.</p>

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Diana Tumbaco

Título actual del puesto	Coordinadora de selección y capacitación
Título del puesto del superior inmediato	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Actividades relacionadas a los procesos de Recursos Humanos como: Reclutamiento, Selección y Capacitación entre las que se destacan las más importantes.

- Atender los requerimientos de personal de las diferentes áreas que se las realiza diariamente.
- Elaboración y actualización de perfiles y descripciones de puestos que se las hace una vez en el año.
- Aplicación y corrección de pruebas psicológicas.
- Realizar las llamadas de convocatoria de los diferentes procesos de selección.
- Recibir y analizar solicitudes de empleo según el requerimiento del puesto.
- Coordinar cursos internos de capacitación según lo establecido en el cronograma que pueden variar pero por lo general suelen darse dos o tres veces al año.
- Proyectar el presupuesto de capacitación de manera anual y darle seguimiento mensual.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

- Organización y preparación de eventos especiales que se realizan ocasionalmente.
- Apoyo al área de ventas en temas de estructuras generalmente estar atento en cómo se están moviendo las estructuras en cuanto a personal en las tiendas y almacenes.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

No se encontró disconformidad sin embargo sí presión con las actividades diarias de trabajo. Lo que le ocasiona un estrés laboral por cumplir las tareas que le exige su jefe. Siente un exceso de carga de trabajo. Su horario de trabajo comprende de ochos horas desde las 9 a.m. hasta la 5:00 p.m. sin embargo para culminación de sus actividades debe realizar tres horas adicionales a su jornada. Dentro de las distracciones se encuentran las llamadas telefónicas

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Sí es necesario realizar viajes que se los realiza una vez al mes los que son realizados a provincias de Manabí y Pichincha. Realiza trabajo nocturno para cumplimiento de trabajo diariamente.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

El mínimo requerido es título de tercer nivel (pregrado): Ingeniera Comercial o Ingeniería en Recursos Humanos.

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Desarrollo Organizacional y Capacitación fueron realizadas después del ingreso de su puesto. Anteriormente realizó capacitaciones de Reclutamiento y Selección por cuenta propia.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

La experiencia requerida para el puesto trabajando en una empresa metalmecánica donde se desempeñó 2 años realizó actividades orientadas exclusivamente al Reclutamiento. Parte de su experiencia también la adquirió en la compañía Muebles El Bosque donde se ha desempeñado durante 3 años en actividades orientadas a Reclutamiento y a la Selección.

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?

La supervisión de su jefe es muy cercana trabajan en equipo en el tema de indicadores y resultados a alcanzar en un corto. Se basa más a los resultados. Se realizan reuniones de Departamento donde se evalúa su desempeño.

¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto grado de responsabilidad en los resultados porque se trata de actividades de personal. En rotación y capacitación.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
No se supervisan empleados.

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Afecta a toda la organización en general. Porque si se contrata mal a una persona en un departamento afecta a ese departamento y a la compañía en el momento de la liquidación pues representa un gasto.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
El contacto se lo realiza con clientes externos y clientes internos en todos los departamentos. Fuera de la organización incluye proveedores y posibles postulantes de la organización. Se considera de alta importancia los contactos de la organización.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Tiene independencia de acción dentro de sus actividades. DECISIONES que puedan causar inversiones o gastos la debe consultar con el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General de la compañía.
Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No requiere habilidad física.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No requiere de un requisito físico fuera de lo común.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Xavier López

Título actual del puesto	Coordinador de SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) /Mantenimiento
Título del puesto del superior inmediato	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

- Asesora técnicamente al gerente de RRHH, en cuanto a la creación e implementación de los programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Inspecciones de seguridad, inspecciones de seguridad colectiva mensualmente.
- Elaboración y seguimiento al presupuesto anual de gastos SISO
- Mantenimiento de edificios local y nacional una vez al mes.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

- Se podría mencionar las cotizaciones con los proveedores.
- Sistema de Seguridad a todo lo relacionado a charlas según lo estipulado al cronograma.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

Los problemas que se presentan en provincias ocasionan un retraso en sus actividades dado por la distancia y porque no puede estar presente física y diariamente en las tiendas y almacenes fuera de la ciudad por lo que tiene que retroalimentarse por fotos sobre los problemas que se puede suscitar.

En cuanto a la presión es que los almacenes y tiendas que presente problemas necesitan de reparación inmediata para desempeñar adecuadamente sus actividades: problemas de iluminación, tuberías de agua. Las horas de trabajo comprenden desde las 9:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. con media hora de descanso.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Los viajes se realizan cada dos semanas a las ciudades de Manta, Portoviejo, Quito. No se realizan horas extras. Ni trabajo los fines de semana excepcionalmente solo cuando se viaja.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

En la parte de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional el mínimo requerido es un título de cuarto nivel (postgrado); mientras que en la parte de mantenimiento no se requiere de una educación formal no obstante sí experiencia con proveedores y cursos de negociación.

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Cuando ingreso se realizó capacitaciones en cuanto a pedidos y solicitud de compras. Políticas de la empresa: misión, visión. Se realizó capacitaciones anteriormente de su ingreso como: Seguridad Ocupacional, Control de Emergencia y Aspectos Legales.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

En la parte de Seguridad Industrial tiene 12 años. Adquirió su experiencia en la empresa Nestlé donde se desempeñó los tres primeros años en al área de producción donde fue coordinador de procesos, posteriormente fue transferido a Seguridad Industrial y Seguridad Física dentro de la misma empresa donde se desempeñó 9 años como coordinador de Seguridad desempeñó actividades de primero auxilio contra incendios, y elaboración de plan de emergencias.

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?

Su jefe inmediato hace hincapié en los métodos a seguir y a los resultados cercanos. La supervisión es cercana. En la parte de Seguridad Industrial su jefe le da más apertura por la experiencia que tiene en esta área. Se realizan reuniones de Departamento donde se evalúa su desempeño.

¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto grado de responsabilidad en los resultados porque se trata de actividades de seguridad industrial.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
Se supervisan seis empleados.

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Afecta a todos los departamentos de la organización. A personas fuera de la organización a los clientes pues debe garantizar la seguridad dentro del almacén.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
El contacto se lo realiza con clientes externos y clientes internos. Se considera de alta importancia los contactos de la organización.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Tiene independencia de acción dentro de sus actividades siempre habiendo la comunicación directamente con su jefe. En caso de que su jefe no esté presente el cómo coordinador debe tomar decisiones y luego se la comunica al jefe inmediato por lo general son selección de equipos. En aspecto de Seguridad procedimientos y normas.
Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Sí requiere habilidad física. En caso de emergencia se requiere armado de manguera, manejar equipos de traslados en camillas, manejo de extintores, organización de personal para evacuaciones en caso de necesitarse.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
Se requiere como requisito físico como fuerza de visión y fuerza.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Anabela Pacheco

Título actual del puesto	Médico Ocupacional
Título del puesto del superior inmediato	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Las tareas más importantes que se realizan diariamente son:

- Atención primaria a los trabajadores de la compañía que consiste en asistencia sanitaria de diagnóstico, curación y prevención.
- Vigilancia de salud de los colaboradores de la empresa orientadas a la prevención de riesgos laborales.

También se realizan tareas importantes con menos frecuencia:

- Actividades preventivas que consiste en exámenes como densitometría ósea, vacunación realizadas por lo general una vez al año
- Charlas médicas según el cronograma que disponga la Alta

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Dentro de las tareas secundarias existen:

- Registro de morbilidad el mismo que se lo realiza una vez al mes y permite conocer la cantidad de personas enfermas en la compañía y a su vez ver el avance o retroceso de la enfermedad. El mismo que es he realizado con la colaboración de la enfermera.
- Visitas a los diferentes almacenes que tienen la empresa, las visitas se las realiza una vez al mes.
- Inspecciones a los baños y vestidores que también se los hace con la enfermera de manera mensual

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

No se presentan condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. En su puesto se trabaja cuatro horas.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Viajes a Provincias: Pichincha, Manabí realizados una vez al año. No se requiere hacer horas extras. Tampoco trabajar los fines de semana para el cumplimiento de las tareas del puesto.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.
Título de cuarto nivel (Postgrado)
Especifique la capacitación o educación necesaria que realizó 6 meses antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.
Por parte de la compañía no se realizaron capacitaciones después del ingreso. No obstante si realizó capacitaciones por cuenta propia en temas como: Cursos de vigilancia a la salud e Indicadores de gestión de Seguridad y Salud.
Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
La experiencia requerida para puesto la adquirió trabajando en otra compañía como fue el caso de la Universal donde se desempeñó tres años como Médico Ocupacional dicha experiencia le permitió adquirir conocimientos relacionados a los Riesgos de Trabajo, Aplicación de programas preventivos. Participó también en la certificación OHSAS (Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional) que hace referencia a un conjunto de especificaciones relacionadas a la Salud y Seguridad en las empresas. Lo cual considera fructífero ya que le permitió conocer a mayor profundidad del tema.
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
El jefe inmediato hace hincapié en los resultados a alcanzar. Se realizan reuniones del Comité de Seguridad para evaluar su desempeño laboral donde se realizan los avances de las actividades. Cualquier caso excepcional es comunicado a la Gerencia del Departamento.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
Uno. Auxiliar de Enfermería

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan directamente a las personas de los distintos departamentos de la organización. El margen de error debe ser mínimo ya que un mal diagnóstico o una mala mediación puede ser perjudicial para la salud de los trabajadores.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
La importancia de los contactos para la organización se considera alta pues hace énfasis al cumplimiento de la normativa legal. <ul style="list-style-type: none"> - El contacto se lo realizan con personas dentro del departamento e interdepartamental. - Fuera de la organización en los casos en los que se solicitan permisos de salud en los que se contacta con el IEES para coordinar la realización de las citas médicas. Se hace contacto también con los laboratorios para que realicen campañas.

Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?

Puede tomar todas las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo. En caso de una emergencia se deja a su criterio la medida a tomar.

Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.

No requiere.

Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

No requiere.

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Bárbara Barco

Título actual del puesto	Auxiliar de Enfermería
Título del puesto del superior inmediato	Medico Ocupacional
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Brindar medicamentos a pacientes que lo necesiten.

Elaboración de ficha medicas de ingreso y pos ocupacionales o de retiro.

Atención medica en caso de emergencias.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Recepción del ingreso de medicina (Semanal)

Movilidad (Mensual y Semestral)

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

Atender a los trabajadores accidentados en el departamento.

Dar seguimiento a los trabajadores con permisos médicos.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Viajes internos (Guayaquil) cada 2 meses

Viajes externos (Quito) anualmente

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño labora satisfactorio.

Auxiliar de Enfermería.

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Antes de ingreso, capacitación de suministración de medicamentos.

Al ingreso, capacitación de cuadros de movilidad (fichas medicas) de trabajadores.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

2 años de experiencia de auxiliar en enfermería en la empresa "Equitransa"

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
El jefe inmediato supervisa los métodos a seguir, resultados y casos excepcionales.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Medio.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
Ninguno directamente.
Indirectamente a todos los de la organización en función médica.

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Afectan a todos.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Clientes internos.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Autorización por parte del jefe inmediato para dar medicamentos

Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Primeros auxilios, RCP
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No se requiere requisito físico fuera de común

Fuente: Muebles El Bosque S.A

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Jorge Carranza

Título actual del puesto	Ayudante de Mantenimiento
Título del puesto del superior inmediato	Jefe de Seguridad Industrial
Departamento	Recursos Humanos
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Encargado de obtención de permisos de Bombero.

Supervisión del área de limpieza.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Encargado eléctrico, pinturas, y gasfitería (1 vez Semanalmente)

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

Sobrecarga de trabajo.

8 Horas diarias.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Horas extras y viajes a almacenes a cuidar y vigilar el trabajo de los proveedores.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Nivel secundario

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Capacitación inmediata sobre seguridad industrial.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

Servicios de mantenimiento como: Electricidad, gasfitería, pintura y soldadura en la empresa ICESA ORVE (7 años de experiencia) y la empresa IPAC (1 año de experiencia) como obrero

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
El jefe inmediato hace hincapié en los métodos a seguir y los resultados del trabajo.
La evaluación se las realiza mensualmente y puede manejar los casos excepcionales como el mantenimiento de una maquina defectuosa.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto grado de responsabilidad de las actividades de mantenimiento
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
4 empleados directamente

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Afecta al departamento de la organización

Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Contacto con todos los clientes internos de la organización
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Responsable del área de mantenimiento, delega responsabilidades a los subordinados a tareas como: encargos, pedidos, ir a almacenes a dar mantenimiento de equipos.

Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Habilidades manuales, buena condición física.

Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
Fuerza Física

Fuente: Muebles El Bosque S.A

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Génesis Morales

Título actual del puesto	Recepcionista
Título del puesto del superior inmediato	Gerente de RRHH
Departamento	RRHH
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Entregar facturas o documentos, entrega diaria de valijas externas y locales, Ayudante en el proceso de Reclutamiento.

De manera menos frecuente ayuda al empleado de nómina a subir horas extras.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Ayuda al coordinador de nómina de manera mensual

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

Ninguno.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

No se requiere.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño labora satisfactorio.

Universitario.

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Capacitación en la compañía sobre Salud Ocupacional.

Antes de ingresar a la compañía, capacitación en: atención al cliente y servicio posventa.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
Experiencia en empresa Autolasa, recibiendo llamadas telefónicas, atendiendo a clientes (9 meses)
Nature Garden desempeñando como cajera.
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
Se lleva control de los resultados más que los métodos a seguir.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
No supervisa.

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Afecta a todos clientes internos y externos.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Contacto con todos, clientes internos y externos.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Adelanto de valija.

Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Ninguna.

Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
Buena presencia.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Milton López

Título actual del puesto	Guardia
Título del puesto del superior inmediato	Jefe de Seguridad
Departamento	RRHH
Número de empleados en este puesto	3

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Seguridad, ingreso de personas, anuncio de ingresos, verificar e informar novedades al jefe inmediato, detallar actividades

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Monitoreo de las cámaras de seguridad a nivel nacional de manera diaria.

Anotar las entradas y salidas de la empresa.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

Acumulación de personas y carros y Reuniones esporádicas con jefes.

Se trabaja 12 horas diarias y 20 minutos de descanso.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Horas extras.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Bachillerato.

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Capacitación de Relaciones Humanas antes de ingresar a la compañía (hace 5 años)

Al ingreso de la compañía se recibió charlas de seguridad.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
Experiencia en Seguridad (15 años)
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
Control de las actividades diarias vía correo electrónico (Supervisión del trabajo)
Control de situaciones excepcionales.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Nivel alto de Responsabilidad
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
4 empleados directamente

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
El departamento de seguridad.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Contacto interno y externo.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Decisiones bajo criterio, ciertas decisiones e informa al jefe inmediato, ejemplo, la entrada y salida del personal, recepción y entrega de documentos y artículos.

Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Estado físico saludable para abrir y cerrar las puertas de entrada a la organización.

Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
Ninguna.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	12/1/16
Persona entrevistada	Luis Mantuano

Título actual del puesto	Jefe de Almacén
Título del puesto del superior inmediato	Supervisor de ventas
Departamento	Ventas
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Dentro de las tareas más importantes que se realizan diariamente se encuentran:

- Reunión del área con los vendedores.
- Revisión de precios de la mercadería.

Dentro de las tareas que se realizan con menos frecuencia se encuentran:

- Revisión del inventario de mercadería que se la hace quincenalmente.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

Dentro de las tareas secundarias se pueden mencionar:

- Pedidos de mercadería
- Revisión de mercadería que no ha sido despachada.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

No se encuentra condiciones que causen disconformidad, no obstante sí aquellas que puedan causar presión laboral para cumplir con los objetivos, entrega la mercadería a tiempo, despachos de los clientes. La jornada laboral es de ocho horas diarias desde las 9:30 a.m. hasta las 8:00 p.m. con 2 días de descanso.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

- Sí se realizan horas extras para el cumplimiento de sus tareas están comúnmente son de dos horas y medias diarias. No es necesario realizar viajes.
- Se trabaja los fines de semana (Horarios rotativos)

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

El requisito mínimo es título de bachiller con estudios universitarios en carreras afines a las ventas

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

La capacitación después del ingreso consistió sobre información básica de la empresa y de sus productos. Anteriormente había realizado un curso sobre técnicas de ventas.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en esta compañía y en otras compañías empezando por "De Pratti" que fue donde se inició como vendedor. Posteriormente en Almacenes Japón donde trabajó dos años en el mismo cargo. Y en Créditos Económicos de la misma manera el mismo tiempo. Lo que le permitió ingresar a "Muebles El Bosque" donde se encuentra trabajando cuatro años. Los dos primeros años se desempeñó como vendedor y los siguientes como jefe de almacén la cual considera su experiencia más fructífera pues le ha permitido desarrollar habilidades como el liderazgo y potenciar otras como la negociación y aplicar de manera más efectiva las técnicas de ventas.

Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?

La supervisión es muy cercana. El jefe inmediato hace hincapié en los resultados a alcanzar y controla el progreso por medio de la supervisión de ventas y en los métodos a seguir por medio del desempeño administrativo.

¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?

Alto grado de responsabilidad

¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)

- Directamente se supervisan a ocho personas
- Indirectamente a dos

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan a toda la organización. Un error en el área de ventas puede afectar directamente al cliente. Puede derivar también en problemas legales. Afecta al Departamento de Finanzas y con esto a los resultados de la compañía.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
El contacto se lo realiza con el cliente externo y con el cliente interno. Clientes externos son los compradores mientras que los clientes internos las personas de los distintos departamentos de la empresa.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Todo lo relacionado con el almacén dentro de las políticas de la empresa: Anulaciones directas de facturas, exhibir ciertas mercaderías, promociones.
Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No requiere de habilidad física.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No requiere de un requisito físico fuera de lo común.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Grace Tumbaco

Título actual del puesto	Asistente de Jefe de Almacén
Título del puesto del superior inmediato	Jefe de Almacén
Departamento	Ventas
Número de empleados en este puesto	1

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

- Valija (diariamente)
- Solicitud de créditos que se la realiza diariamente.
- Recepción de reclamos de los clientes de manera diaria.
- Elaboración de la caja chica cada dos semanas.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

- Transferencia entre bodega y almacén que se realiza de manera semanal.
- Colocación de precios y promociones cuya frecuencia dependerá de las decisiones del Departamento de Marketing.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

Estrés laboral ocasionado por la recepción de reclamos de clientes insatisfechos que en ocasiones se muestran visiblemente molestos, estos reclamos surgen en el Departamento de Servicio Técnico pero repercuten en el Almacén. El horario de trabajo comprende desde las 9:30 a.m. hasta las 6:00 p.m. dos días de descanso.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

- Solo a petición del Jefe de Almacén se requiere trabajar los fines de semana.
- No es necesario realizar trabajo nocturno para el cumplimiento de las tareas. Sin embargo dos veces al mes por cuestión de revisar el inventario se lo realiza.
- No se requiere horas extras.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Título de tercer nivel con conocimientos administrativos y manejo de personal.

Especifique la capacitación o educación necesaria que realizó 6 meses antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Antes de su ingreso realizó capacitaciones en técnicas de ventas. Después del ingreso a la compañía recibió una inducción sobre información general de la empresa y los productos.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
La experiencia requerida para puesto la adquirió trabajando en “Muebles El Bosque” donde se encuentra desempeñando sus actividades dos años y he permitido potenciar habilidades como manejo de personal.
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
El jefe es nuevo y hace hincapié en los resultados a alcanzar.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto grado de responsabilidad.
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
Se supervisan directamente siete vendedores.

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan directamente a personas tanto fuera de la organización (clientes) y a personas dentro de la organización (Departamentos de la organización: Financiero, RRHHH, Logística y Legal)
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
<ul style="list-style-type: none"> - El contacto se lo realizan con personas de los diferentes departamentos: comercial, financiero, logística y legal. Alta gerencia - Fuera de la organización con los clientes que adquieren los productos. La importancia de los contactos para la organización se considera alta
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Puede tomar todas las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo. Se le delegan ciertas decisiones como llamados de atención a empleados.

Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No requiere.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No requiere.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Javier Cantos
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	Gabriel Quinancela

Título actual del puesto	Vendedor
Título del puesto del superior inmediato	Jefe de Almacén
Departamento	Ventas
Número de empleados en este puesto	5

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

- Atender al cliente diariamente.
- Stock de mercadería que se realiza diariamente.
- Comprobar que los créditos se encuentren desbloqueados diariamente.
- Cambia el precio a las promociones que dependerá de las decisiones del Departamento de Marketing.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

- Limpiar el área.
- Llamar al cliente para notificarle que están por terminar los plazos de pago.
- Mandar fotos de la mercadería por la aplicación Whatsapp a posibles clientes del almacén.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

- Presión laboral constante de manera diaria.
- Disconformidad en los horarios en cuanto a los días descanso y comisiones.

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

- En el caso de los viajes estos se los realizan de manera interna a Ecocity, Ciudad Santiago, las Cuatro Esquinas con el propósito de dar a conocer el producto.
- No aplica trabajo nocturno.
- El horario de trabajo comprende desde las 9:30 a.m. hasta las 8:00 p.m. con 2 días de descanso. Se realizan horas extras.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Título de Bachiller

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Antes de su ingreso realizó cursos sobre técnicas de ventas. Después del ingreso a la compañía recibió una inducción sobre información general de la empresa, productos, políticas y formas de pago.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en otra la compañía y en esta. Donde se desempeñó como vendedor en Plaza Mayor durante 3 años y actualmente tiene laborando en Muebles El Bosque 2 años donde ha desarrollado habilidades como Negociación y mejorado otras como Atención al Cliente.
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
El jefe inmediato hace hincapié en los resultados a seguir. La supervisión es muy cercana y constante por parte de su jefe.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Alto grado de responsabilidad
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
No se supervisan

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Los errores afectan directamente a compañía. Pues si no se vende no hay ingresos para las empresas lo cual repercute en la parte financiera de la compañía.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Cliente externo que representan a los compradores. Cliente interno como asistentes de bodega, departamento de crédito y cobranzas, marketing.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Todas las permitidas a su puesto. En caso de una decisión administrativa esta es tomada por el jefe de almacén
Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No se requiere de habilidad física.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No se requiere de un requisito físico fuera de lo común.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador	Arturo Aguilar
Fecha	10/12/15
Persona entrevistada	

Título actual del puesto	Cajero
Título del puesto del superior inmediato	Supervisor Financiero
Departamento	Ventas
Número de empleados en este puesto	2

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificarlas.

Las actividades que se realizan diariamente comprenden:

- Recibir dinero.
- Recibir cheques
- Transacciones diarias.
- Elaboración de facturas.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia.

- Archivar y ordenar documentos físicos de manera mensual.

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y su periodo de descanso.

- Distracciones de llamadas telefónicas por celular
- Quejas de los clientes lo que le produce presión laboral

¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

- Horas extras en caso de ser necesarias usualmente en fin de mes y en promociones que es donde las personas realizan mayor número de compras.
- Trabajar los fines de semana.
- No es necesario realizar viajes.
- No aplica trabajo nocturno.

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.

Título de Bachiller

Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o la capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

Después del ingreso a la compañía recibió capacitaciones sobre recepción de cheques, detectar billetes falsos. Manejo de caja.

Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

La experiencia requerida para el puesto la adquirió trabajando en otra compañía Ace Frio donde se desempeñó como cajera un año y medio.
Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?
Supervisión directa. El jefe inmediato hace hincapié en los métodos y resultados a seguir. Si no se logra los resultados esperados se capacita al empleado. Maneja casos excepcionales como ingreso de notas de créditos.
¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
Grado de responsabilidad Medio
¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)
Ninguno

Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?
Un error interno afecta a su propio trabajo, al departamento y al cliente.
Describir la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Clientes internos (Departamentos de la organización) y clientes externos (consumidores). El grado de responsabilidad de los contactos es alta.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Todas las permitidas a su puesto. En caso específico de las devoluciones tiene autorización.

Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.
No requiere.
Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.
No requiere.

Fuente: Muebles El Bosque S.A

Apéndice C: Diccionarios de competencias y comportamientos
“Empresa Muebles El Bosque S.A.”

Diccionario de competencias cardinales

Compromiso

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfiera con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

A Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.

B Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.

C Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.

D Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para supuesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal alta productividad.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.
Fuente: (Alles, 2009)

Ética

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

A Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

B Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

C Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

D Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas no organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2009)

Adaptabilidad al cambio

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa - o el área de negocios a cargo - en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

A Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.

B Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

C Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.

D Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2009)

Calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

A Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.

B Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

C Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.

D Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2009)

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

A Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

B Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

C Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

D Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.
Fuente: (Alles, 2009)

Innovación y creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

A Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

B Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

C Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

D Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2009)

Diccionario de Competencias Específicas Gerenciales

Empresa Muebles El Bosque S.A.

Pensamiento estratégico

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

A

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

B

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo

C

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto

D

Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

Fuente: (Alles, 2007)

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

A Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

B Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

C Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

D Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

A Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

B Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

C Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.

D Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

B Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

C Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

A Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

B Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.

C Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.

D Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Iniciativa - Autonomía

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

A Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.

B Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.

C Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.

D Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Competencia del naufrago

Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

A Capacidad para identificar las dificultades y las tendencias del mercado, así como las dificultades y fortalezas de su propia organización, en un contexto complejo y/o adverso, y fijar políticas y estrategias organizacionales para enfrentar la situación proactivamente, con visión de largo plazo, para alcanzar la visión organizacional. Capacidad para enfrentar con mirada positiva y asumir como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles tanto del ámbito nacional como internacional, y para proponer e implementar acciones para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) las amenazas potenciales externas a la organización. Implica ser reconocido como un referente visionario y estratega, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios.

B Capacidad para identificar las dificultades y las tendencias del mercado, así como las dificultades y fortalezas de su área de trabajo, en un contexto complejo y/o adverso, e implementar las políticas y estrategias organizacionales para enfrentar la situación proactivamente, con visión de mediano plazo, para alcanzar los objetivos planteados a su área. Capacidad para enfrentar con mirada positiva y asumir como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles de la organización y de su área de trabajo, e implementar las acciones definidas por la Dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) las amenazas potenciales externas a la organización en su área de trabajo. Implica ser reconocido como un referente estratégico en su área, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios.

C Capacidad para identificar las dificultades del mercado, así como las dificultades y fortalezas relacionadas con su área de trabajo, en un contexto complejo y/o adverso, e implementar las políticas y acciones sugeridas por la Dirección para enfrentar la situación proactivamente, con visión de corto plazo, para alcanzar los objetivos planteados a su sector. Capacidad para enfrentar y asumir como un reto las situaciones adversas, complejas y difíciles de la organización y de su sector de trabajo, e implementar las acciones definidas por la Dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) las amenazas potenciales externas a la organización en su sector de trabajo. Implica ser reconocido como un referente estratégico por sus colaboradores, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios.

D Capacidad para comprender las dificultades del mercado, así como las dificultades y fortalezas relacionadas con su puesto de trabajo, en un contexto complejo y/o adverso; implementar las acciones sugeridas por la Dirección para enfrentar la situación cuando se presente, y alcanzar los objetivos que se le han fijado de acuerdo a sus responsabilidades. Capacidad para enfrentar las situaciones adversas, complejas y difíciles de la organización y de su sector de trabajo, e implementar las acciones definidas por la Dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (las amenazas potenciales del contexto. Implica ser reconocido por sus compañeros como un referente en momentos críticos para el sector en el cual se desempeña.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.
Fuente: (Alles, 2009)

Diccionario de Competencias específicas para el área de Recursos Humanos - Empresa Muebles El Bosque S.A.

Tolerancia a la presión

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas

A Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

B Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

C Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

D Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.
Fuente: (Alles, 2007)

Calidad de trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencias. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A

Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspecto más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y experiencias. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.

B

Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por su conocimiento. Habilidad por demostrar interés por aprender.

C

Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.

D

Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Productividad

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

A Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitir las a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.

B Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.

C Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

D Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

A Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

B Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

C Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.

D Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Negociación

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

A Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.

C Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.

D Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Diccionario de Competencias específicas para el área de Ventas Empresa Muebles El Bosque S.A.

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

A Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

B Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

C Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

D Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Impacto e influencia

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A Capacidad para utilizar complejas y a medida de cada situación. Habilidad para crear cadenas de influencia indirecta: Influir o persuadir a alguien para que este influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B Capacidad para utilizar a expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Habilidad para influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles

C Capacidad para realizar acciones destinadas a persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D Capacidad para producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causaran en los demás.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Comunicación

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

- A** Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y a forma adecuados para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otro para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- B** Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C** Capacidad para comunicarse sin ruidos avientos con otras personas, tanto en forma oral como escrita.
- D** En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: (Alles, 2007)

Iniciativa - Autonomía

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

A Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.

B Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.

C Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.

D Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.
Fuente: (Alles, 2007)

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar os procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A

Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

B

Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

C

Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D

Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.


Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

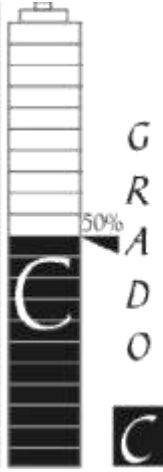
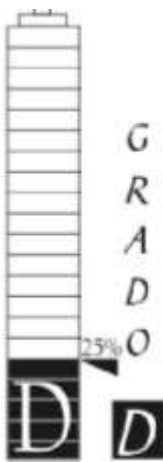
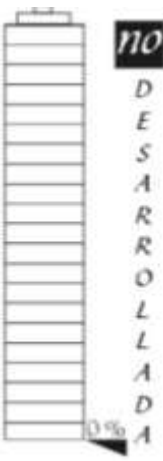
Fuente: (Alles, 2007)

Empresa Muebles El Bosque S.A.

Diccionario de Comportamientos de las Competencias Cardinales

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


Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales y personales	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín. • Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso y edificación. • Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. • Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. • Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. • Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para a acción y la toma de decisiones en cada situación. • Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. • Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro. • Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. • Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas. • Cumple con sus compromisos profesionales y personales 	

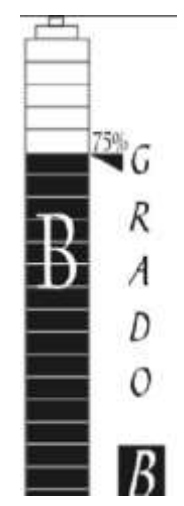
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y asume como propios los objetivos de la organización • Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados. • Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras. • Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño. • Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir. 	 <p>50% G R A D O C</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos. • Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. • Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores. • Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se espera de ellos. • Usualmente cumple con lo que promete. 	 <p>25% G R A D O D</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • .No tiene claro los objetivos y la visión de la organización. • No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás e la visión de la organización. • Trabaja orientado con los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. • Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso. • Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente ya tenido la mejor intención. • Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir. • Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantea. • No participa, ni aporta ideas o soluciones. • No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás. 	 <p>0% no D E S A R R O L L A D A</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

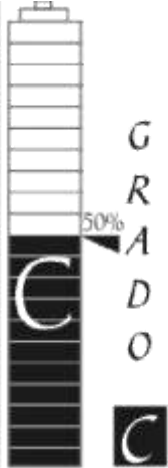


Fuente: (Alles, 2005)

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

Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	--



<ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. • Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. • Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización. • Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. 	
---	--

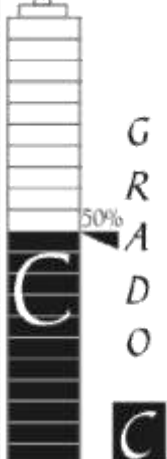
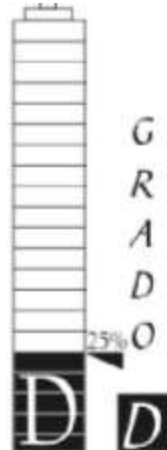
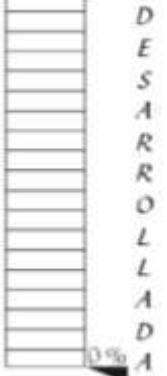
<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales. • Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse sobre la base de las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres. • Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios. • Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. • Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. 	
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. • Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres, y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. • Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. • Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. • Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete. 	 <p>A vertical bar chart with 10 segments. The bottom 5 segments are filled black and contain a white letter 'C'. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A bracket indicates that the filled portion represents 50%.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. • Respeto las pautas de acción que le impone la organización. • Es confiable, y sus principios son sólidos. • Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres. • Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción 	 <p>A vertical bar chart with 10 segments. The bottom 2.5 segments are filled black and contain a white letter 'D'. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A bracket indicates that the filled portion represents 25%.</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos. • Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales. • Oculta acciones propias o de su equipo, cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización. Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. • Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocritica es escasa y le cuesta asumir los propios errores. • Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás. 	 <p>A vertical bar chart with 10 segments, all of which are empty. To the right of the bar, the word 'no' is written in a black box, followed by 'DESARROLLADA' written vertically. A bracket at the bottom indicates 0% completion.</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

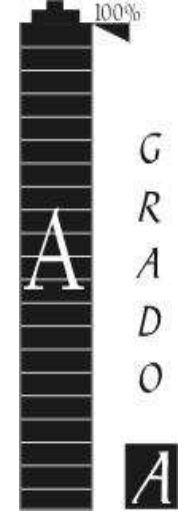

CALIDAD DE TRABAJO: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender. Es la capacidad para ejercer control continuo en los procesos de trabajo y la información. Implica el seguimiento de que las responsabilidades, normas procedimientos estén claramente definidos.

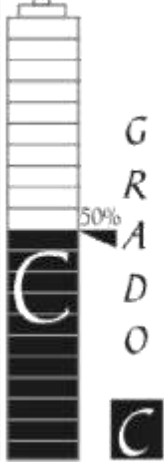
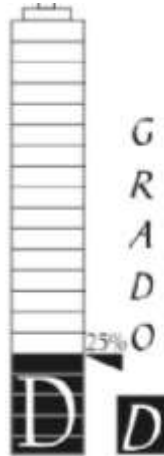

<p>Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. • Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. • Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse y asegurar la calidad de los trabajos, productos o servicios. • Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y calidad de los procedimientos que involucran a mucha gente y el manejo de grandes cantidades de información. • Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios. • Sigue rigurosamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa logrando un alto nivel de calidad. • Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad. • Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos y compromisos genuinos que aseguren la calidad del trabajo. • Lidera proyectos importantes asignados a su sector, por ser considerado conocedor de herramientas efectivas, que aseguran la calidad de la tarea y de los resultados. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Implementa planes de acción en relación con las tareas o proyectos asignados, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios. • En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar. • Cumple él personalmente y hace que se cumplan las pautas de trabajo establecidas en cada proyecto, las normas y procedimientos. • Aplica las herramientas disponibles para mantener organizada y disponible la información referida a los trabajos de su sector. • Genera información útil a la hora de evaluar la gestión del área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple las normas y procedimientos establecidos, que le aportan el marco de acción adecuado para mantener su trabajo organizado. • Conoce las metas del sector y de su puesto, que reconoce como límites de su área de incumbencia que no vulnera en ninguna ocasión. • Colabora con el seguimiento de los proyectos en los que participa, y le son de gran utilidad las observaciones sobre su desempeño, cuando le fijan pautas para continuar. • Cumple al pie de la letra indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su papel. • Registra sus procedimientos de manera adecuada. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Es desorganizado en sus presentaciones, transmitiendo dicha desorganización a su equipo de trabajo. • Asigna incorrectamente las tareas o recursos, por lo que provoca la duplicación de esfuerzos e información y el incremento de los costos. • Actúa fuera de las normas y procedimientos establecidos. • No utiliza instrumentos de seguimiento o control de la gestión en su área. • Genera información inexacta o poco confiable, a la hora de controlar las tareas por él realizadas. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)


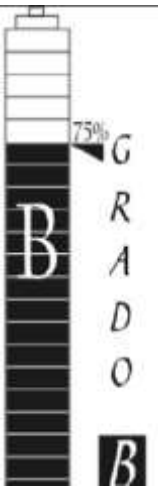
INNOVACIÓN: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

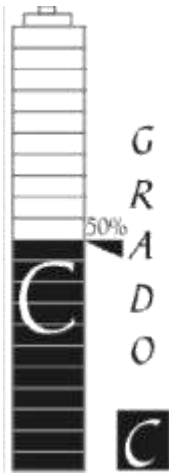
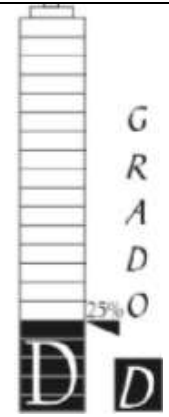

<p align="center">Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas</p>	<p align="center">Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una clara visión del mercado que le permite generar negocios innovadores y oportunos antes que la competencia. • Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o estilos imperantes. • Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprende y deleitan. • Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permite resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de persona que se requiere. • Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando coaching a su gente para que trabaje con el mismo enfoque. • Planifica cursos de acción o emprendimiento que se anticipan a lo que sucederá o se requiera en el mediano plazo. • Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio creatividad, sin atarse a preconceptos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Es consultado por pares y subordinados, porque se le reconoce por su habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas de dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas. • Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente. • Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción. • Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo. • Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados. • Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal. • Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y tratar de aplicar estos conocimientos si tiene oportunidad. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. • Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. • Tiene prejuicios y preconceptos que influyen en su modo de ver los temas, y que merman en su capacidad de responder libre y espontáneamente. • Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar. • Se siente incómodo en situaciones nuevas, o en contextos o ámbitos de trabajo no tradicionales. • Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas. • Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto). • Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

<p align="center">Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una amplia visión del mercado y del negocio, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización. • Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad y ante cambios externos o nuevas necesidades. • Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptar a su equipo según las circunstancias. • Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones medios y personas. • Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad. • Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización. • Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas necesidades. • Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas. • Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones. • Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto. • Tiene adecuado criterio y sentido común como para aplicar las normas y políticas pertinentes según cada situación, a medida que se generan los cambios, y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales. • Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar situaciones conocidas frente a nuevas situaciones. • Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. • Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora. 	 <p>GRADO C</p> <p>50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Percibe los cambios de situaciones o contextos con mayor facilidad en la medida en que sean más cercanos. • Valora el conocimiento experto de los demás, así como otro punto de vista o criterios. • Puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende os nuevos argumentos. • Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas. • Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras. 	 <p>GRADO D</p> <p>25%</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para comprender los cambios de contexto. • Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación. • Le falta disposición para adaptarse a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes. • Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los cambios. • Se resiste a incorporar ideas o criterios distintos a los propios. • Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio son inadecuados. • Obstaculiza la velocidad de adaptación o aprendizaje de su gente. • Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales o las experiencias pasadas (propias y de la organización en conjunto) 	 <p>no DESARROLLADA</p> <p>0%</p> <p>Competencia no desarrollada</p>

Fuente: (Alles, 2005)

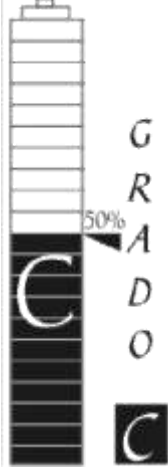


Empresa Muebles El Bosque S.A.
Diccionario de Comportamientos de las Competencias Específicas
Gerenciales

Pensamiento Estratégico: Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

Comportamientos cotidianos relacionados con la comprensión del entorno y sus cambios	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	--



<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña política y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las necesidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. • Es considerado en el mercado como una autoridad en materia de pensamiento estratégico. 	
---	--




<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área de su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre su totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas positivamente en el resultado corporativo. 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la minimización de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo • Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y como estas repercuten en el resultado corporativo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colabora para lograr con el objetivo final de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el resultado corporativo. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. • Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar fortalezas internas y actuar sobre las debilidades. • Realiza sus tareas sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. • Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. • No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad antes las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

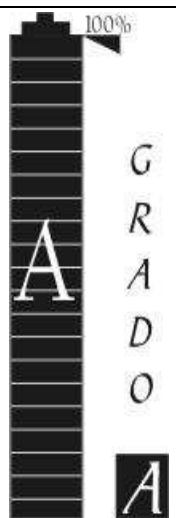

<p>Comportamientos cotidianos requeridos para obtener el máximo nivel de satisfacción en los clientes.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes. • Actúa optimizando en tiempo y forma el producto / servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. • Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos / servicios. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando conjuntamente con ellos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud de total disponibilidad en relación a los clientes internos y externos. • Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas. • Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios / productos brindados por su área. • Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos / servicios brindados desde su sector. • Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente. 	


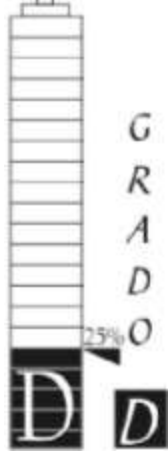

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de los clientes actuales y potenciales, externos o internos, tanto presentes como futuras. • Aporta soluciones a la medida del requerimiento de los clientes externos o internos. • Diagnostica correctamente necesidades y plantea soluciones adecuadas a las mismas. • Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus clientes, tanto en cuestiones formales como informales. • Implementa acciones para medir la satisfacción de los clientes cuando esto le es sugerido y lo hace con entusiasmo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. • Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. • Está disponible para consultas y reclamos que traslada a un superior si excede sus atribuciones específicas. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene buena comunicación con los clientes y confunde sus demandas. o No es flexible ante los distintos tipos de demandas. • Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo, no atendiendo quejas ni reclamos. • Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y / o forma. • No evalúa el grado de satisfacción de los clientes en relación a los servicios / productos brindados. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

Trabajo en equipo: Capacidad para participar conjunta, organizada y activamente en el logro de objetivos y metas comunes alineadas a las estrategias de la organización. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para lograr sinergia en el éxito de las acciones del equipo.

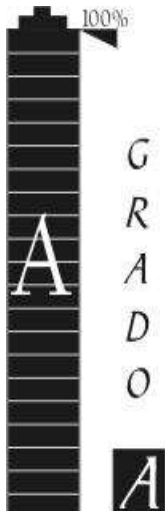

<p align="center">Comportamientos habituales frente a situaciones grupales que requieren de trabajo disposición al trabajo en equipo, respeto mutuo y colaboración para el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
---	--

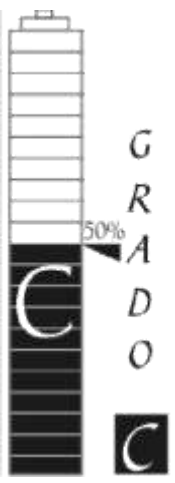
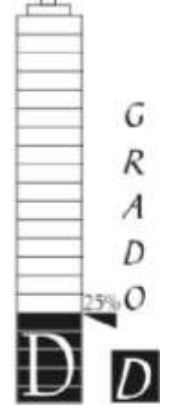

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos. • Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares. • Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos. • Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros. • Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Antepone los intereses colectivos a los personales en beneficio de los objetivos organizacionales. • Interactúa con los demás miembros del equipo, en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. • Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados. • Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. • Resuelve conflictos dentro del grupo o del grupo con otros sectores de la organización. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja cooperativamente con el equipo compartiendo información, dando opiniones y sugerencias. Contribuye con el logro de los objetivos grupales. • Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios. Valora las contribuciones de otras personas aún que tengan distintos puntos de vista. • Siempre está dispuesto a compartir información con los otros. • Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas. • Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo. 	 <p>50% C</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna. • Está abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo. • Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo y apoya sus decisiones. • Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben, incluso de pares y subordinados. • Mantiene informados a los distintos integrantes del equipo o grupo de trabajo. 	 <p>25% D</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Antepone los objetivos particulares a los del equipo. • No coopera con los demás miembros del grupo y no comparte información. • Hace escasos o pobres aportes; rechaza los del resto e impide el avance del grupo en la elaboración de consensos. • Sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo. • No logra integrarse al grupo; habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de manera individual. 	 <p>0% no</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

Orientación a los resultados con calidad: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.


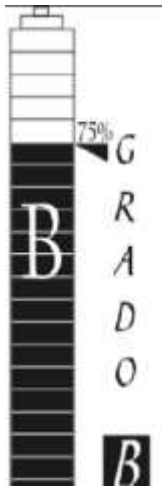
<p align="center">Comportamientos Cotidianos relacionados con la obtención de resultados y calidad de los mismos.</p>	<p align="center">Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras y para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad. 	 <p>A bar chart with 10 horizontal segments, all filled black. A small arrow points to the top of the bar with the label '100%'. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A large white letter 'A' is superimposed on the left side of the bar. At the bottom right, there is a small black square containing a white letter 'A'.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumplimiento con los estándares de calidad establecidos. • Participación proactiva en la fijación de metas realistas desafiantes, tanto para así como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización. • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización. • Modifica el método de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. 	 <p>A bar chart with 10 horizontal segments. The bottom 7 segments are filled black, and the top 3 are white. A small arrow points to the top of the black section with the label '75%'. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A large white letter 'B' is superimposed on the left side of the bar. At the bottom right, there is a small black square containing a white letter 'B'.</p>

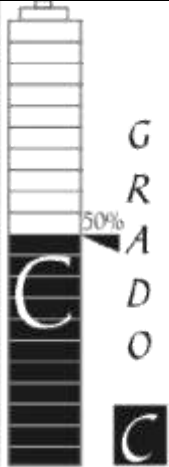
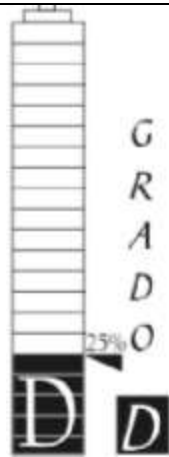
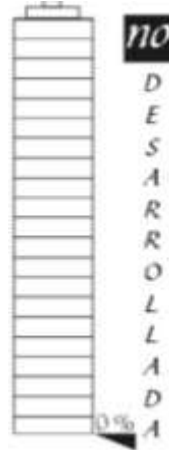
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación contante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos, • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y la de sus colaboradores, de acuerdo con s lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean • Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. 	 <p>A vertical bar chart with 10 segments. The bottom 5 segments are filled black. A bracket on the right side of the bar indicates '50%'. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. Below the bar, a large 'C' is shown in a black square, and another smaller 'C' is shown in a white square.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando el objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar. 	 <p>A vertical bar chart with 10 segments. The bottom 2.5 segments are filled black. A bracket on the right side of the bar indicates '25%'. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. Below the bar, a large 'D' is shown in a black square, and another smaller 'D' is shown in a white square.</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. • Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destreza o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes. • No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. • No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco confiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación. 	 <p>A vertical bar chart with 10 segments, none of which are filled. To the right of the bar, the word 'no' is written in a black box, followed by 'DESARROLLADA' written vertically. Below the bar, a '0%' is shown.</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.



Comportamientos Cotidianos relacionados a la orientación y motivación brindada a un grupo humano determinado	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	--



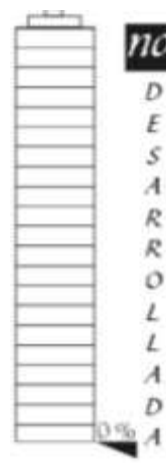
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos. • Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo. • Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. • Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía. • Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando retroalimentación a los integrantes de su equipo. • Escucha a los demás y es escuchado. • El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. • Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. • Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica objetivos para el equipo de trabajo. • Mantiene al grupo informado sobre aspectos importantes de la empresa y cambios en los objetivos organizacionales. • Realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos del equipo. • Brinda retroalimentación a sus colaboradores, si es solicitada por ellos. • Distribuye adecuadamente los recursos. 	 <p>Diagrama de un nivel de competencia 'C'. A la izquierda hay una barra vertical con 10 segmentos. El primer segmento desde abajo está completamente negro y contiene la letra 'C'. Los siguientes tres segmentos están parcialmente llenos (aproximadamente 50% de cada uno). Los otros seis segmentos superiores están vacíos. A la derecha de la barra, las letras 'G', 'R', 'A', 'D', 'O' están escritas verticalmente. Una flecha apunta desde el primer segmento negro hacia la 'A' de 'GRADO'. Debajo de 'GRADO' hay un pequeño cuadrado negro con la letra 'C'.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. • Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. • Lidera pequeños equipos orientado al logro de resultados concretos. • Es un referente informal para algunos de sus colaboradores. • Tiene en cuenta las capacidades de sus colaboradores. 	 <p>Diagrama de un nivel de competencia 'D'. A la izquierda hay una barra vertical con 10 segmentos. El primer segmento desde abajo está completamente negro y contiene la letra 'D'. Los siguientes tres segmentos están parcialmente llenos (aproximadamente 25% de cada uno). Los otros seis segmentos superiores están vacíos. A la derecha de la barra, las letras 'G', 'R', 'A', 'D', 'O' están escritas verticalmente. Una flecha apunta desde el primer segmento negro hacia la 'O' de 'GRADO'. Debajo de 'GRADO' hay un pequeño cuadrado negro con la letra 'D'.</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • El grupo no lo percibe como líder. • Tiene dificultades para fijar objetivos. • No es tomado como referente ni se valora su consejo. o Le cuesta brindar retroalimentación a sus colaboradores. • No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores. 	 <p>Diagrama de un nivel de competencia 'no desarrollada'. A la izquierda hay una barra vertical con 10 segmentos, todos vacíos. A la derecha de la barra, las letras 'n', 'o', 'D', 'E', 'S', 'A', 'R', 'R', 'O', 'L', 'L', 'A', 'D', 'A' están escritas verticalmente. Una flecha apunta desde el primer segmento vacío hacia la 'A' de 'no'. Debajo de 'no' hay un pequeño cuadrado negro con la letra 'A'.</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2005)

Iniciativa – Autonomía: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez. Eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.


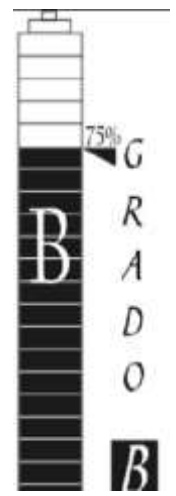
<p>Comportamientos habituales respecto al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. • Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Elabora planes de contingencia. • Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. • Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia 	 <p>A vertical battery icon with 10 segments, all filled. A label '100%' is at the top right. To the right of the battery, the word 'GRADO' is written vertically. At the bottom right, a black square contains the white letter 'A'.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. • Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. • Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta con la información y el tiempo necesarios. • Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. • Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo 	 <p>A vertical battery icon with 10 segments, 7 filled and 3 empty. A label '75%' is at the top right. To the right of the battery, the word 'GRADO' is written vertically. At the bottom right, a black square contains the white letter 'B'.</p>


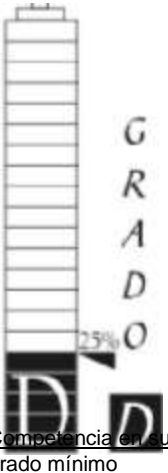
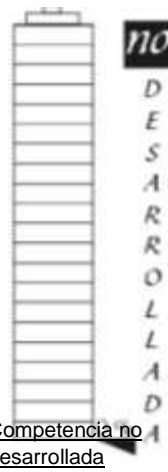
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo. • Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. • Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema. • Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma. • Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno 	 <p>GRADO</p> <p>50%</p> <p>C</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aborda oportunidades o problemas del momento. • Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. • Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. • Resuelve problemas no muy complejos sin consultar con sus superiores. • Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés 	 <p>GRADO</p> <p>25%</p> <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola. • Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. • Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios. • Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto. • No propone cambios innovadores para su área en general. 	 <p>no</p> <p>DESARROLLADA</p> <p>0%</p> <p>Competencia no desarrollada</p>

Fuente: (Alles, 2005)

Competencia “Del naufrago”: Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o aérea a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

<p>Comportamientos relacionados con la supervivencia (propia y organizacional) en épocas difíciles de cualquier tipo, tanto particulares de la organización como del mercado.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
--	--


<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las dificultades y las tendencias del mercado fijando políticas organizacionales para enfrentarlas proactivamente, con visión de largo plazo. • Identifica las debilidades y fortalezas de su propia organización en un contexto complejo y/o advero, y fija estrategias retadoras para alcanzar la visión de la organizacional. • Enfrenta con mirada positiva y asume como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles tanto de ambiente nacional como internacional. • Propone e implementa acciones para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) as amenazas potenciales externas de la organización. • ES reconocido como un referente visionario y estratega, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las dificultades y tendencias del mercado y aplica en su área las políticas definidas por la organización para enfrentarlas proactivamente, con visión de mediano plazo. • Identifica las dificultades y fortalezas de su área de trabajo en un contexto complejo y /o adverso, e implementa estrategias retadoras para alcanzar los objetivo planteados a su área de trabajo. • Enfrenta con mirada positiva y asume como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles que deben enfrentar la organización y su área de trabajo en particular. • Implementa las acciones definidas por la dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) las amenaza potenciales externas a la organización, y propone sugerencias para su área de trabajo. • Es reconocido como un referente estratégico en su área de trabajo, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios. 	


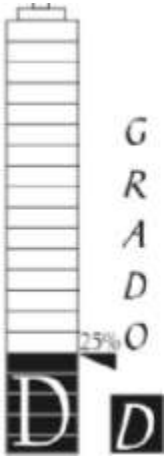

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las dificultades del mercado y aplica en su sector las políticas definidas por la organización para enfrentarlas proactivamente con visión de corto plazo. • Identifica las dificultades y fortalezas de su área de trabajo en un contexto complejo y/o adverso, e implementa las acciones sugeridas desde la dirección para alcanzar los objetivos planteados a su sector de trabajo. • Enfrenta con mirada positiva y asume como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles que deben enfrentar la organización y su sector de trabajo en particular. • Implementa las acciones definidas por la dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar las amenazas potenciales externas a la organización, y propone sugerencias para su sector de trabajo. • Es conocido como un referente por sus colaboradores, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios. 	 <p>50%</p> <p>G R A D O</p> <p>C</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde las dificultades del mercado y aplica en su puesto de trabajo las políticas definidas por la organización para enfrentarlas en el momento en que se presenten. • Identifica las dificultades y fortalezas relacionas con su puesto de trabajo en un contexto complejo y/o adverso implementando las acciones sugeridas desde la dirección para alcanzar los objetivos que se le han fijado de acuerdo con sus responsabilidades. • Enfrentan con mirada positiva las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles que debe enfrentar la organización y su sector de trabajo en particular. • Implementa las acciones definidas por la dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) las potenciales amenazas del contexto. • Es reconocido por sus compañeros como un referente en momentos críticos para el sector en el cual se desempeña. 	 <p>25%</p> <p>G R A D O</p> <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desestima la importancia de las dificultades del mercado y no aplica en su puesto de trabajo las políticas definidas por la organización para enfrentarlas o lo hace con reticencia, según sean las circunstancias. • Identifica las dificultades y fortalezas relaciona con su puesto de trabajo en contextos complejos y/o adversos, pero desestima la importancia de las acciones sugeridas desde la dirección para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Enfrentan con mirada negativa las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles que debe enfrenar la organización y su sector de trabajo en particular. • Sigue las instrucciones que recibe de sus superiores con la certeza que las acciones definidas por la dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar las amenazas no serán efectivas, y lo manifiesta. • Sus compañeros y superiores lo reconocen como una persona que tiene dificultades para desempeñarse adecuadamente en momentos críticos. 	 <p>no</p> <p>D E S A R R O L L A D A</p> <p>Competencia no desarrollada</p>

Fuente: (Alles, 2005)

Empresa Muebles El Bosque S.A.
Diccionario de Comportamientos de las Competencias
Específicas para el Área de Recursos Humanos


Tolerancia a la presión

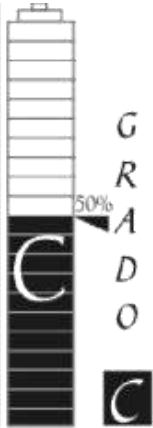
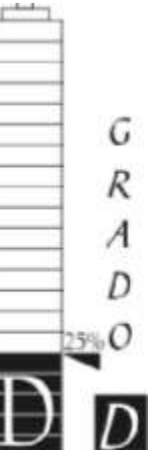

Comportamientos frente a condiciones abrumadoras de trabajo	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. • Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos. • Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados. • Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación. • Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en períodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad. 	 <p>100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">A</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. • Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. • Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin importar el esfuerzo que le demanden. • A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos. • Sabe controlarse ante conductas negativas de otras personas, al evaluarlas no como algo personal sino como producto de una situación agobiante o de alta exigencia. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Maneja sin dificultades varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces. • Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior (o por las circunstancias) para la entrega del trabajo asignado. • Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, cuando las exigencias de trabajo cambiantes le exigen esfuerzos mayores que los habituales. • Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, evaluando las posibles consecuencias de sus actos. • Implementa las herramientas y sistemas que le son sugeridos, para contribuir al desarrollo adecuado de las tareas en períodos de alta exigencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Enfrenta las situaciones de alta exigencia y presión logrando evitar comportamientos inadecuados o agresivos aunque en algunas oportunidades no logre alcanzar los objetivos propuestos. • Se encuentra insatisfecho cuando las exigencias de tiempo y calidad son altas y estresantes pero sin embargo esta dispuesto y trata de cumplir con lo que se le exige. • Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual. • En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad. • Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar. • Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo. • o Es inflexible y obcecado al momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados. • o Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino de toda su área. • Tiene respuestas emocionales y sensibles ante las críticas; las toma como comentarios personales, sin poder aprovecharlas para mejorar su conducta o desempeño 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, Diccionario de comportamientos. La trilogía, 2011)

Calidad de trabajo



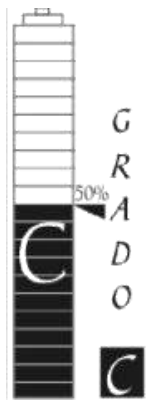
<p style="text-align: center;">Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender</p>	<p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. • Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. • Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse y asegurar la calidad de los trabajos, productos o servicios. • Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y calidad de los procedimientos que involucran a mucha gente y el manejo de grandes cantidades de información. • Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización. 	 <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">A</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios. • Sigue rigurosamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa logrando un alto nivel de calidad. • Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad. • Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos y compromisos genuinos que aseguren la calidad del trabajo. • Lidera proyectos importantes asignados a su sector, por ser considerado conocedor de herramientas efectivas, que aseguran la calidad de la tarea y de los resultados. 	 <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">B</p>

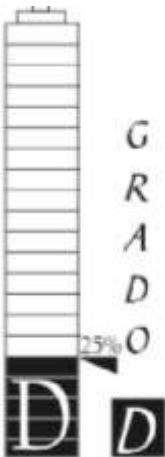

<ul style="list-style-type: none"> • Implementa planes de acción en relación con las tareas o proyectos asignados, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios. • En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar. • Cumple él personalmente y hace que se cumplan las pautas de trabajo establecidas en cada proyecto, las normas y procedimientos. • Aplica las herramientas disponibles para mantener organizada y disponible la información referida a los trabajos de su sector. • Genera información útil a la hora de evaluar la gestión del área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple las normas y procedimientos establecidos, que le aportan el marco de acción adecuado para mantener su trabajo organizado. • Conoce las metas del sector y de su puesto, que reconoce como límites de su área de incumbencia que no vulnera en ninguna ocasión. • Colabora con el seguimiento de los proyectos en los que participa, y le son de gran utilidad las observaciones sobre su desempeño, cuando le fijan pautas para continuar. • Cumple al pie de la letra indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su papel. • Registra sus procedimientos de manera adecuada. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Es desorganizado en sus presentaciones, transmitiendo dicha desorganización a su equipo de trabajo. • Asigna incorrectamente las tareas o recursos, por lo que provoca la duplicación de esfuerzos e información y el incremento de los costos. • Actúa fuera de las normas y procedimientos establecidos. • No utiliza instrumentos de seguimiento o control de la gestión en su área. • Genera información inexacta o poco confiable, a la hora de controlar las tareas por él realizadas. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2011)

Productividad


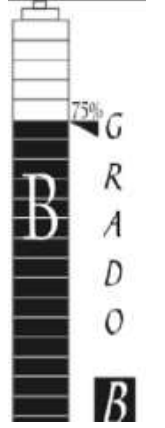
Comportamientos cotidianos relacionados con la fijación de objetivo de desempeño	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	--

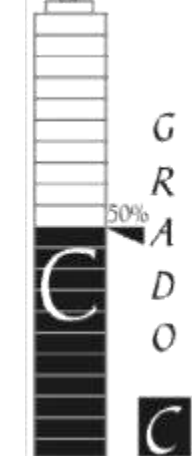

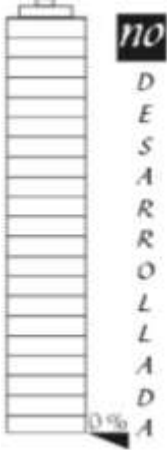
<ul style="list-style-type: none"> Plantea para sí mismo y para otras metas superiores a lo esperado por la organización, y logra alcanzar exitosamente. Fomenta entre los colaboradores de la organización a capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás. Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás involucrados en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. Es considerado un referente a nivel organizacional en materia de productividad. 	
<ul style="list-style-type: none"> Establece objetivo de trabajo por encima de los esperados por la organización, y logra alcanzarlos. Supera los requerimientos que la organización determina para su área. Contribuye a mantener el liderazgo de la organización en el mercado. Implementa os procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivo con el grado de calidad deseado y requerido. Alcanza los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y la calidad de los procesos necesarios para alcanzarlos. 	
<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área. Mejora los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Sigue una ruta lógica para la obtención de los resultados, ejecutando las tareas planteadas. Utiliza los procesos organizacionales tendientes a mejorar la productividad individual, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo. Logra los resultados propuestos y mantiene un adecuado nivel de efectividad en el desempeño de sus tareas. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad adecuados. • Realiza acciones, dentro de su esfera de actuación, para mejorar la obtención de resultados y ser más eficiente. • Realiza cambios en la manera de ejecutar las tareas (dentro de su nivel de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior. • Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña. • Utiliza los procesos organizacionales con el propósito de mejorar la productividad individual. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene presente los resultados que persigue, pero no es constante en el cumplimiento de los plazos establecidos ni la calidad requerida. • Cumple con los objetivo básicos establecidos sin preocupare por superar los requerimientos de la organización. • Su nivel de efectividad no responde a los estándares fijados, y no realiza acciones para mejorar su desempeño. • No instrumenta los mecanismos organizacionales tendientes a mejorar la productividad individual. • No logra identificar ni ejecutar las correcciones que debe hacer en su accionar a fin de disminuir la cantidad de errores en sus tareas y mejorar su productividad. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2011)


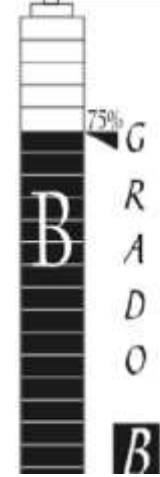
Trabajo en equipo

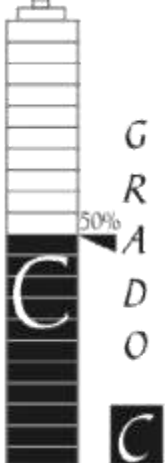


<p>Comportamientos habituales frente a situaciones grupales que requieren de trabajo disposición al trabajo en equipo, respeto mutuo y colaboración para el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos. • Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares. • Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos. • Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros. • Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Antepone los intereses colectivos a los personales en beneficio de los objetivos organizacionales. • Interactúa con los demás miembros del equipo, en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. • Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados. • Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. • Resuelve conflictos dentro del grupo o del grupo con otros sectores de la organización. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja cooperativamente con el equipo compartiendo información, dando opiniones y sugerencias. Contribuye con el logro de los objetivos grupales. • Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios. Valora las contribuciones de otras personas aún que tengan distintos puntos de vista. • Siempre está dispuesto a compartir información con los otros. • Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas. • Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo. 	 <p>A vertical bar chart with 10 horizontal segments. The bottom 5 segments are filled with black. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A bracket indicates that the filled portion represents 50%. Below the bar, there is a small black square containing a white letter 'C'.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna. • Está abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo. • Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo y apoya sus decisiones. • Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben, incluso de pares y subordinados. • Mantiene informados a los distintos integrantes del equipo o grupo de trabajo. 	 <p>A vertical bar chart with 10 horizontal segments. The bottom 2.5 segments are filled with black. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A bracket indicates that the filled portion represents 25%. Below the bar, there is a small black square containing a white letter 'D'.</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Antepone los objetivos particulares a los del equipo. • No coopera con los demás miembros del grupo y no comparte información. • Hace escasos o pobres aportes; rechaza los del resto e impide el avance del grupo en la elaboración de consensos. • Sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo. • No logra integrarse al grupo; habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de manera individual. 	 <p>A vertical bar chart with 10 horizontal segments. None of the segments are filled. To the right of the bar, the word 'no' is written in a black box, followed by 'DESARROLLADA' written vertically. A bracket at the bottom indicates 0%.</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2011)

Negociación


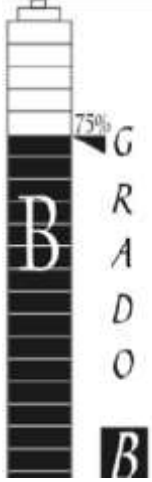
<p style="text-align: center;">Comportamientos orientados a identificar el contexto de una negociación y a realizar intercambios que resulten beneficiosos y permitan llegar a acuerdos favorables para ambas partes</p>	<p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación. • Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación, buscando dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo. • Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando las relaciones. • Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones. • Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos 	 <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">A</p> <p style="text-align: center; font-size: 1.5em;">G R A D O</p> <p style="text-align: right; font-size: 1.5em; border: 1px solid black; padding: 2px;">A</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses. • En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes. • Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos. • Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas. • Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas. 	 <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">B</p> <p style="text-align: center; font-size: 1.5em;">G R A D O</p> <p style="text-align: right; font-size: 1.5em; border: 1px solid black; padding: 2px;">B</p>

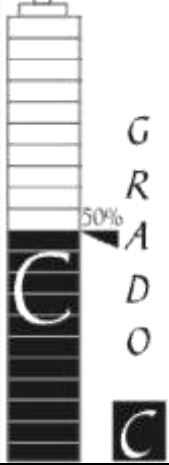
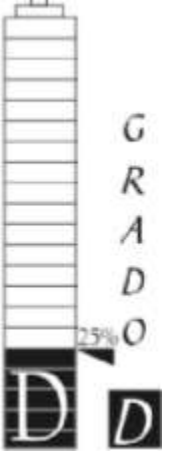

<ul style="list-style-type: none"> • Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de éste. • Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones. • Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad. • Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos. • Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia. 	 <p>50% G R A D O C</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma. • Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular. • Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo. • Centra su negociación en los objetivos de la organización • Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones. 	 <p>25% G R A D O D</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo y / o emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen. • Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes. • No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. • Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo. • No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros 	 <p>0% no D E S A R R O L L A D A</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2011)

Empresa Muebles El Bosque S.A.
Diccionario de Comportamientos de las Competencias
Específicas para el Área de Ventas



Orientación al cliente interno y externo

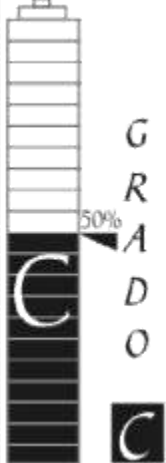


<p>Comportamientos cotidianos requeridos para obtener el máximo nivel de satisfacción en los clientes.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes. • Actúa optimizando en tiempo y forma el producto / servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. • Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos / servicios. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando conjuntamente con ellos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud de total disponibilidad en relación a los clientes internos y externos. • Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas. • Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios / productos brindados por su área. • Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos / servicios brindados desde su sector. • Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de los clientes actuales y potenciales, externos o internos, tanto presentes como futuras. • Aporta soluciones a la medida del requerimiento de los clientes externos o internos. • Diagnostica correctamente necesidades y plantea soluciones adecuadas a las mismas. • Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus clientes, tanto en cuestiones formales como informales. • Implementa acciones para medir la satisfacción de los clientes cuando esto le es sugerido y lo hace con entusiasmo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. • Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. • Está disponible para consultas y reclamos que traslada a un superior si excede sus atribuciones específicas. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene buena comunicación con los clientes y confunde sus demandas. o No es flexible ante los distintos tipos de demandas. • Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo, no atendiendo quejas ni reclamos. • Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y / o forma. • No evalúa el grado de satisfacción de los clientes en relación a los servicios / productos brindados. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, Diccionario de comportamientos. La trilogía, 2011)



Impacto - Influencia

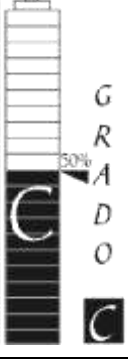
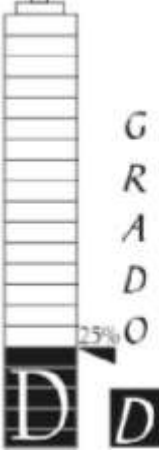

Comportamientos habituales tendientes a influir en los demás	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Establece con facilidad alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores, instrumentando estrategias para imponer su punto de vista a los otros, obteniendo resultados sorprendentes. • Se preocupa por mantenerse informado acerca de sus competidores y clientes, sirviéndose de su nutrida red de contactos, lo que le da ventaja a la hora de negociaciones importantes, para la obtención tanto de beneficios para sí, como para la organización. • Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia; por ejemplo, representantes de sindicatos, accionistas o proveedores. • Lidera las negociaciones claves para el éxito de los proyectos, por conducirse con notable habilidad para estudiar las necesidades de los demás, sus preocupaciones y posiciones, manteniendo el control del intercambio. • Recurre a expertos según el objetivo a conseguir y las personas con las que deberá interactuar, a fin de estar lo mejor preparado posible para persuadir a sus interlocutores. 	 <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">A</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por el efecto que causarán sus palabras de acuerdo con el interlocutor o auditorio que enfrenta, y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación. • Es perseverante en el cumplimiento de sus metas, desarrollando acciones novedosas que despiertan el interés y la colaboración de la gente de su entorno. • Prevé posibles obstáculos que se le puedan presentar frente a los demás, y siempre tiene argumentos disponibles para rebatir posiciones adversas. • Es obstinado, en el sentido positivo del término; cuando una idea le parece interesante para desarrollar, realiza lo que sea necesario para conseguir aprobación de los demás y lograr hacerlo. • Es referente como imagen que la organización quiere dar, a la hora de realizar intercambios fuera de la organización. 	 <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">B</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas. • Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás. • En situaciones cotidianas generalmente consigue lo que desea y logra mantener una buena imagen. • Suele ser previsible, debido a que usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental, que en general le resulta eficaz. • Implementa acciones sugeridas por sus superiores vinculadas a persuadir a los otros con eficacia, y alcanza sus objetivos 	 <p>A vertical bar chart with 10 horizontal segments. The bottom 5 segments are filled with black. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A bracket on the right side of the bar indicates that the bottom 5 segments (50%) are filled. Below the bar is a black square containing a white letter 'C'.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra en sus actos la tendencia a actuar en pos de lograr que los otros hagan lo que él necesita, aunque no siempre lo logra. • Reconoce la importancia de formar una imagen positiva frente a clientes y proveedores, y trata de buscar orientación para manejarse de acuerdo con lo esperado por la organización en este sentido. • Atiende sugerencias a la hora de negociaciones importantes para el logro de su meta, requiriendo supervisión directa para llegar a los resultados esperados. • En términos generales, cede a los otros más que lo que obtiene. • Se conduce con sencillez frente a sus interlocutores o auditorio, quedando en ocasiones expuesto a quedar dominado por las posiciones de los demás 	 <p>A vertical bar chart with 10 horizontal segments. The bottom 2.5 segments are filled with black. To the right of the bar, the word 'GRADO' is written vertically. A bracket on the right side of the bar indicates that the bottom 2.5 segments (25%) are filled. Below the bar is a black square containing a white letter 'D'.</p> <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con desinterés respecto a cómo es considerado por sus clientes. • Maneja un lenguaje poco adecuado a las diversas situaciones o interlocutores, despertando oposición y malestar. • Impone su punto de vista y se muestra inflexible ante la presentación de alternativas no previstas, obstaculizando el cumplimiento de sus propios objetivos. • o Es flexible e influenciado, y se deja fascinar fácilmente a la hora de negociar. o No se interesa por tener una buena presentación personal. 	 <p>A vertical bar chart with 10 horizontal segments. None of the segments are filled. To the right of the bar, the word 'no' is written vertically above the word 'DESARROLLADA'. A bracket on the right side of the bar indicates that 0% of the segments are filled. Below the bar is a black square containing a white letter 'no'.</p> <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2011)


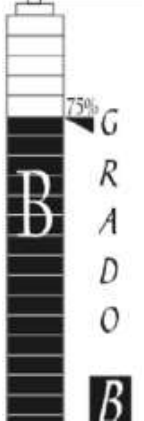
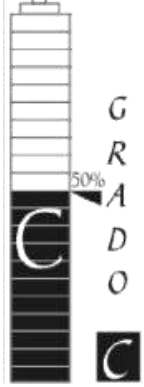
Comunicación



<p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos orientados a escuchar y expresar ideas de manera efectiva</p>	<p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea. • Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos. • Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis, al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. • Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. • Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo. • Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa. • Transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren. • Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás. • Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y hace preguntas pertinentes a su interlocutor. • Comprende situaciones diversas y se maneja adecuadamente en reuniones complejas. • Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito. • Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores. • Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros han expresado, a fin de verificar si realmente está los ha comprendido. • Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. • Notifica a sus colaboradores y pares sobre información importante de la organización que puede ser requerida para su trabajo. • Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita. • Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo 	 <p><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad. • Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia. • o No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones. • Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos. Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos. • Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores o imprecisiones en la información que contienen. 	 <p><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, 2011)



Iniciativa – Autonomía

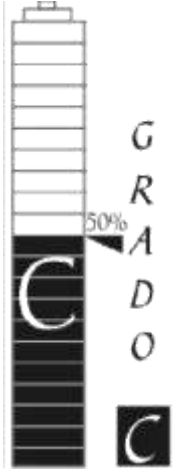
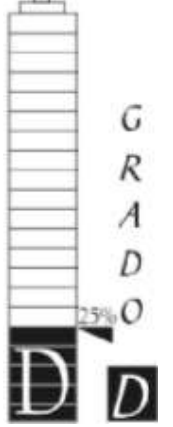

Comportamientos habituales respecto al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. • Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Elabora planes de contingencia. • Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. • Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. • Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. • Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta con la información y el tiempo necesarios. • Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. • Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo. • Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. • Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema. • Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma. • Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno 	

<ul style="list-style-type: none"> • Aborda oportunidades o problemas del momento. • Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. • Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. • Resuelve problemas no muy complejos sin consultar con sus superiores. • Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés 	 <p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;"><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola. • Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. • Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios. • Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto. • No propone cambios innovadores para su área en general. 	 <p style="text-align: center;">no D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;"><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, Diccionario de comportamientos. La trilogía, 2011)

Orientación a los resultados con calidad

Comportamientos Cotidianos relacionados con la obtención de resultados y calidad de los mismos.	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras y para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumplimiento con los estándares de calidad establecidos. • Participación proactiva en la fijación de metas realistas desafiantes, tanto para así como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización. • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización. • Modifica el método de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación contante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos, • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y la de sus colaboradores, de acuerdo con s lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean • Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. 	 <p style="text-align: right;">G R A D O</p> <p style="text-align: right;">50% C</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando el objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar. 	 <p style="text-align: right;">G R A D O</p> <p style="text-align: right;">25% D</p> <p style="text-align: right;"><u>Competencia en su grado mínimo</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. • Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destreza o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes. • No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. • No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco confiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación. 	 <p style="text-align: right;">no D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: right;">0% A</p> <p style="text-align: right;"><u>Competencia no desarrollada</u></p>

Fuente: (Alles, Diccionario de comportamientos. La trilogía, 2011)

Apéndice D: Descripción de perfiles por competencias para los puestos pertenecientes a las áreas de estudio: Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas Empresa Muebles El Bosque S.A.

**Descripción de perfiles por competencias para el puesto:
Gerente de Recursos Humanos**

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico	x			
Orientación al cliente	x			
Trabajo en equipo	x			
Orientación a los resultados	x			
Liderazgo	x			
Iniciativa	x			
Competencia del naufrago	x			
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión	x			
Calidad de trabajo	x			
Productividad	x			
Trabajo en equipo	x			
Negociación	x			

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Recepción

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Coordinadora de capacitación/ selección

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo		x		
Negociación		x		

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Coordinador de nómina

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo		x		
Negociación		x		

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Médico

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico			x	
Orientación al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Orientación a los resultados			x	
Liderazgo			x	
Iniciativa			x	
Competencia del naufrago			x	
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Enfermera

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de perfiles por competencias: Coordinador SISO/ Mantenimiento

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso				
Ética				
Adaptabilidad al cambio				
Calidad de trabajo				
Orientación al cliente				
Innovación y creatividad				
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico		x		
Orientación al cliente		x		
Trabajo en equipo		x		
Orientación a los resultados		x		
Liderazgo		x		
Iniciativa		x		
Competencia del naufrago		x		
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo		x		
Negociación		x		

Descripción de perfiles por competencias para: Ayudante de mantenimiento

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión			x	
Calidad de trabajo			x	
Productividad			x	
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Guardia

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad				
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión			x	
Calidad de trabajo			x	
Productividad			x	
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Jefe de Almacén

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico		x		
Orientación al cliente		x		
Trabajo en equipo		x		
Orientación a los resultados		x		
Liderazgo		x		
Iniciativa		x		
Competencia del naufrago		x		
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa – Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Descripción de perfiles por competencias para: Asistente de Jefe de Almacén

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa – Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Vendedor

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa – Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Descripción de perfiles por competencias para el puesto: Cajera

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo			x	
Impacto e influencia			x	
Comunicación			x	
Iniciativa – Comunicación			x	
Orientación a los resultados		x		

Apéndice E: Análisis de puestos Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas

ANÁLISIS DEL PUESTO
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Recursos Humanos</p> <p>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</p> <p>Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Reporta a: Gerente General</p> <p>Supervisa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coord. nomina - Coord. Siso –Mantenimiento - Coord. Capacitación/Do - Trabajo Social
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal a su cargo. • Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación. • Asesorar al Directorio, la Gerencia General en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos. • Asesorar al Directorio, la Gerencia General en la elaboración de políticas y en la implementación de los cambios relativos a estructuras funcionales y organizativas, y orientar la ejecución de programas y estudios de racionalización en aspectos de su competencia • Dirigir, controlar y gestionar la formulación y actualización de posibles modificaciones referidas a la estructura de Cargos y a las prácticas de Análisis y Descripción de Cargos y controlar su posterior implementación • Dirigir, controlar y gestionar planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer de Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos de MEB. • Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un Sistema de Compensaciones y Beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades • Dirigir, controlar la elaboración de políticas para el diseño e implementación de proyectos, planes y programas de Capacitación, Evaluación de Desempeño, actualización y aplicación del Reglamento de Calificaciones, así como Desarrollo de Carrera Funcional, Sucesión y Retiro • Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos y programas, así como su posterior implementación, relativos a la mejora del Clima Organizacional y motivación de los Funcionarios • Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Calidad de Vida en el Trabajo, la Salud Integral de los Funcionarios, la Seguridad e Higiene y la prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior desarrollo e implementación

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar otras directivas solicitadas y/o delegadas por la Gerencia General. • Analizar y evaluar el impacto de las actividades del Departamento y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia frente a posibles riesgos relativos a la Gestión del talento humano • Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas • Servicios Generales: mantenimiento de edificios y almacenes, limpieza, seguridad física, Dispensario Médico • Legales • Relación con proveedores externos: universidades, Cámaras, Gobierno, Asesores Legales, etc. • Elaborar y dar seguimiento al presupuesto del área. • Mantener permanentemente informado al Gerente General, sobre las novedades presentadas en el desempeño de sus labores. 	
PEFIL REQUERIDO	
Perfil requerido	Educación: Tercer Nivel carreras Psicología-administración
	Especialización: Master en Recursos Humanos.
Conocimientos específicos	Idiomas: Nivel Avanzado de Inglés Conocimientos: Contabilidad, utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada), legislación laboral y tributaria, remuneraciones, régimen laboral, IESS.
Experiencia mínima : 5 años de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: Área legal, contabilidad y manejo de subsistemas de RRHH	

ANÁLISIS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Recepción	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos	
Reporta a: GERENCIA RRHH	
Supervisa a: N/A	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público e información. • Atender la llamadas telefónicas que se reciben en el conmutador de la empresa • Recepción de la correspondencia externa y documentación en general • Coordinación de envíos (valijas: Quito, Machala, Guayaquil, Manta) • Entregar oportunamente la correspondencia y documentación recibida a las áreas correspondientes para su debida atención y tramite • Mantener actualizadas las extensiones y números de teléfonos de la compañía • Generar claves telefónicas para nuevas extensiones • Crear credenciales de identificación por departamentos • Colaboración con los subsistemas de recursos humanos • Asegurar el desvío de llamadas a los puestos definidos para su recepción, en el momento que no se encuentre • Asegurar la presencia de un guardia en la recepción para la apertura de puertas cuando no esté en el puesto 	
PEFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Bachiller – Estudios Universitarios
	Especialización:
Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio
	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de utilitarios (Word, Excel, Power Point) - Modulación de voz
Experiencia mínima: 1 - 3 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: N/A	

ANÁLISIS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Coord. Selección y capacitación	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos	
Reporta a: Gerente de Recursos Humanos	
Supervisa a: N/A	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
Principales Funciones del Puesto: Capacitación	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y coordinar los programas de capacitación. • Cumplir con el presupuesto asignado por la gerencia financiera desarrollando de forma eficiente los cursos solicitados • Coordinar cursos internos de capacitación • Elaborar reportes de los cursos realizados. • Coordinar inducciones a los nuevos colaboradores • Elaborar indicadores de capacitación mensualmente • Mantener actualizados los organigramas de cada Gerencia • Elaboración y actualización de perfiles y descripciones de puestos • Elaboración de manuales o políticas relacionadas al área • Documentación y archivo de todos los procesos de inducción y capacitación 	
Principales Funciones del Puesto: Selección	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender los requerimientos de personal de las diferentes áreas. • Recibe y analiza solicitudes de empleo. • Aplicación y corrección de pruebas psicológicas. • Determinación del mercado laboral a penetrar (nivel socioeconómico, costumbres, áreas de reunión del tipo de candidatos deseados, etc.). • Identificar los medios de reclutamiento adecuados para el mercado laboral meta. • Definir y establecer el proceso de recepción y atención de los solicitantes. • Definir el contenido del anuncio.(descripción de puestos, requisitos, características ser veraz y ético con la información plasmada en el anuncio) • Realizar las llamadas de convocatoria de los diferentes procesos de selección. • Realiza la evaluación de requisitos mínimos. • Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos. • Coordinar con médico de MEB para generar exámenes pre ocupacionales a nuevo personal • Otorga certificados laborales. 	
PEFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Estudios universitarios en carreras administrativas, gestión organizacional y recursos humanos
	Especialización: Educación superior de tercer y cuarto nivel Universidad Completa en Ing. Comercial, CPA, Auditoría, Economía Administración de Empresas ó afines. a RRHH

Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio
	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de métodos, técnicas y procedimientos para realizar el levantamiento de necesidades de capacitación. - Instrumentos para la evaluación de la capacitación, tratamiento de la información. - Assesment center - Evaluación de desempeño. - Técnicas de retención de talentos de alto potencial - Planes de carrera y sucesión - Medición de clima laboral - Compensaciones - Técnicas de comunicación interna - Técnicas de selección - Reclutamiento masivo - Evaluaciones Psicométricas - Levantamiento de políticas/manuales y procedimientos - Redacción y ortografía - Utilitarios (Word, Excel, power point, proyect) - Seguridad y salud ocupacional - Ergonomía - Uso de implementos de seguridad
Experiencia mínima: 1 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación. • Planes de capacitación y desarrollo • Selección de personal. 	

ANÁLISIS EL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de Nómina

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos

Supervisa a: Cuatro personas

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Principales Funciones del Puesto:

- Elaborar el proceso del pago de la nómina/comisiones. Y se asegura de entregar los roles de pago a todo el personal
- Coordinar con el área financiera la acreditación bancaria de sueldos, comisiones, bonos etc.
- Manejo de página de MRL. Para ingreso de contratos a personal nuevo, actas de finiquito, decimos, utilidades, etc.
- Receptar y procesar novedades tales como horas extras, permisos, inasistencias, vacaciones y demás información relacionada con el personal.
- Calculo de beneficios sociales
- Ingresar y controlar en la página de historia laboral, los pagos realizados al IESS por aportaciones mensuales y fondos de reserva.
- Manejo de la página del IESS, para elaboración de avisos salida, planillas de aporte, préstamos hipotecarios, quirografarios, fondos de reserva, sueldos extras
- Liquidar las comisiones de nómina, vacaciones, préstamos
- Realizar operativamente el retiro del personal, tramitar la liquidación y cancelación
- Atención al cliente interno sobre en casos de reclamo y búsqueda de soluciones por problemas de su pago de nómina inquietudes para realización de préstamos, liquidación y/o retiro de cesantías
- Concilia cuentas por cobrar en el sistema de RRHH y departamento de Contabilidad para su registro
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal, junto con Trabajo Social.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el Gerente de Recursos Humanos.
- Manejo y presentación de indicadores.

PEFIL MÍNIMO REQUERIDO

Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Título de tercer nivel (Pregra
	Especialización: Educación superior de tercer y cuarto nivel Universidad Completa en Ing. Comercial, CPA, Auditoria, Economía Administración de Empresas o afines. a RRHH
Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio

	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos básicos de contabilidad - Utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada) - Legislación laboral y tributaria, remuneraciones, régimen laboral, IESS. - Conocimientos básicos de impuesto a la renta - Conocimiento básicos de mediación - Solución de conflictos - Conocimientos de sistemas de pagos - Compensaciones - Negociaciones - Conocimientos básicos de legislación social y salud ocupacional
Experiencia mínima: 1 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: Contabilidad, Financiero, Legislación Laboral	

ANÁLISIS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) /Mantenimiento

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos

Reporta a: Gerente Recursos Humanos

Supervisa a: Seis empleados

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Principales Funciones del Puesto: SISO

- Elaboración y seguimiento al presupuesto anual de gastos SISO
- Asesora técnicamente al gerente de RRHH, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Planifica, dirige y supervisa las actividades (SISO)
- Participar en las auditorías internas
- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el reglamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Supervisa el correcto estado y operación del sistema contra incendios, red hídrica, extintores de incendios, coordinando el entrenamiento del personal sobre esta materia.
- Desarrollar la parte de documentación de seguridad y de salud ocupacional
- Identificación, evaluación y análisis de riesgos
- Coordina con el área de capacitación los programas internos de adiestramiento y sensibilización en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Establece conjuntamente con el gerente de RRHH las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales para implementar medidas correctivas y disminuir las incidencias y riesgos.
- Inspecciona la existencia y condiciones de equipos de protección y seguridad necesarios para que el trabajador preste su labor con bajo nivel de riesgo.
- Inspecciona la carga y descarga de sustancias y/o materiales inflamables.
- Responsable de elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- Responsabilizarse por el inventario de equipos e insumos de seguridad.
- Aplica sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.
- Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización y lo determinado según la ley.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO

Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Tercer nivel en ingeniería industrial/ seguridad y salud ocupacional
	Especialización: Masterado en desarrollo organizacional
Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio
	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Leyes, Reglamentos y Estatutos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional. - Conocimiento de leyes sociales - Elaboración de manuales y procesos - Métodos de prevención y registros de accidentes, inspecciones y otros relacionados con la seguridad industrial e higiene ocupacional. - Certificación de auditor interno con certificación CISCH - Primeros auxilios - Manejo de todos los utilitarios, sobre todo Excel y Power Point - Normativas municipales - Conocimientos de planificación de presupuestos - Negociación con proveedores - Redacción y ortografía - Manejo de utilitarios Word, Excel, Power Point - Administración de personal - Reportes de tiempos y duración de trabajos
Experiencia mínima: 2 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y motivación. • Manejo y supervisión de personal. • Relaciones interpersonales. • Extinción de incendios. • Control de riesgo. • Contaminación ambiental. • Verificación de las condiciones de seguridad e higiene del centro de trabajo • brigadas de primeros auxilios • Asesoría especializada en materia de protección civil. 	

ANÁLISIS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Guardia DATOS DE IDENTIFICACIÓN Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos Reporta a: Coordinador SISO Supervisa a: N/A	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Custodia y resguardo de los bienes de la empresa. • Revisión y chequeo de todos los vehículos autorizados que salen (Maletera, Cabina, otros). • Constatar que el Producto que sale de la empresa este conforme con la Factura Guía de salida. • La entrada y salida de personas / vehículos. • Realizar recorridos constantes por las instalaciones de la empresa. • Chequear que el Portón Principal y otros asignados estén completamente cerrado. • Las revisiones las harán en las partes externas del Puesto de Servicio y en las áreas de procesos debidamente autorizados por el Personal de Seguridad. • Participar inmediatamente al personal de Seguridad de la empresa, para activar el Protocolo y los pasos a seguir para cada emergencia. • Es obligatorio mantener el orden y la limpieza en su Puesto de Servicio. • Prohibido el abandono del Puesto de Servicio sin plena autorización del jefe inmediato. 	
PEFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Bachiller
	Especialización: N/A
Conocimientos específicos	Idiomas: Español
	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Utilitarios de Windows - manejo de computador.
Experiencia mínima: 2 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: N/A	

ANÁLISIS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Enfermera	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos	
Reporta a: Medico ocupacional	
Supervisa a: N/A	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar dentro del centro laboral todos los servicios de de salud diariamente • Archivar y mantener las historias clínicas-laborales del personal activo y pasivo del centro laboral • Organizar los cronogramas de ejecución de las actividades de seguridad y salud planificadas de la empresa • Elaborar de manera conjunta con el equipo de seguridad y salud en el trabajo un informe anual de las actividades desarrolladas por la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo • Gestionar los recursos materiales y medicamentos del dispensario médico • Mantener relación estrecha de trabajo con el área de salud y seguridad ocupacional referente a actividades y su cumplimiento • Coordinar la calibración y verificación periódica de los equipos médicos utilizados. • Planificar eficazmente la prevención de los riesgos durante la realización de los trabajos peligrosos por áreas de trabajo • Garantizar la confiabilidad de los datos que están bajo su responsabilidad • Mantener los planes actualizados contra desastres y catástrofes • Participar activamente en los simulacros ante una situación de emergencia sanitaria o de desastre • Es responsable de la entrega y abastecimiento de botiquines en las diferentes áreas o almacenes • Realiza las ordenes de exámenes pre-ocupacionales necesarios previo al inicio de labores del personal contratado • Prepara el informe pre-ocupacional para el departamento de selección o gerencia de recursos humanos • Genera la ficha médica del empleado • Mantiene actualizados los registros médicos del personal. 	
PEFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Educación técnica
	Especialización: Título de licenciado en enfermería
Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio
	Conocimientos: Seguridad y salud ocupacional
Experiencia mínima: 3 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Operar equipos de oficina o laboratorio • Dominio de todos los utilitarios • Disposiciones del IESS en materia de medicina laboral y ocupacional. 	

ANALISIS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de mantenimiento	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del área o división: Departamento de Recursos Humanos	
Reporta a: Coordinador SISO/ Mantenimiento	
Supervisa a: N/A	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar limpieza general en los lugares de trabajo, vivero, y demás instalaciones • Coordina entrega de insumos y los dosifica adecuadamente a los ayudantes de limpieza • Hacer mantenimiento de alumbrado • Ayudar en la instalación de mobiliario • Reparar todo daño que se presente en las instalaciones que le sean asignados por el superior • Efectuar oportunamente los pedidos de materiales requeridos para la limpieza o mantenimiento. • Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato. • Supervisar el trabajo de los proveedores de mantenimiento • Ayuda a gestionar permisos de funcionamiento, contratos de arriendo, patentes municipales y demás solicitados. • Ayuda en mantenimiento de los generadores de la oficina principal y almacenes. • Obtención de permisos de cuerpo de bomberos, municipio. 	
PEFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Bachiller en carreras técnicas
	Especialización: Técnico mantenimiento/electricidad/ carpintería
Conocimientos específicos	Idiomas: Español
	Conocimientos: Electricidad, carpintería.
Experiencia mínima: 2 año de experiencia	
Área de experiencia requerida por el puesto: N/A	

ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de almacén/Gerente

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del área o división: Ventas

Reporta a: Supervisor de ventas Nacional/Regional

Supervisa a: Ocho personas directamente

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Principales Funciones del Puesto:

- Responsable de apertura y cierre de almacén.
- Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones.
- Coordinación, seguimiento y apoyo a las acciones comerciales (telemarketing, volanteo, activaciones, reuniones diarias de avance con vendedores, etc.)
- Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.
- Elaboración y mantenimiento de la estructura básica y la estructura flotante (por temporada) de su local (número de vendedores, personal de apoyo, etc.)
- Obtener información del mercado y competencia de la zona de influencia de su local.
- En ausencia de cajera/as es responsable de los procesos de caja
- Responsable por la selección del personal de ventas de su local.
- Responsable por el inventario de su almacén (en bodega y exhibición).
- Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de ventas

Funciones secundarias

- Exhibición de mercadería en el showroom con el apoyo de marketing y diseño de interiores.
- Coordinar horarios de trabajo a colaboradores de almacén.
- Supervisar el control de ingresos y salidas.
- Atención al cliente (ingreso de solicitudes y reclamos).
- Desarrolla clínica de ventas dentro de almacén.
- Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas.

PEFIL MÍNIMO REQUERIDO

Perfil mínimo requerido	Educación mínima: Título de tercer nivel
	Especialización: Universitario con énfasis en áreas Comerciales, de Marketing ó ingeniería en Ventas
Conocimientos específicos	Idiomas: Inglés intermedio

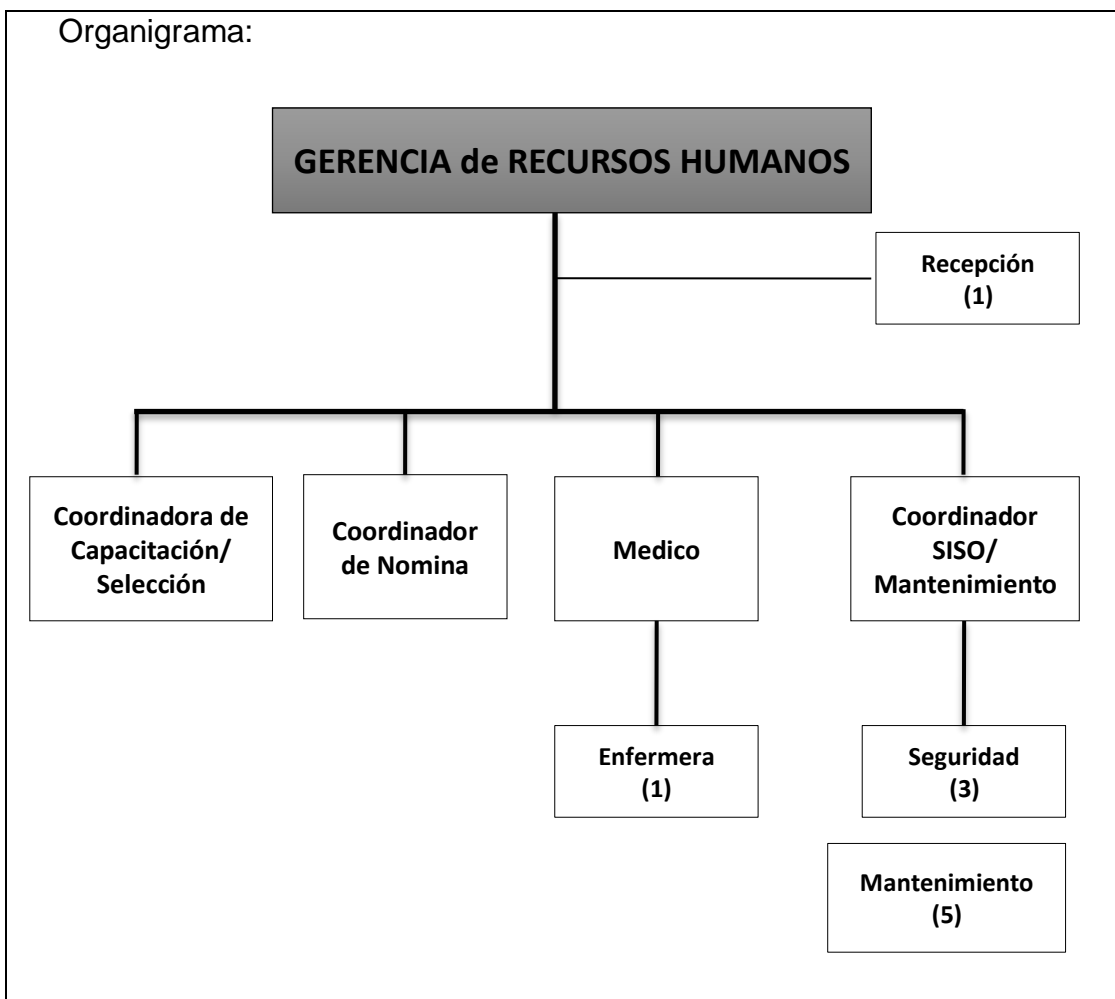
	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominio de sistemas informáticos (Word, Excel, Power Point) - Técnicas de presentaciones y reuniones - Técnicas de entrenamiento y conducción de equipos - Marketing y ventas
<p>Experiencia mínima: 3 años a 4 años de experiencia progresiva en cargos similares</p>	
<p>Área de experiencia requerida por el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Marketing • Conocimiento de ventas • Conocimiento de administración • Liderazgo (personal) • Toma de inventarios de caja 	

**Apéndice F: Descripción de puestos por competencias
Departamento de Recursos Humanos y Almacén Las Aguas**

Descripción del puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Gerente de Recursos Humanos
Nombre y apellido del titular: Sergio Fernández	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente General

Organigrama:



Síntesis del puesto

- Desarrollar estrategias de selección, capacitación y retención de talentos
- Desarrollar estrategias de compensaciones competitivas fijas y variables
- Elaborar y dar seguimiento al proceso de planeamiento estratégico
- Responsable por la administración de la comunicación interna de la empresa

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al Directorio, la Gerencia General en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar y gestionar planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer de Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos de MEB. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar la elaboración de políticas para el diseño e implementación de proyectos, planes y programas de Capacitación, Evaluación de Desempeño, actualización y aplicación del Reglamento de Calificaciones. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Salud Integral de los Funcionarios, la Seguridad e Higiene y la prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior desarrollo e implementación. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Servicios Generales: mantenimiento de edificios y almacenes, limpieza, seguridad física, Dispensario Médico 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Relación con proveedores externos: Universidades, Cámaras, Gobierno, Asesores Legales 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y dar seguimiento al presupuesto del área 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Mantener permanentemente informado al Gerente General, sobre las novedades presentadas en el desempeño de sus labores 	Alto

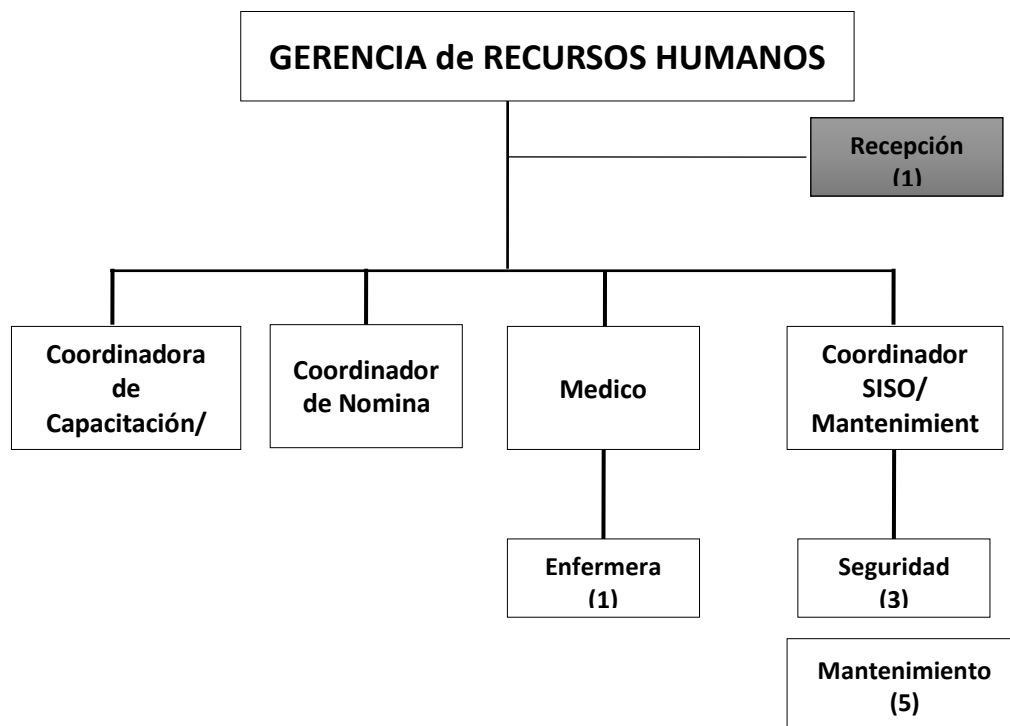
Requisitos del puesto
Formación básica: Tercer Nivel Carrera de Administración de Empresas/ Psicología Organizacional
Otra formación complementaria: Máster en Recursos Humanos
Experiencia requerida: Legal, contabilidad, manejo de subsistemas de RRHH
Idioma: Inglés avanzado
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad, • Utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada), • Legislación laboral y tributaria, • Remuneraciones, • Régimen laboral, • IESS.

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico	x			
Orientación al cliente	x			
Trabajo en equipo	x			
Orientación a los resultados	x			
Liderazgo	x			
Iniciativa	x			
Competencia del naufrago	x			
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión	x			
Calidad de trabajo	x			
Productividad	x			
Trabajo en equipo	x			
Negociación	x			

Descripción del puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Recepción
Nombre y apellido del titular: Génesis Morán	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente de Recursos Humanos

Organigrama



Síntesis del puesto

- Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
• Atención al público e información.	Alto
• Atender las llamadas telefónicas que se reciben en el conmutador de la empresa	Alto
• Recepción de la correspondencia externa y documentación en general	Medio
• Coordinación de envíos (valijas: Quito, Machala, Guayaquil, Manta)	Medio

• Entregar oportunamente la correspondencia y documentación recibida a las áreas correspondientes para su debida atención y tramite.	Medio
• Mantener actualizadas las extensiones y números de teléfonos de la compañía	Medio
• Generar claves telefónicas para nuevas extensiones	Medio
• Crear credenciales de identificación por departamentos.	Alto
• Colaboración con los subsistemas de recursos humanos	Alto
• Asegurar el desvío de llamadas a los puestos definidos para su recepción, en el momento que no se encuentre.	Alto
• Asegurar la presencia de un guardia en la recepción para la apertura de puertas cuando no esté en el puesto	Medio

Requisitos del puesto
Formación básica: Bachiller
Otra formación complementaria: Estudios Universitarios
Experiencia requerida: 1 -3 años
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos:
<ul style="list-style-type: none"> • Utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada), • Modulación de voz

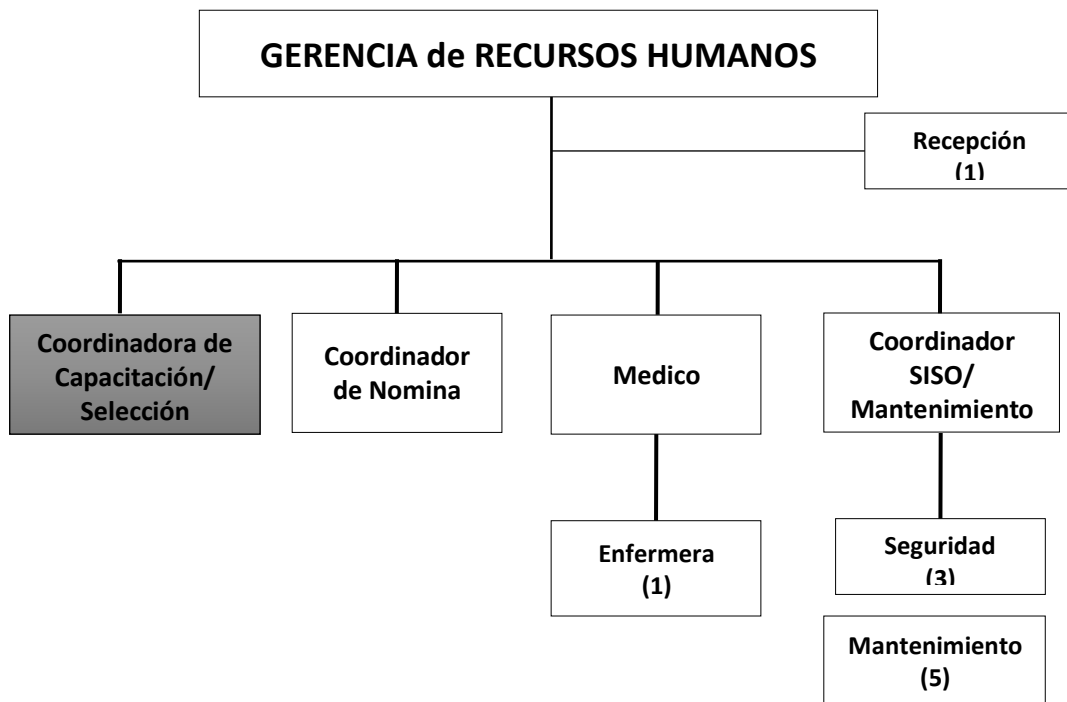
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción del puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Coordinadora de capacitación/ selección
Nombre y apellido del titular: Diana Tumbaco	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente de Recursos Humanos

Organigrama:



Síntesis del puesto

- Administrar los procesos y presupuesto de capacitación. Trabajar en conjunto con cada Gerencia y la Gerencia de RRHH los planes de carrera en puestos clave y críticos de cada área a fin de optimizar las competencias y habilidades requeridas para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Responder los requerimientos de personal coordinando para el efecto con las gerencias de las áreas involucradas.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Principales Funciones del Puesto: Capacitación	
• Diseñar y coordinar los programas de capacitación.	Alto
• Cumplir con el presupuesto asignado por la gerencia financiera desarrollando de forma eficiente los cursos solicitados.	Alto
• Coordinar cursos internos de capacitación.	Alto
• Elaborar reportes de los cursos realizados.	Alto
• Coordinar inducciones a los nuevos colaboradores.	Alto
• Elaborar indicadores de capacitación mensualmente.	Alto
• Mantener actualizados los organigramas de cada Gerencia.	Alto
• Elaboración y actualización de perfiles y descripciones de puestos.	Alto
• Elaboración de manuales o políticas relacionadas al área.	Alto
• Documentación y archivo de todos los procesos de inducción y capacitación.	Medio
Principales Funciones del Puesto: Capacitación	
• Atender los requerimientos de personal de las diferentes áreas.	Alto
• Recibe y analiza solicitudes de empleo.	Medio
• Aplicación y corrección de pruebas psicológicas	Alto
• Determinación del mercado laboral a penetrar (nivel socioeconómico, costumbres, áreas de reunión del tipo de candidatos deseados, etc.).	Medio
• Identificar los medios de reclutamiento adecuados para el mercado laboral meta.	Alto
• Definir y establecer el proceso de recepción y atención de los solicitantes.	Alto
• Definir el contenido del anuncio.(descripción de puestos, requisitos, características ser veraz y ético con la información plasmada en el anuncio)	Alto
• Realizar las llamadas de convocatoria de los diferentes procesos de selección.	Medio
• Realiza la evaluación de requisitos mínimos.	Medio
• Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.	Medio
• Coordinar con médico de MEB para generar exámenes pre ocupacionales a nuevo personal	Medio
• Otorga certificados laborales.	Medio
Requisitos del puesto	
Formación básica: Estudios universitarios en carreras administrativas, gestión organizacional y Recursos Humanos	
Otra formación complementaria: Conocimientos en Desarrollo organizacional	
Experiencia requerida: 1 año de experiencia en comunicación, planes de capacitación/ selección del personal.	
Idioma: Inglés intermedio	
Conocimientos:	

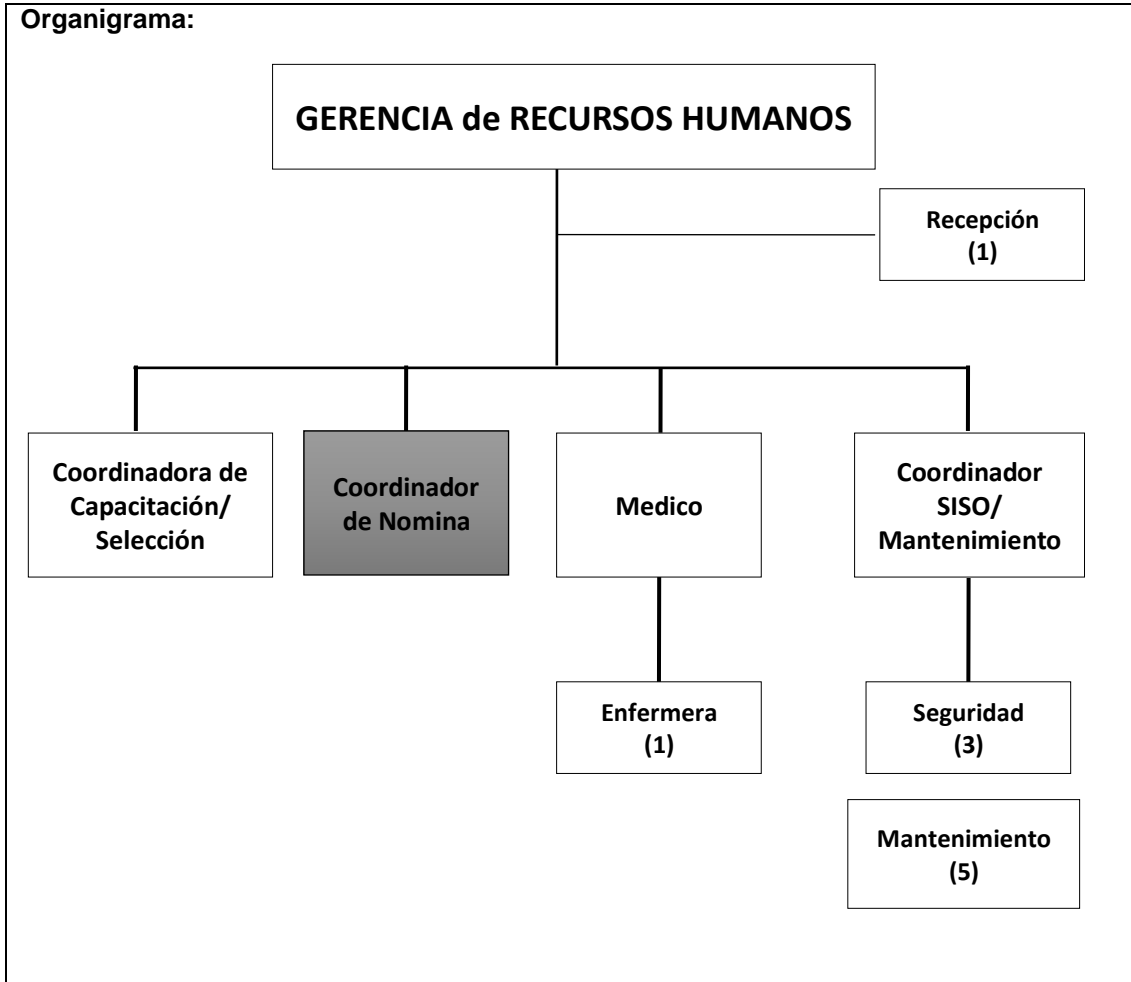
- Conocimientos de métodos, técnicas y procedimientos para realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.
- Instrumentos para la evaluación de la capacitación, tratamiento de la información.
- Assessment center
- Evaluación de desempeño.
- Técnicas de retención de talentos de alto potencial
- Planes de carrera y sucesión
- Medición de clima laboral
- Compensaciones
- Técnicas de comunicación interna
- Técnicas de selección
- Reclutamiento masivo
- Evaluaciones Psicométricas
- Levantamiento de políticas/manuales y procedimientos
- Redacción y ortografía
- Utilitarios (Word, Excel, Power point, Project)
- Seguridad y salud ocupacional
- Ergonomía
- Uso de implementos de seguridad

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo		x		
Negociación		x		

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Coordinador de Nómina
Nombre y apellido del titular: José Merchán	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente de Recursos Humanos

Organigrama:



Síntesis del puesto

- Administrar la nómina de pagos del personal, procesando los pagos de sueldos y beneficios de ley, así como las obligaciones legales con el Ministerio de Trabajo, Seguro Social, y otras Instituciones gubernamentales, manteniendo la más alta confidencialidad, cumpliendo y haciendo cumplir la políticas y procedimientos propios del área (préstamos, liquidación de haberes, salida de personal, ingreso de personal, etc.)
- Administrar en conjunto con la Gerencia de RRHH los procesos de análisis de la compensación, equidad interna, comparativos vs mercado, etc. Asesorar al cliente interno en estos aspectos.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el proceso del pago de la nómina/comisiones. Y se asegura de entregar los roles de pago a todo el personal 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el área financiera la acreditación bancaria de sueldos, comisiones, bonos etc. 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de página de MRL. Para ingreso de contratos a personal nuevo, actas de finiquito, decimos, utilidades, etc. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar y procesar novedades tales como horas extras, permisos, inasistencias, vacaciones y demás información relacionada con el personal. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Calculo de beneficios sociales 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar y controlar en la página de historia laboral, los pagos realizados al IESS por aportaciones mensuales y fondos de reserva. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la página del IESS, para elaboración de avisos salida, planillas de aporte, préstamos hipotecarios, quirografarios, fondos de reserva, sueldos extras 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar las comisiones de nómina, vacaciones, prestamos 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar operativamente el retiro del personal, tramitar la liquidación y cancelación 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente interno sobre en casos de reclamo y búsqueda de soluciones por problemas de su pago de nómina inquietudes para realización de préstamos, liquidación y/o retiro de cesantías 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> • Concilia cuentas por cobrar en el sistema de RRHH y departamento de Contabilidad para su registro 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal, junto con Trabajo Social. 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> • Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el Gerente de Recursos Humanos. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y presentación de indicadores. 	Alto

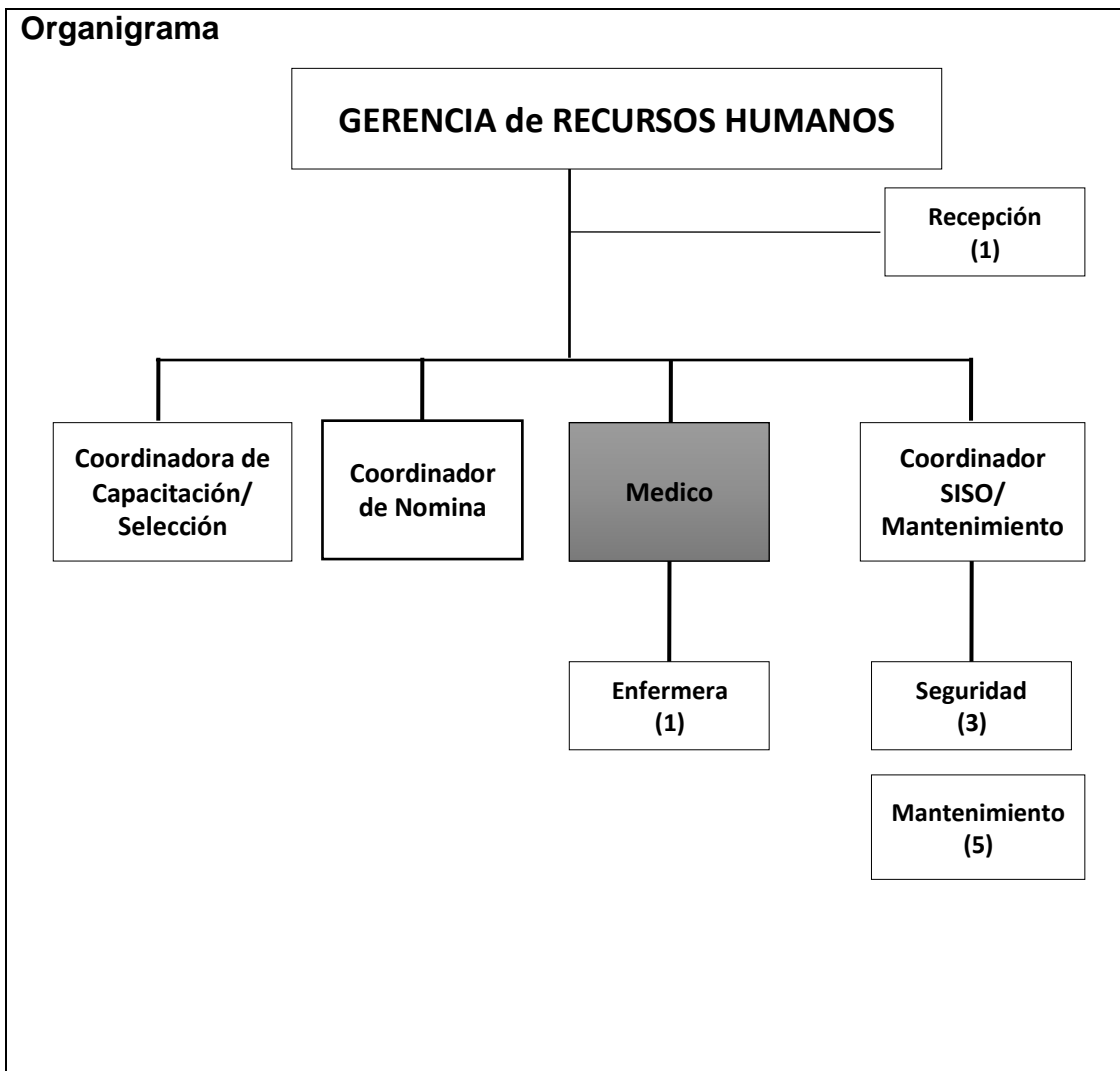
Requisitos del puesto
Formación básica: Educación superior de tercer nivel en Ing. Comercial, CPA, Auditoría, Economía Administración de Empresas o afines a RRHH
Otra formación complementaria: Aspectos tributarios de nómina
Experiencia requerida: 1 año de experiencia
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de contabilidad • Utilitarios (Word, Excel, formulación avanzada) • Legislación laboral y tributaria, remuneraciones, régimen laboral, IESS. • Conocimientos básicos de impuesto a la renta • Conocimiento básicos de mediación • Solución de conflictos • Conocimientos de sistemas de pagos • Compensaciones • Negociaciones • Conocimientos básicos de legislación social y salud ocupacional

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo		x		
Negociación		x		

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Médico
Nombre y apellido del titular: Anaberta Pacheco	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente de Recursos Humanos

Organigrama



Síntesis del puesto

- Diseñar el sistema de medicina laboral-ocupacional y preventiva, acorde con las normas legales laborales e institucionales; orientado a prevenir, mantener y mejorar el estado de bienestar físico y mental del personal.
- Ejecutar las acciones para su implementación. Con documentación de soporte y seguimiento

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Recopila información relacionada con medicina laboral-ocupacional y preventiva, prepara recomendaciones y sugerencias.	Alto
Realiza los exámenes pre-ocupacionales necesarios previos al inicio de labores del personal contratado.	Alto
Prepara el informe pre-ocupacional para el departamento de selección o gerencia de recursos humanos.	Alto
Participa en la inducción organizacional de los nuevos empleados en los temas de medicina laboral, preventiva y los de salud y seguridad ocupacional	Alto
Genera la ficha médica del empleado.	Alto
Valida, registra y coordina el archivo de los certificados médicos respectivos.	Alto
Mantiene actualizados los registros médicos del personal	Alto
Elabora informes y reportes de incidencias médicas del personal	Alto
Coordinar procesos de medicina laboral y preventiva.	Alto
Define el proceso anual de exámenes médicos preventivos de seguimiento y vigilancia de la salud de todas las personas empleadas por plan.	Medio
Coordina con el proveedor del laboratorio la fase de toma de muestras, obtención de resultados.	Medio
Define la realización de exámenes especiales a aquellas personas, cuyas labores involucren alto riesgo para la salud.	Medio
Analiza los resultados y recomienda las acciones que correspondan.	Medio
Coordina con la trabajadora social la transferencia de pacientes a unidades médicas del IESS, cuando se requiera atención médica especializada o exámenes auxiliares de diagnóstico.	Medio
Atiende y da seguimiento a novedades de salud del personal de oficinas y almacenes del país.	Medio
Desarrolla atención médica quirúrgica de nivel primario y de urgencia.	Medio

Prepara y coordina procesos de vacunación a las personas empleadas, y si procede a sus familiares, focalizando en epidemias para mantener el nivel inmunidad	Medio
Integra el comité de seguridad y salud con voz y sin voto	Medio
Colabora con la gerencia de recursos humanos y comité de seguridad en la investigación de accidentes de trabajo	Medio
Investiga las enfermedades ocupacionales que se puedan presentar en la organización	Medio
Prepara programas de orientación y capacitación para la prevención de accidentes de trabajo.	Medio
Diseña material de difusión y organiza programas de educación para la salud destinados a mantener la formación preventiva de la salud y seguridad	Medio
Elabora estadísticas de ausentismo al trabajo, por motivos de enfermedad común, profesional, accidentes laborales u otros motivos y sugiere medidas para evitar estos riesgos	Medio

Requisitos del puesto
Formación básica: Título de doctor en medicina general
Otra formación complementaria: Salud y Seguridad Ocupacional
Experiencia requerida: 3 años de experiencia
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud ocupacional • Operar equipos de oficina o laboratorio • Dominio de todos los utilitarios. Disposiciones del IESS en materia en medicina laboral y ocupacional

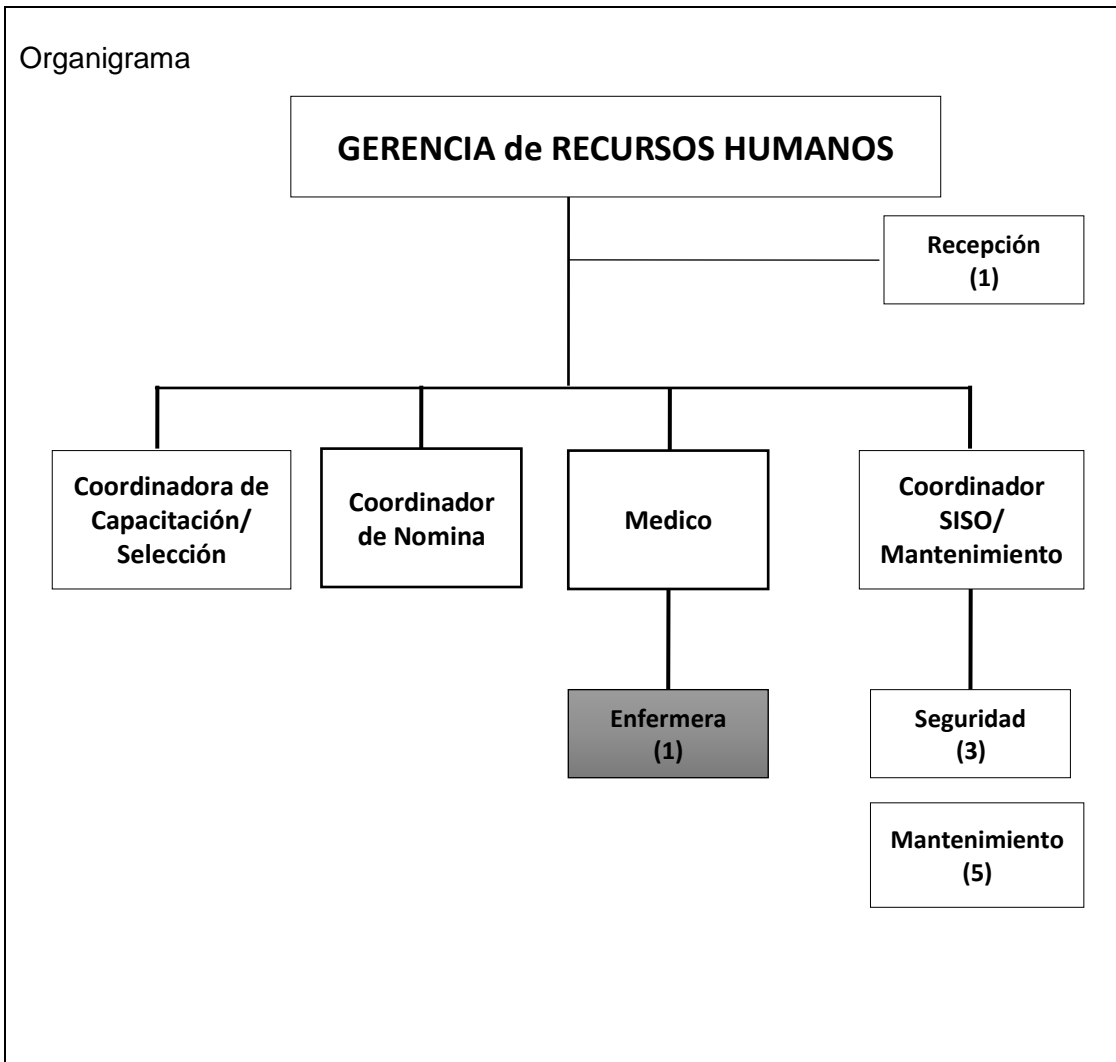
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico			x	
Orientación al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Orientación a los resultados			x	
Liderazgo			x	
Iniciativa			x	
Competencia del naufrago			x	
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Enfermera
Nombre y apellido del titular:	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Médico

Organigrama



Síntesis del puesto

- Da asistencia al médico ocupacional de la compañía realizando tareas asignadas por este.
- Genera cronogramas de trabajo.
- Atiende al personal que acude al departamento médico por asistencia emergente

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Programar dentro del centro laboral todos los servicios de salud diariamente	Alto
Archivar y mantener las historias clínicas-laborales del personal activo y pasivo del centro laboral	Alto
Organizar los cronogramas de ejecución de las actividades de seguridad y salud planificadas de la empresa	Alto
Elaborar de manera conjunta con el equipo de seguridad y salud en el trabajo un informe anual de las actividades desarrolladas por la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo	Alto
Gestionar los recursos materiales y medicamentos del dispensario médico	Alto
Mantener relación estrecha de trabajo con el área de salud y seguridad ocupacional referente a actividades y su cumplimiento	Alto
Coordinar la calibración y verificación periódica de los equipos médicos utilizados.	Alto
Planificar eficazmente la prevención de los riesgos durante la realización de los trabajos peligrosos por áreas de trabajo	Alto
Garantizar la confiabilidad de los datos que están bajo su responsabilidad	Alto
Mantener los planes actualizados contra desastres y catástrofes	Alto
Participar activamente en los simulacros ante una situación de emergencia sanitaria o de desastre	Alto
Es responsable de la entrega y abastecimiento de botiquines en las diferentes áreas o almacenes	Alto
Realiza las ordenes de exámenes pre-ocupacionales necesarios previo al inicio de labores del personal contratado	Alto
Prepara el informe pre-ocupacional para el departamento de selección o gerencia de recursos humanos	Alto
Genera la ficha médica del empleado	Alto
Mantiene actualizado los registros médicos del personal.	Alto

Requisitos del puesto
Formación básica: Educación técnica de auxiliar de enfermería
Otra formación complementaria: Salud y Seguridad Ocupacional
Experiencia requerida: 3 años de experiencia
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud ocupacional • Operar equipos de oficina o laboratorio • Dominio de todos los utilitarios. Disposiciones del IESS en materia en medicina laboral y ocupacional

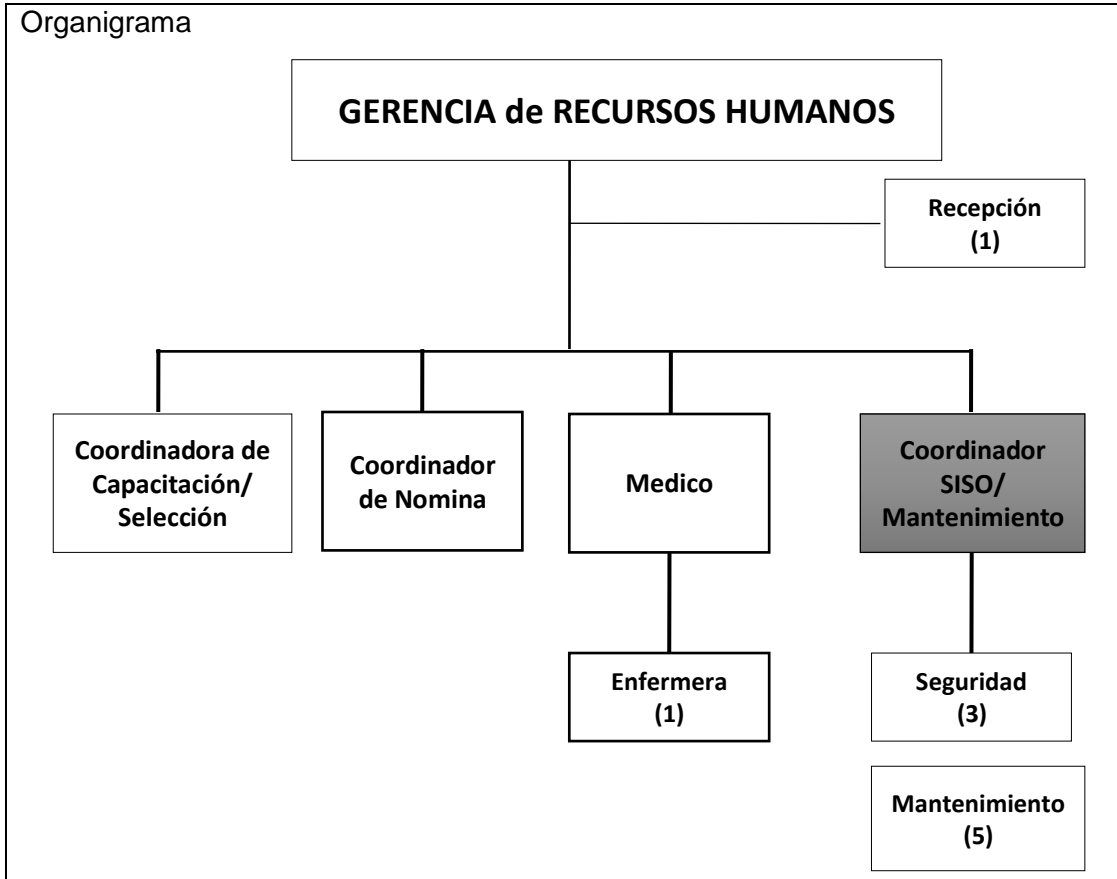
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		x		
Calidad de trabajo		x		
Productividad		x		
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Coordinador SISO/ Mantenimiento
Nombre y apellido del titular: Xavier López	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Gerente de Recursos Humanos

Organigrama



Síntesis del puesto

- Da asistencia al médico ocupacional de la compañía realizando tareas
- Implantar, desarrollar y Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional (SART)
- Establecer las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la empresa, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por los entes reguladores de la materia.
- Responsable del seguimiento y cumplimiento del presupuesto de gastos en lo relativo a la compra de insumos.
- Coordina el mantenimiento de oficinas y almacenes con los departamentos correspondientes

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Principales Funciones del Puesto: SISO	
Elaboración y seguimiento al presupuesto anual de gastos SISO	Alto
Asesora técnicamente al gerente de RRHH, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.	Alto
Planifica, dirige y supervisa las actividades (SISO)	Alto
Participar en las auditorías internas	Alto
Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el reglamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.	
Supervisa el correcto estado y operación del sistema contra incendios, red hídrica, extintores de incendios, coordinando el entrenamiento del personal sobre esta materia.	Alto
Desarrollar la parte de documentación de seguridad y de salud ocupacional	Alto
Identificación, evaluación y análisis de riesgos	Alto
Coordina con el área de capacitación los programas internos de adiestramiento y sensibilización en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.	Alto
Establece conjuntamente con el gerente de RRHH las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional	Alto
Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.	Alto
Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.	Alto
Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.	Alto
Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales para implementar medidas correctivas y disminuir las incidencias y riesgos.	Alto
Inspecciona la existencia y condiciones de equipos de protección y seguridad necesarios para que el trabajador preste su labor con bajo nivel de riesgo	Alto
Inspecciona la carga y descarga de sustancias y/o materiales inflamables.	Alto
Responsable de elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.	Alto
Responsabilizarse por el inventario de equipos e insumos de seguridad	Alto
Aplica sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.	Alto

Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.	Alto
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la empresa y determinado según la ley.	Alto
Principales Funciones del Puesto: Mantenimiento	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Responsable del seguimiento y cumplimiento del presupuesto de gastos en lo relativo a la compra de insumos, logrando mejorar las condiciones de negociación con los proveedores externos	Alto
Gestionar los permisos, contratos con proveedores y temas relacionados asegurando el cumplimiento en tiempo y forma del presupuesto de inversiones.	Alto
Supervisar el trabajo y costo de los proveedores de mantenimiento de los puntos de venta a nivel nacional.	Alto
Mantener al día permisos de funcionamiento, contratos de arriendo, patentes municipal y demás solicitados por los organismos de control de cada punto de venta, bodega y oficinas centrales, coordinando la documentación con la Gerencia Legal y demás áreas responsables (Contabilidad, RRHH, etc.)	Alto
Asegurar que todos los proveedores den cumplimiento a los contratos, tanto en lo que tiene que ver con las cláusulas legales como en los tiempos y costos.	Alto
Llevar el control del inventario de insumos.	Alto
Coordina el mantenimiento de los generadores de la oficina principal y almacenes	Alto
Obtención de permisos de cuerpo de bomberos, municipio	Alto
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	Alto
Elabora informes técnicos de trabajos asignados	Alto
Requisitos del puesto	
Formación básica: Tercer nivel en ingeniería industrial	
Otra formación complementaria: Máster en Salud y Seguridad Ocupacional	
Experiencia requerida: 3 años de experiencia	
Idioma: Inglés intermedio	
Conocimientos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, Reglamentos y Estatutos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional. • Conocimiento de leyes sociales • Elaboración de manuales y procesos • Métodos de prevención y registros de accidentes, inspecciones y otros relacionados con la seguridad industrial e higiene ocupacional. • Certificación de auditor interno con certificación CISCH • Primeros auxilios 	

- Manejo de todos los utilitarios, sobre todo Excel y Power Point
- Normativas municipales
- Conocimientos de planificación de presupuestos
- Negociación con proveedores
- Redacción y ortografía
- Manejo de utilitarios Word, Excel, Power Point
- Administración de personal
- Reportes de tiempos y duración de trabajos

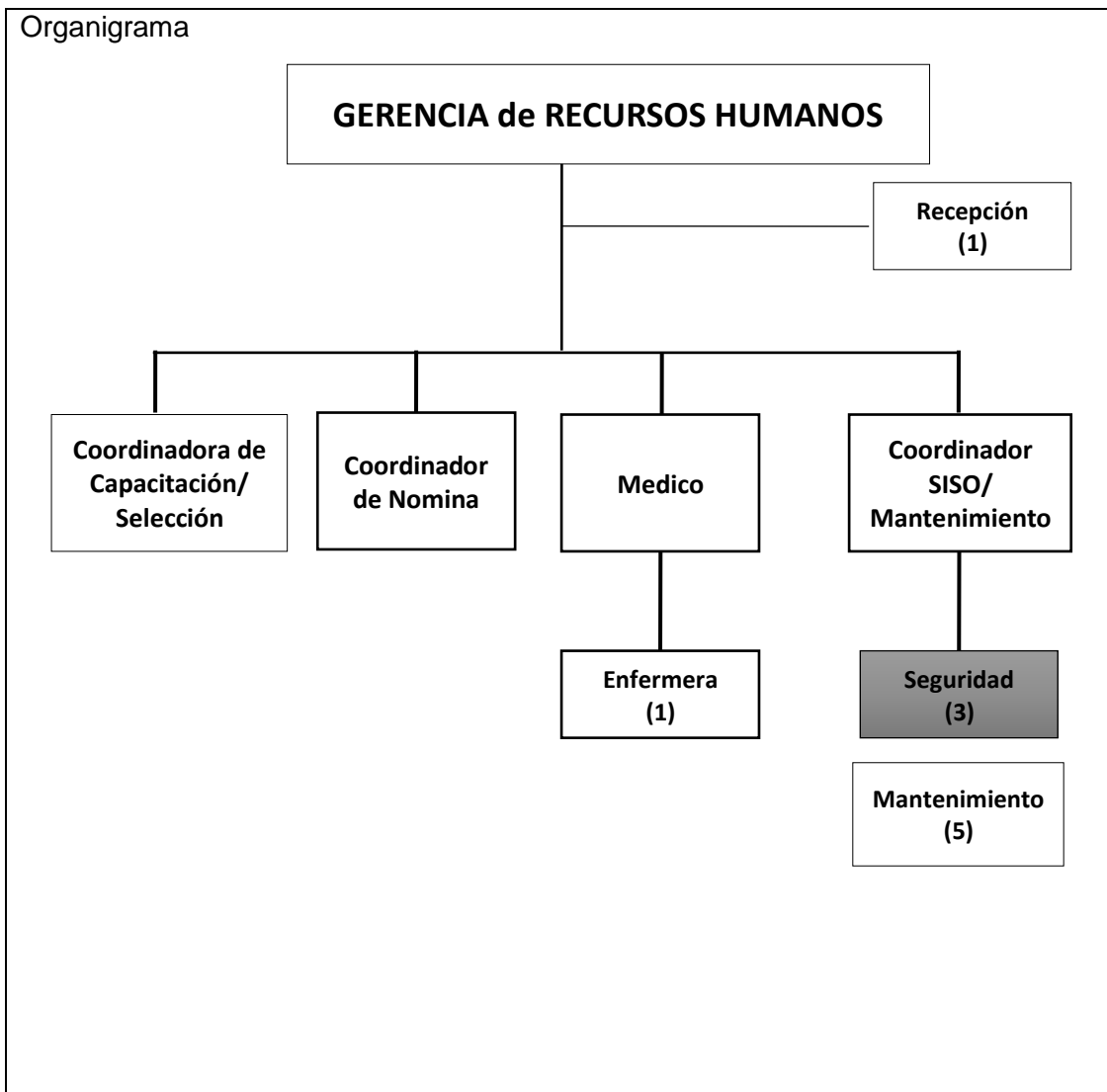
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		X		
Ética		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
Calidad de trabajo		X		
Orientación al cliente		X		
Innovación y creatividad		X		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico		X		
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a los resultados		X		
Liderazgo		X		
Iniciativa		X		
Competencia del naufrago		X		
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión		X		
Calidad de trabajo		X		
Productividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Negociación		X		

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Guardia
Nombre y apellido del titular: Milton López	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Coordinador SISO/ Mantenimiento

Organigrama



Síntesis del puesto

- Control de entrada y salida de productos terminados, materia prima, personal y vehículos autorizados
- Vigilancia de cámaras de seguridad internas

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Custodia y resguardo de los bienes de la empresa.	Alto
Revisión y chequeo de todos los vehículos autorizados que salen (Maletera, Cabina, otros)	Alto
Constatar que el Producto que sale de la empresa este conforme con la Factura Guía de salida	Alto
La entrada y salida de personas / vehículos	Alto
Realizar recorridos constantes por las instalaciones de la empresa	Alto
Chequear que el Portón Principal y otros asignados estén completamente cerrado las revisiones las harán en las partes externas del Puesto de Servicio y en las áreas de procesos debidamente autorizados por el Personal de Seguridad	Alto
Participar inmediatamente al personal de Seguridad de la empresa, para activar el Protocolo y los pasos a seguir para cada emergencia	Alto
Es obligatorio mantener el orden y la limpieza en su Puesto de Servicio.	Medio
Prohibido el abandono del Puesto de Servicio sin plena autorización del jefe inmediato.	Alto

Requisitos del puesto
Formación básica: Bachiller
Otra formación complementaria:
Experiencia requerida: 2 años de experiencia
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de computador • Utilitarios (Word, Excel)

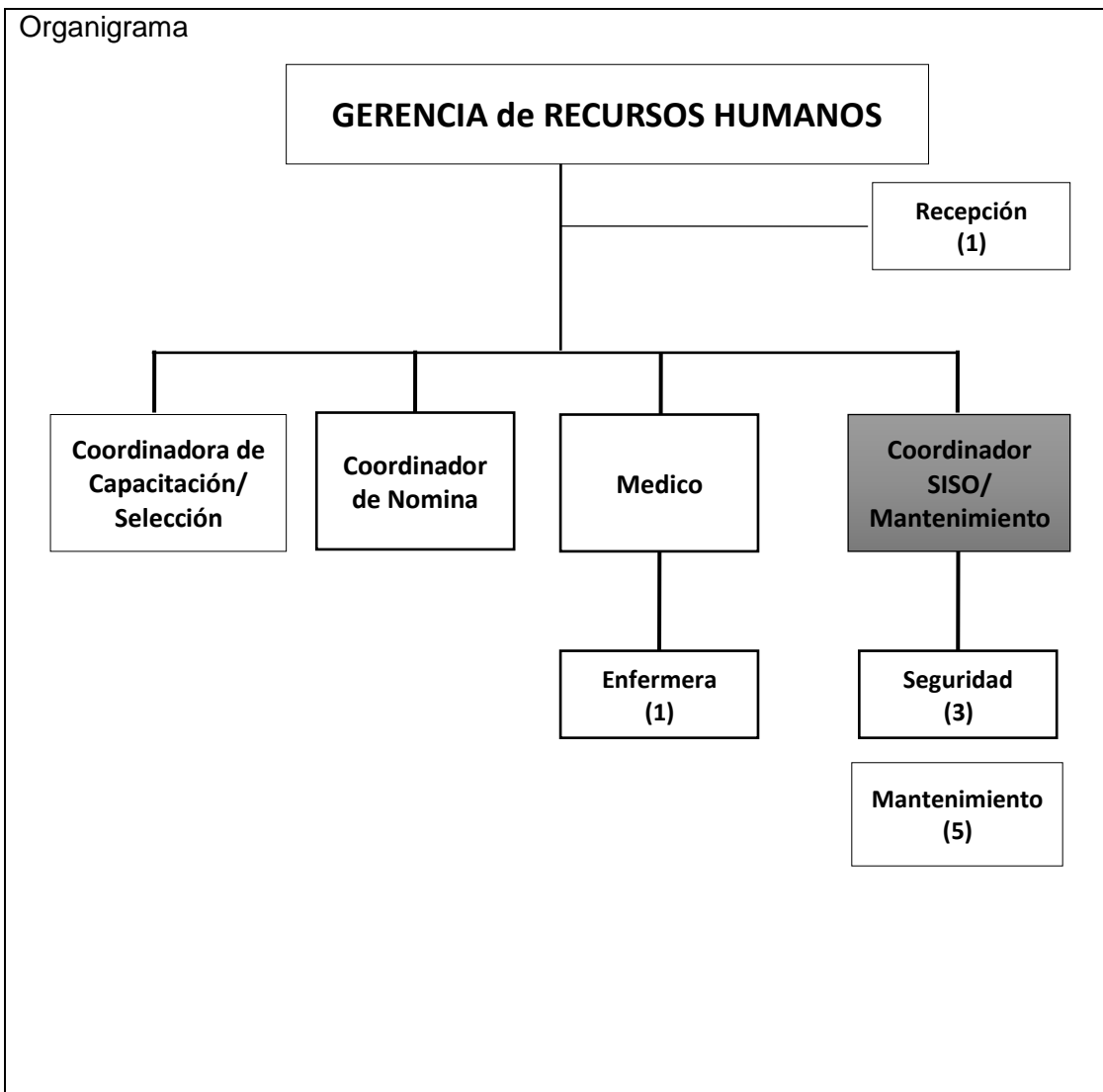
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión			x	
Calidad de trabajo			x	
Productividad			x	
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Ayudante de mantenimiento
Nombre y apellido del titular: Jorge Carranza	
Área/ Dirección: Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	Parte superior: Coordinador SISO/ Mantenimiento

Organigrama



Síntesis del puesto

- Apoyar en el mantenimiento preventivo y/o correctivo de edificaciones, y mobiliario, utilizando los procedimientos necesarios para garantizar el óptimo estado de los mismos.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Coordinar limpieza general en los lugares de trabajo, vivero, y demás instalaciones	Alto
Coordina entrega de insumos y los dosifica adecuadamente a los ayudantes de limpieza	Alto
Hacer mantenimiento de alumbrado	Alto
Reparar todo daño que se presente en las instalaciones que le sean asignados por el superior	Alto
Ayudar en la instalación de mobiliario	Alto
Efectuar oportunamente los pedidos de materiales requeridos para la limpieza o mantenimiento	Alto
Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato	Alto
Supervisar el trabajo de los proveedores de mantenimiento	Alto
Ayuda a gestionar permisos de funcionamiento, contratos de arriendo, patentes municipales y demás solicitados	Alto
Ayuda en mantenimiento de los generadores de la oficina principal y almacenes	Medio
Obtención de permisos de cuerpo de bomberos, municipio.	Medio

Requisitos del puesto
Formación básica: Bachiller en carreras técnicas
Otra formación complementaria: Técnico mantenimiento/ electricidad/ carpintería
Experiencia requerida: 2 años de experiencia
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de computador • Utilitarios (Word, Excel)

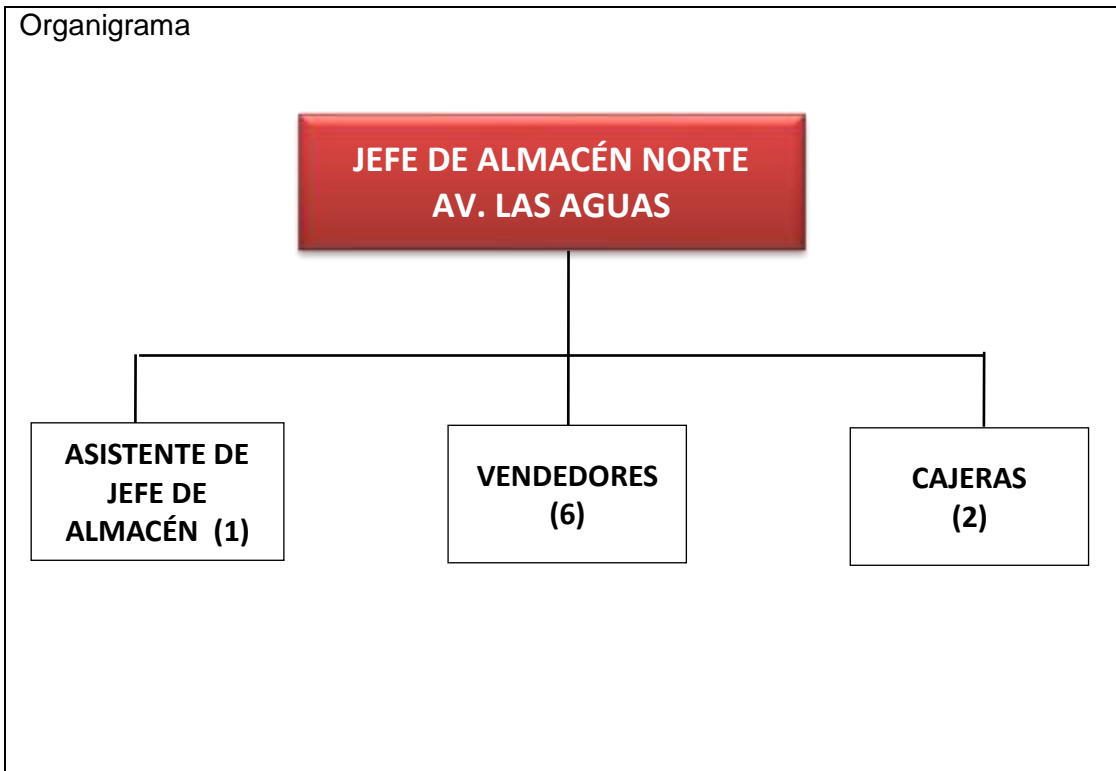
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Tolerancia a la presión			x	
Calidad de trabajo			x	
Productividad			x	
Trabajo en equipo			x	
Negociación			x	

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Jefe de Almacén
Nombre y apellido del titular: Luis Muntuano	
Área/ Dirección: Ventas	
Departamento: Ventas	Parte superior: Supervisor de ventas

Organigrama



Síntesis del puesto

- Lograr el objetivo de ventas mensual, administrando al equipo de ventas (Vendedores, Cajeras, Bodeguero, etc.) y asegurando el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa en todo lo que tiene que ver con el manejo de caja, inventarios, exhibición, procesos comerciales (telemarketing, volanteo, activaciones etc.) en el punto de venta (MEB ó Tempo)

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Responsable de apertura y cierre de almacén.	Alto
Responsable de verificar los procesos de cierres de caja general y reposiciones	Alto
Coordinación, seguimiento y apoyo a las acciones comerciales (telemarketing, volanteo, activaciones, reuniones diarias de avance con vendedores, etc.)	Alto
Elaboración y mantenimiento de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, por metro cuadrado, ticket promedio, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.	Alto
Elaboración y mantenimiento de la estructura básica y la estructura flotante (por temporada) de su local (número de vendedores, personal de apoyo, etc.)	Alto
Obtener información del mercado y competencia de la zona de influencia de su local.	Alto
En ausencia de cajera/as es responsable de los procesos de caja	Alto
Responsable por la selección del personal de ventas de su local.	Alto
Responsable por el inventario de su almacén (en bodega y exhibición).	Alto
Manejo de presupuestos de ventas por vendedor en conjunto con el supervisor de ventas	Medio
Funciones Secundarias	
Exhibición de mercadería en el showroom con el apoyo de marketing y diseño de interiores.	Medio
Coordinar horarios de trabajo a colaboradores de almacén.	Medio
Supervisar el control de ingresos y salidas	Medio
Atención al cliente (ingreso de solicitudes y reclamos).	Medio
Desarrolla clínica de ventas dentro de almacén.	Medio
Elabora informe de gestiones semanales que son transmitidas a la gerencia de ventas.	Medio
Requisitos del puesto	
Formación básica: Universitario con énfasis en áreas Comerciales, de Marketing o ingeniería en Ventas	
Otra formación complementaria:	

Experiencia requerida: 3 años a 4 años de experiencia en el cargo
Idioma: Inglés intermedio
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Marketing • Conocimiento de ventas • Conocimiento de administración • Toma de inventarios en caja

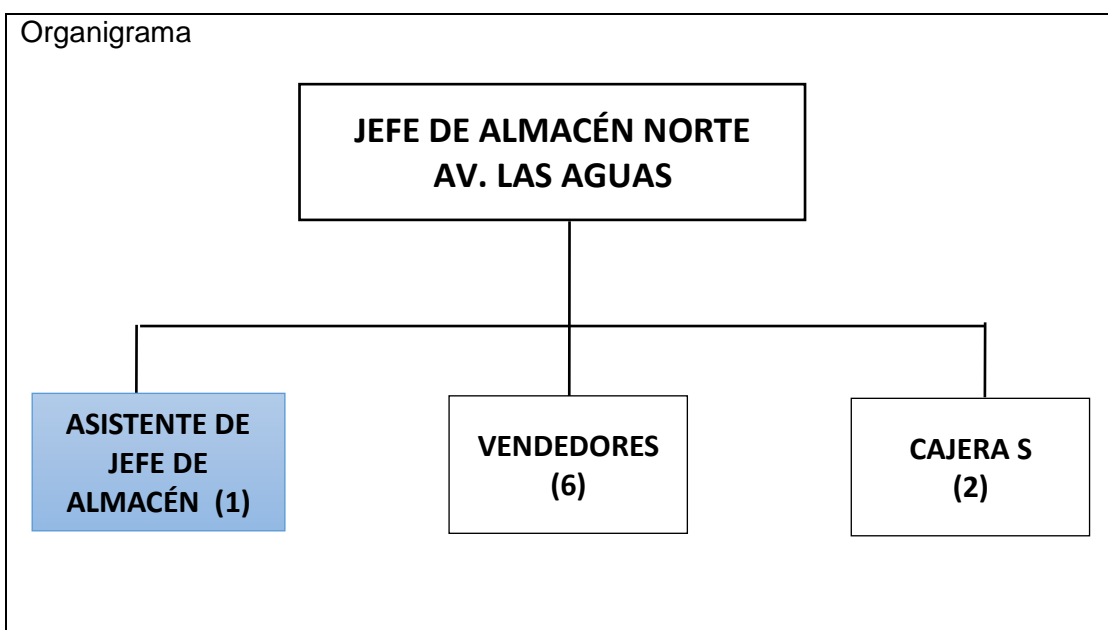
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa - Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Asistente de Jefe de Almacén
Nombre y apellido del titular: Grace Tumbaco	
Área/ Dirección: Ventas	
Departamento: Ventas	Parte superior: Jefe de Almacén

Organigrama



Síntesis del puesto

- Dar soporte al Gerente del almacén en la administración de la documentación y archivos del almacén, caja chica y gastos menores del local (movilizaciones, gastos por volanteo, etc.)
- También deberá apoyar al Gerente del local en el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa en todo lo que tiene que ver con el manejo de caja chica, horarios de apertura y cierre, exhibición, etc.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Apoyo al Jefe/Gerente del almacén en el cumplimiento del presupuesto de venta de su almacén	Alto
Apoyo para la elaboración de los principales indicadores estadísticos del almacén: ventas por línea de producto, ventas por vendedor, estado de los inventarios, rotación de vendedores, etc.	Alto
Apoyo en la elaboración de documentación para reclamos de clientes, comunicaciones a Servicio Técnico.	Alto

Requisitos del puesto
Formación básica: Estudios en Administración o Ventas
Otra formación complementaria:
Experiencia requerida: 2 años en puestos similares
Idioma: Español
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Marketing • Conocimiento de ventas • Conocimiento de administración • Toma de inventarios en caja

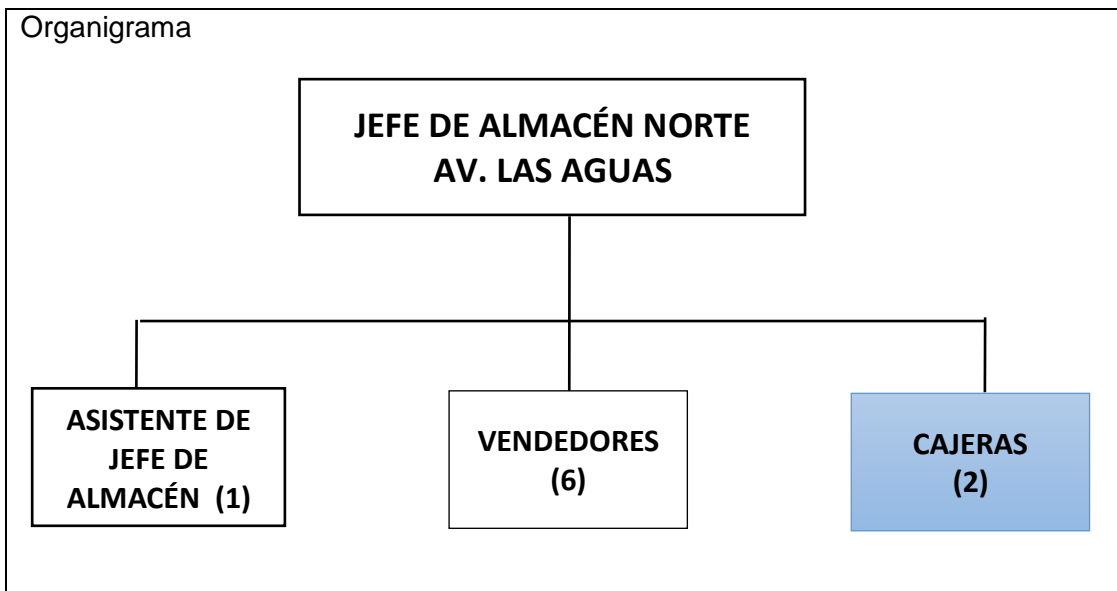
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa - Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Cajera
Nombre y apellido del titular:	
Área/ Dirección: Ventas	
Departamento: Ventas	Parte superior: Jefe de Almacén/ Tesorería

Organigrama



Síntesis del puesto

- Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la compañía y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.	Alto
Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.	Alto
Realiza depósitos bancarios.	Alto
Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.	Alto
Realiza arqueos de caja	Alto
Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja	Alto
Troquela recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos	Alto
Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan	Alto

Lleva el registro y control de los movimientos de caja.	Alto
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía	Alto
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	Alto
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada	Alto
Requisitos del puesto	
Formación básica: Estudios en Comercio o Administración, Tecnología en Contabilidad o Finanzas o Tecnología en Ventas	
Otra formación complementaria:	
Experiencia requerida: 2 años en puestos similares	
Idioma: Español	
Conocimientos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de ventas • Conocimiento de administración • Toma de inventarios en caja 	

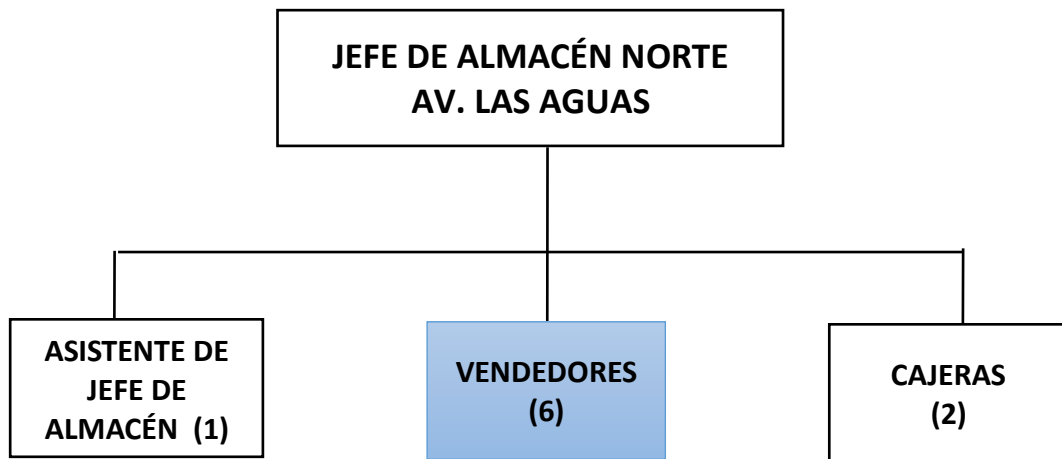
Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso			x	
Ética			x	
Adaptabilidad al cambio			x	
Calidad de trabajo			x	
Orientación al cliente			x	
Innovación y creatividad			x	
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo			x	
Impacto e influencia			x	
Comunicación			x	
Iniciativa - Comunicación			x	
Orientación a los resultados			x	

Descripción de puesto

Empresa: Muebles El Bosque S.A	Puesto: Vendedor
Nombre y apellido del titular:	
Área/ Dirección: Ventas	
Departamento: Ventas	Parte superior: Jefe de Almacén

Organigrama



Síntesis del puesto

- Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objetivo de lograr satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas de acuerdo a normas y procedimientos.

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia (Alto – medio – bajo)
Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas	
Recibe, aborda y atiende cordialmente a los clientes	
Conoce las características de los productos ofertados, para ofrecer un asesoramiento adecuado	
Conoce y apoya las campañas que se están efectuando en los locales o en los centros comerciales en los que se encuentren los locales	
Persuade a los clientes, de tal manera que se logre un cierre efectivo en las ventas	
Ofrece a los clientes las promociones existentes en los productos, de acuerdo a las directrices del Jefe del Local	

Conoce los márgenes de descuentos en los productos, fijados por la Gerencia de Ventas-Mercadeo	
Revisa que la mercadería este correctamente etiquetada	
Vuelve a ubicar la mercadería que se le mostro al cliente y que este decidió no llevar	
Asesora a los clientes en los productos exhibidos y da alternativas de compra, de acuerdo a las necesidades de los clientes	
Cumple con los presupuestos de ventas definidos por el Jefe del Local	
Apoya al Jefe del Local en la recepción de mercadería y su respectivo almacenaje en las bodegas	
Sigue las directrices emitidas por el Jefe del Local	
Cumple con políticas de imagen personal (maquillaje, peinado, uniforme)	
Mantiene el local de manera ordenada y limpia, para presentar una imagen impecable a los clientes	

Requisitos del puesto
Formación básica: Estudios en Comercio o Administración, Tecnología en Contabilidad o Finanzas o Tecnología en Ventas
Otra formación complementaria:
Experiencia requerida: 2 años a 4 años en puestos similares
Idioma: Español
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Marketing • Servicio al cliente • Criterios básicos de decoración y diseño (combinación de colores, iluminación) • Manejo de presupuestos

Competencias

Nombre de la competencias	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		x		
Ética		x		
Adaptabilidad al cambio		x		
Calidad de trabajo		x		
Orientación al cliente		x		
Innovación y creatividad		x		
Competencias específicas gerenciales				
Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				

Orientación a los resultados				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencia del naufrago				
Competencias específicas para el área de Ventas				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Impacto e influencia		x		
Comunicación		x		
Iniciativa - Comunicación		x		
Orientación a los resultados		x		

Anexos

Formato de Encuesta 1

Encuesta dirigida al Departamento de Recursos Humanos

Gestión por competencias

1. A continuación se muestra un listado de comportamientos (competencias) relacionados al trabajo en organizaciones (empresas). Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia de los mismos. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- m) Compromiso _____
- n) Ética _____
- o) Adaptabilidad al cambio _____
- p) Calidad de trabajo _____
- q) Innovación y creatividad _____

2. De los procesos de Recursos Humanos que se muestran a continuación. Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia. Siendo 1 el más importante y 5 menos importante.

- i) Análisis y descripción de puestos _____
- j) Atracción, selección e incorporación _____
- k) Formación y Capacitación _____
- l) Evaluación de desempeño _____
- r) Beneficios y Remuneraciones _____

Análisis y descripción de puestos

3. ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

Sí

No

4. ¿Se siente parte de la organización?

Sí

No

5. ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área? (Si su respuesta es "sí" pase a la pregunta 7)

Sí

No

6. En caso de que su respuesta en la pregunta anterior sea negativa, ¿A cuáles de las siguientes opciones considera que se debe? Priorice del 1 al 3 las más relevantes. Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante.

- Desconocimiento de funciones en su área. _____
- Falta de comunicación interna entre empleador y trabajador _____
- Excesivas distribución de tareas _____
- Falta de tiempo para el desarrollo de sus actividades _____
- Otros _____

Atracción, selección e incorporación

7. Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

- k) Reclutamiento en línea (Internet) _____
- l) Publicidad (Prensa) _____
- m) Contactos con universidades _____
- n) Referencia personal _____
- o) Otros _____

8. Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía. ¿Recibió una chara de inducción general?

- Sí
- No

9. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

10. ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

- Sí
- No

11. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Formación.

13. ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

- Primaria
- Secundaria
- Pregrado (Título profesional)
- Postgrado (Maestría, Doctorado)

14. ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

- Sí
- No

15. En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

- Selección y contratación
- Seguridad y salud ocupacional
- Aspecto tributario en la nómina
- Indicadores de Recursos Humanos
- Otros

Evaluación de desempeño

16. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

- i) Mucho conocimiento _____
- j) Suficiente conocimiento _____
- k) Poco conocimiento _____
- l) Nada de conocimiento _____

17. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

- i) Mucho conocimiento _____
- j) Suficiente conocimiento _____
- k) Poco conocimiento _____
- l) Nada de conocimiento _____

18. ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

- k) Casi siempre _____
- l) Usualmente _____
- m) A veces _____
- n) Rara vez _____
- o) Casi nunca _____

Remuneraciones y beneficios

19. ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

- Buenas
- Regulares
- Malas

20. ¿Recibe usted un tipo de motivación?

- Sí
- No

21. Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

- Horarios Flexibles
- Monetaria
- Reconocimientos
- Otros

Formato de Encuesta 2

Encuesta dirigida al Almacén Norte de la Avenida Las Aguas

Gestión por competencias

1. A continuación se muestra un listado de comportamientos (competencias) relacionados al trabajo en organizaciones (empresas). Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia de los mismos. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- s) Compromiso _____
- t) Ética _____
- u) Adaptabilidad al cambio _____
- v) Calidad de trabajo _____
- w) Innovación y creatividad _____

2. De los procesos de Recursos Humanos que se muestran a continuación. Ordene del 1 al 5 según su criterio el grado de importancia. Siendo 1 el más importante y 5 menos importante.

- m) Análisis y descripción de puestos _____
- n) Atracción, selección e incorporación _____
- o) Formación y Capacitación _____
- p) Evaluación de desempeño _____
- x) Beneficios y Remuneraciones _____

Análisis y descripción de puestos

3. ¿Está conforme con las actividades del puesto de trabajo?

Sí

No

4. ¿Se siente parte de la organización?

Sí

No

5. ¿Considera que existe una clara definición de funciones en su área? (Si su respuesta es "sí" pase a la pregunta 7)

Sí

No

6. En caso de que su respuesta en la pregunta anterior sea negativa, ¿A cuáles de las siguientes opciones considera que se debe? Priorice del 1 al 3 las más relevantes. Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante.

- Desconocimiento de funciones en su área. _____
- Falta de comunicación interna entre empleador y trabajador _____
- Excesivas distribución de tareas _____
- Falta de tiempo para el desarrollo de sus actividades _____
- Otros _____

Atracción, selección e incorporación

7. Marque con una "X" el proceso de reclutamiento utilizado al momento de su ingreso en la organización.

- p) Reclutamiento en línea (Internet) _____
- q) Publicidad (Prensa) _____
- r) Contactos con universidades _____
- s) Referencia personal _____
- t) Otros _____

8. Al momento de saber que fue seleccionado para el ingreso a la compañía.
¿Recibió una chara de inducción general?

- Sí
- No

9. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico el primer día de trabajo?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

10. ¿Considera tener los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado?

- Sí
- No

11. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre su jefe inmediato y usted?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

12. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Formación.

13. ¿Cuál es su nivel actual de estudios?

- Primaria
- Secundaria
- Pregrado (Título profesional)
- Postgrado (Maestría, Doctorado)

14. ¿Ha recibido en los últimos 6 meses cursos o seminarios?

- Sí
- No

15. En caso de ser Sí, seleccione el tipo de seminario que recibió.

- Atención al cliente
- Liderazgo y negociación
- Técnicas de venta
- Servicio post venta
- Otros

Evaluación de desempeño

16. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la visión de la compañía?

- m) Mucho conocimiento _____
- n) Suficiente conocimiento _____
- o) Poco conocimiento _____
- p) Nada de conocimiento _____

17. ¿Cuánto conocimiento cree usted tener sobre la misión de la compañía?

- m) Mucho conocimiento _____
- n) Suficiente conocimiento _____
- o) Poco conocimiento _____
- p) Nada de conocimiento _____

18. ¿Con qué frecuencia logra usted culminar su trabajo para las fechas establecidas de entrega?

- p) Casi siempre _____
- q) Usualmente _____
- r) A veces _____
- s) Rara vez _____
- t) Casi nunca _____

Remuneraciones y beneficios

19. ¿Cómo considera las condiciones salariales de la organización?

- Buenas
- Regulares
- Malas

20. ¿Recibe usted un tipo de motivación?

- Sí
- No

21. Si la respuesta fue Sí ¿Qué tipo de estímulo recibe usted por parte de su jefe inmediato?

- Horarios Flexibles
- Monetaria
- Reconocimientos
- Otros

Formato de Entrevistas

Entrevista para el Análisis del Puesto

Entrevistador
Fecha
Persona entrevistada

Título actual del puesto
Título del puesto del superior inmediato
Departamento
Número de empleados en este puesto

Describa las tareas más importantes que realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, descríbalas y especifíquelas.

Describa las tareas secundarias que realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establezca la frecuencia

Describa las condiciones laborales que puedan causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de las tareas. Señale las horas en que trabaja y el periodo de descanso.
¿Es necesario realizar viajes, trabajo nocturno, horas extras, o trabajar los fines de semana para el propósito del puesto y cumplimiento de sus tareas?

Describa la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio
Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que usted ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediata después del ingreso.

<p>Describa la experiencia laboral requerida para el puesto e indicar el tiempo que ha requerido para adquirir dicha experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.</p>
<p>Describa la proximidad y extensión de la supervisión que recibe usted en este puesto. ¿Qué tan cercano es la supervisión de su jefe inmediato? ¿Hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar?, ¿Controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? ¿Cómo lo hace?</p>
<p>¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene usted en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?</p>
<p>¿Cuántos empleados se supervisan directamente? (Indirectamente)</p>

<p>Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan su trabajo, afectan a su departamento, a otros departamentos, personas fuera de la organización?</p>

<p>Describa la clase de contactos personales que debe manejar en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describa la importancia de los contactos para la organización.</p>
<p>Describa la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite a usted independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?</p>

<p>Describa la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indique las tareas laborales donde se requiere agilidad.</p>

<p>Mencione cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.</p>

Fuente: Adaptado (Alles, 2011)

Guayaquil 26 de Febrero de 2015.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2015

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera **Bajaña Villagómez Yanina Shegía**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **Sr Aguilar Álvarez Arturo Andrés** y **Sr Cantos Ramos Javier Andrés** cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIAL MUEBLES EL BOSQUE S.A" por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2015 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación "modelo de gestión por competencias de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral en la empresa comercial "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIAL MUEBLES EL BOSQUE S.A" somos la Tutora Ingeniera Bajaña Villagómez Yanina Shegía y el Sr Aguilar Álvarez Arturo Andrés y Sr Cantos Ramos Javier Andrés y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(10/10 Diez sobre diez)**.
Atentamente,

Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Sr Aguilar Álvarez Arturo Andrés

Andrés

Graduando

Sr Cantos Ramos Javier

Graduando

**INFORME URKUND DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DEL TEMA
"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS DE
RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL EMPRESA COMERCIAL MUEBLES EL BOSQUE S.A."**

The screenshot displays the URKUND web interface. At the top, there are browser tabs for Outlook.com, URKUND - Log in, Inicio - URKUND, and D18161835 - Trabaj. The address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/17994929-122866-478929#Dcg9CsJAFEXhvUx9kHm/>. The URKUND logo is visible on the left. The main content area shows document details:

- Document:** Trabajo de Titulación - Entrega Final (Cantos - Aguilar). APA STA EDICIÓN URKUND.docx (018161835)
- Submitted:** 2016-02-24 11:56 (-05:00)
- Submitted by:** yashebavi@hotmail.com
- Receiver:** yanina.bajana.ucsg@analysis.orkund.com
- Message:** [Aguilar-Cantos] [Show full message](#)

Below the details, a yellow highlight indicates: 2% of this approx. 125 pages long document consists of text present in 5 sources.

On the right side, there is a "List of sources" table with columns for Rank and source information. The table contains 5 rows, each with a rank icon and a source icon.

At the bottom, a PDF viewer shows a document with a 46% zoom level. The visible text reads: "CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Arturo Andrés Aguilar Álvarez y Javier Andrés Cantos Ramos como requerimiento para la obtención".



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Aguilar Álvarez, Arturo Andrés, con C.C: # 0950882225 autor del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en una empresa comercial “Muebles El Bosque S.A”** previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de Marzo de 2016

f. _____
Nombre: Aguilar Álvarez Arturo Andrés
C.C: 0950882225



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cantos Ramos Javier Andrés, con C.C: # 0924291420 autor del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en una empresa comercial “Muebles El Bosque S.A”** previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de Marzo de 2016

f. _____

Nombre: Cantos Ramos Javier Andrés

C.C: 0924291420

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en la empresa comercial "Muebles El Bosque S.A"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Aguilar Álvarez, Arturo Andrés; Cantos Ramos, Javier Andrés		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Bajaña Villagómez, Yanina Shegía Mgs; Sánchez Ube, Priscilla Francia Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	SEMESTRE B-2015	No. DE PÁGINAS:	488
ÁREAS TEMÁTICAS:	Proyecto de Investigación Aplicado		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	COMPETENCIAS, RECURSOS HUMANOS, MODELO DE GESTIÓN, DESEMPEÑO LABORAL		
RESUMEN/ABSTRACT (218 palabras):	<p>El trabajo realizado tiene como objetivo diseñar un modelo de Recursos Humanos basados en competencias en una empresa comercial con la finalidad de mejorar el desempeño laboral. Se conocerán los diferentes modelos de Recursos Humanos con mayor incidencia en la actualidad y porqué se escogió el modelo por competencias para el desarrollo del trabajo. Se muestra además como se ha manejado la gestión de Recursos Humanos en la empresa antes del diseño del modelo por competencias al igual que las actividades y análisis de puestos para determinar cuáles son las acciones que se deben de proponer para efectuar la mejora necesaria. La propuesta del diseño se la elaborará en función de pasos sistemáticos propuestos y sugeridos por el modelo de Martha Alles los cuales se aplicará también a los distintos subsistemas como: Descripción de puestos; atracción, selección e incorporación; formación; evaluación de desempeño; planes de carrera y sucesión; y remuneración. Una correcta aplicación del modelo representaría un beneficio en caso de que la empresa decidiera realizar su implementación. Para muestra de que existe un beneficio se utilizó como parámetro de mejora los índices de rotación de la empresa en estudio "Muebles El Bosque S.A" tomando en cuenta que una adecuada aplicación del modelo representaría una disminución de este indicador y con ello un ahorro significativo en los costos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 990934243/ +593 991873577	E-mail:arturoaguilar_93@hotmail.com / javiercantos93@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE	Nombre: Camacho Villagómez, Freddy Ronalde		
	Teléfono: +593-4-2439705 / 0987209949		
	E-mail: freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec / Freddy.camacho.villagomez@gmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	