

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA
ALINEACION DEL TALENTO HUMANO A LOS OBJETIVOS DE LA
EMPRESA DIAZCE S.A.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:
INGRID ANAIS DIAZ CEDEÑO**

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

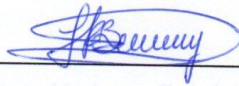
Agradezco primero a Dios, por siempre haberme llenado de bendiciones a lo largo de mi vida, agradezco también a mis padres Regina y Enrique por su apoyo y amor incondicional y su entrega total a mis causas, y por haber tenido el coraje, la entereza y la determinación de guiarme y enseñarme a valorar las bendiciones y dones recibidos, convirtiéndome en una mujer fuerte e independiente, pero siempre enamorada de Dios y de su Familia; agradezco también a mis hermanas Irina e Iveth, porque por ustedes supe lo que es tener una amiga y una confidente, gracias por darme siempre ese amor incondicional y esa fidelidad y lealtad incomparable. Y por último, pero no menos, quiero agradecer a quien ha sido y es mi mejor amigo, mi mejor apoyo y mi amor eterno....mi esposo Amilcar, gracias por ser mi compañero de vida y estar conmigo en cada aventura que emprendo.

Sin ustedes este trabajo no hubiera sido posible, GRACIAS.

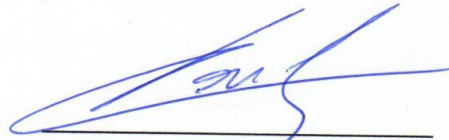
DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación previo a obtener mi título de cuarto nivel está dedicado a 3 personas muy importantes para mí; primero a mi Abuelita Mercedes Gómez “Mami Meche”, ya que su eterno anhelo siempre fue que sus nietas llegaran a ser mujeres profesionales e independientes, y estoy segura que desde el cielo celebra nuestros éxitos. También está dedicado a mis padres Enrique Díaz y Regina Cedeño, los mayores y más grandes ejemplos e impulsos que han regido siempre mis pasos, tanto profesionales como personales, gracias a ellos estoy aquí, gracias a ellos estoy donde estoy, gracias a ellos seguiré avanzando y siempre mejorando.

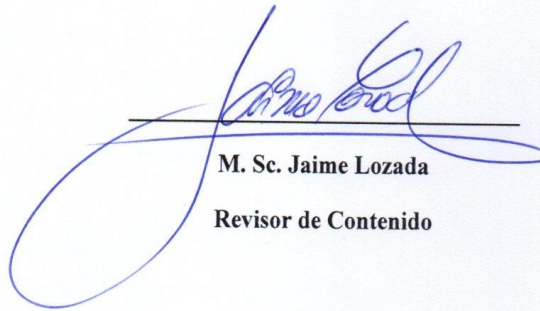
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



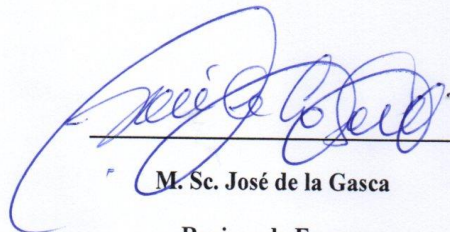
MBA. Raúl Barriga
Presidente del Tribunal



M. Sc. Nelson Cevallos
Director del Proyecto



M. Sc. Jaime Lozada
Revisor de Contenido



M. Sc. José de la Gasca
Revisor de Forma

DECLARACIÓN EXPRESA

AGRADECIMIENTO I

DEDICATORIA II

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN III

DECLARACIÓN EXPRESA IV

INDICE GENERAL V

RESUMEN VII

INDICE “La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde VIII

INDICE exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA IX

CAPITULO 1 “SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL” I

1. GENERALIDADES 1

1.1 Introducción 1

1.2 Planteamiento del problema 1

1.3 Justificación 2

1.4 Alcances y limitaciones 3

CAPITULO 2 4

2. ESQUEMA TEÓRICO 4

2.1 Marco teórico 4

2.2 Objetivos del proyecto 5

2.3 Metodología y descripción de actividades a realizar 6

CAPITULO 3 7

3. SITUACION ACTUAL 7

3.1 Unidad de la organización 7

3.2 Descripción de la Organización 7

3.3 Análisis del Mercado 8

3.3.1 Descripción del producto 8

3.3.2 Estado del Mercado 9

3.4 Análisis Interno 11

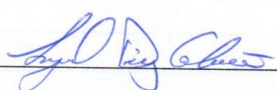
3.4.1 Cadenas de Valor 11

3.4.2 Análisis FODA 11

CAPITULO 4 14

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 14

4.1 Identificación de misión, visión y valores 14



ING. INGRID DIAZ CEDEÑO

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE GENERAL.....	V
RESUMEN	VII
INDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
INDICE DE CUADROS	IX
CAPITULO 1	1
1. GENERALIDADES.....	1
1.1 Introducción	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Justificación.....	2
1.4. Alcances y limitaciones	3
CAPITULO 2	4
2. ESQUEMA TEÓRICO	4
2.1. Marco teórico	4
2.2. Objetivos del proyecto.....	5
2.3. Metodología y descripción de actividades a realizar	6
CAPITULO 3	7
3. SITUACION ACTUAL	7
3.1. Identidad de la organización.....	7
3.2. Descripción de la Organización.....	7
3.3. Análisis del Mercado.....	8
3.3.1 Descripción del producto.....	8
3.3.2. Estudio del Mercado.....	9
3.4. Análisis Interno	11
3.4.1. Cadena de Valor	11
3.4.2. Análisis FODA	11
CAPITULO 4	14
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
4.1. Identificación de misión, visión y valores.	14

4.2. Temas Estratégicos.....	15
4.3. Objetivos estratégicos.....	15
4.4. Elaboración mapa estratégico	15
4.5. Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión	17
4.6. Estructura organizacional	19
4.7. Mapas de principales procesos	22
CAPITULO 5	26
5. PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	26
5.1. Modelo de gestión por competencias.....	26
5.1.1. Elaboración diccionario de competencias.....	28
5.1.1.1. Competencias Cardinales	28
5.1.1.2. Competencias específicas gerenciales	30
5.1.1.3. Competencias específicas por área / proceso	31
5.2. Elaboración de Perfil de Cargos	37
5.3. Elaboración mapa de proceso de Gestión del Talento humano	53
CAPITULO 6.....	54
6. SELECCIÓN, DESEMPEÑO Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS	54
6.1. Selección por competencias.....	54
6.1.1 .Reclutamiento.....	54
6.1.2. Preselección.....	54
6.1.3. Evaluación Psicotécnica:	54
6.1.4. Entrevista.....	54
6.1.4.1. Banco de preguntas para evaluar competencias	55
6.1.4.2. Entrevista Efectiva	65
6.1.5. Informe evaluación del candidato.....	66
6.1.6. Contratación	66
6.2. Desempeño y Desarrollo por competencias.....	66
6.2.1. Elaboración fichas de evaluación del desempeño modelo 360°	66
6.2.2. Método para identificar empleados con Alto Potencial	71
CONCLUSIONES	73
REFERENCIAS.....	74

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal elaborar un plan de Talento Humano para la empresa DIAZCE S.A, la cual es una empresa familiar de primera generación, que permita alinear las capacidades y objetivos profesionales de los colaboradores con los objetivos estratégicos, la misión y visión de la empresa; es importante resaltar que dicha empresa, al momento de comenzar este trabajo, no contaba con misión, visión, objetivos ni procesos formalmente definidos ni establecidos, tal como lo muestra el capítulo 1 al momento de hacer el planteamiento del problema, es por esto que se tuvo que comenzar a elaborar desde cero todos los puntos que se mencionaron para poder llegar a crear el plan de Talento Humano. En los siguientes capítulos, primero se habla un poco de la historia de la compañía y del producto que se comercializa, esto a través de la recopilación de datos, análisis FODA y estudios de mercado que se realizó, de esta manera se descubre la identidad de DIAZCE S.A., de donde viene, en donde está y a donde sus fundadores la quieren llevar; más adelante se definen los objetivos, tanto generales como estratégicos, y se arma el cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores de gestión, esto lleva a la identificación de los actuales procesos y a su debida formalización a través de la creación de los mapas de procesos, aquí también se incluye la elaboración formal de la estructura organizacional, incluyendo los cargos y plazas a crearse recomendados por el autor; luego de esto se procede a armar el plan estratégico de talento humano, el cual se basa principalmente en la implementación de un modelo de gestión por competencias, el cual es el más moderno utilizado actualmente en el área de talento humano; el último capítulo toca el tema de selección, desempeño y desarrollo del personal y como la empresa debe aplicar el modelo de gestión por competencias en estos procesos. Como conclusión y recomendación se obtiene que la empresa necesita inmediatamente destinar fondos para la aplicación del plan estratégico mostrado en este trabajo, para que así pueda crecer de una manera ordenada y formal, esto será de gran ayuda al momento de hacer la transición de mando a la segunda generación.

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Distribución del Mercado de GLP en Guayaquil.....	10
Figura 3.2 – Cadena de Valor.....	11
Figura 4.1 – Mapa Estratégico.....	16
Figura 4.2 – Organigrama Propuesto.....	21
Figura 4.3 – Mapa de Proceso Facturación.....	23
Figura 4. 4 – Mapa de Proceso Recepción de Pedido y Entrega de Producto.....	24
Figura 4. 5 – Mapa de Proceso Administración de Cartera	25

LISTA DE CUADROS

Cuadro 4.1 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 1	17
Cuadro 4.2 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 2	17
Cuadro 4.3 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 3	18
Cuadro 4.4 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 4	18
Cuadro 4.5 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 5	19
Cuadro 5.1 – Ejemplos Conocimientos vs Competencias	27
Cuadro 5.2 – Ficha Descripción de Puesto Analista de Facturación.....	39
Cuadro 5.3 - Ficha Descripción de Puesto Asistente de Facturación.....	40
Cuadro 5.4 - Ficha Descripción de Puesto Ejecutiva de Cuenta Senior	41
Cuadro 5.5 - Ficha Descripción de Puesto Ejecutiva de Cuenta Junior	42
Cuadro 5.6 - Ficha Descripción de Puesto Jefe GLP Industrial	43
Cuadro 5.7 - Ficha Descripción de Puesto Gerente Administrativo - Financiero	44
Cuadro 5.8 - Ficha Descripción de Puesto Asistente Administrativo	45
Cuadro 5.9 - Ficha Descripción de Puesto Asistente Contable.....	46
Cuadro 5.10 - Ficha Descripción de Puesto Asistente Bodega	47
Cuadro 5.11 - Ficha Descripción de Puesto Coordinador Logística y Mantenimiento	48
Cuadro 5.12 - Ficha Descripción de Puesto Asistente RR.HH.	49
Cuadro 5.13 - Ficha Descripción de Puesto Chofer.....	50
Cuadro 5.14 - Ficha Descripción de Puesto Estibador.....	51
Cuadro 5.15 - Ficha Descripción de Puesto Mensajero - Recaudador	52
Cuadro 5.16 – Mapa de Proceso Gestión del Talento Humano	53

CAPITULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Introducción

Primero se presenta el planteamiento del problema, donde se puede evidenciar las falencias y debilidades de la empresa, seguido por la justificación donde se explica la importancia de este estudio y por qué se lo considera conveniente. También se presentan brevemente los alcances y limitaciones del proyecto. A continuación se establece el marco teórico de la investigación donde se presenta el conocimiento presente de la teoría del tema que se estudia.

También se establecen los objetivos generales y específicos que nos indican lo que se pretende alcanzar con este trabajo.

Se detalla también el procedimiento y descripción de las actividades realizadas, planteando la metodología que se utilizó para llevar a cabo el estudio. Después de haber planteado el problema, se llega al desarrollo del proyecto, aquí se dan los antecedentes y se describe la situación actual del negocio, en este punto también se elaboró un plan estratégico y de negocios que incluye: Indicadores de medición, temas estratégicos, reconocimiento de capacidades en puestos claves y un plan para mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

Por último se llega a una conclusión, recogiendo los hechos y respuestas más relevantes del estudio, y se dan las debidas recomendaciones para alcanzar el resultado deseado.

1.2. Planteamiento del problema

La compañía DIAZCE S.A., es una empresa familiar que como persona jurídica tiene 2 años de labores, pero como negocio (persona natural) tiene más de 25 años en el mercado, durante los cuales se ha visto cómo ha evolucionado de ser una microempresa hasta ser ahora una pequeña empresa en vías de desarrollo. Parte de este desarrollo involucra el enfrentamiento de nuevos desafíos, principalmente en el área de Talento Humano, tales como: elaboración de estrategias, identificación de necesidades, falta de

institucionalización de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, remuneraciones y castigos, evaluación del desempeño.

El problema radica en que actualmente, no existe un departamento de recursos humanos, ya que la misma gerente administrativo se encarga solamente de realizar tareas transaccionales, es decir: Roles de Pagos, Seguro Social y Elaboración de contratos, etc; dejando de atender los desafíos antes mencionados. Todo esto da como resultado un pésimo clima laboral ya que reiteradamente se han dado pequeños roces entre empleados, existe una falta de liderazgo en los mandos medios e incapacidad de los mismos para resolver dichos desacuerdos, también los accionistas están percibiendo una alta tasa de rotación voluntaria (renuncias) junto con niveles de insatisfacción altos, y por ultimo existe una falta de objetivos y metas por área.

Por otro lado, la empresa no tiene establecida una Misión, Visión ni objetivos estratégicos, ni indicadores que ayuden a medir el desempeño ni el logro de las metas planteadas, en otras palabras carece de un plan estratégico que establezca una alineación de los recursos y capacidades de la organización con los distintos procesos, políticas y procedimientos en búsqueda de la maximización de la utilidades.

1.3. Justificación

El tema de este proyecto fue escogido como un aporte a mi familia, fue tomado como una decisión de vida ya que influye en la manera en como mis padres y ahora yo llevamos nuestro negocio, que por tantos años ha sido nuestro sustento y por el cual se han podido financiar mi carrera universitaria y de postgrado.

El plan estratégico que se pretende elaborar está orientado específicamente a ayudar a la organización en su búsqueda de crecimiento e institucionalización, ya que lo que se pretende es aplicar herramientas y técnicas modernas que permitan gestionar al talento humano, para que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos generales mostrados en el mapa estratégico a elaborar

El presente estudio será presentado al presidente y gerente general para analizarlo y decidir si se lo pone en práctica y en qué medida, al mismo tiempo pretendo que este proyecto sienta las bases para estructurar una empresa organizada, con planes y metas medibles; en definitiva que sea un negocio eficiente y rentable.

1.4. Alcances y limitaciones

Como este proyecto está basado en un negocio real, ya existente y en actual funcionamiento, el impacto que tendrá será en toda la organización en general ya que solucionara la falta de una estructura organizacional, específicamente la falta de objetivos claros por los cuales trabajar en conjunto como organización, y la falta de claridad en el flujo de toma de decisiones ya que esto muchas veces atrasa y entorpece el desarrollo de las actividades. El alcance de este proyecto llegara hasta el área financiera, ya que se tomara en cuenta la perspectiva desde ese punto de vista, estableciendo indicadores y metas para esa área. Este proyecto cuenta también con algunas limitaciones, tal como la decisión por parte de la cabeza de la organización; ya que serán ellos quienes decidan si se lleva a cabo el plan propuesto y si se cuenta con los recursos necesarios para el mismo.

CAPITULO 2

2. ESQUEMA TEÓRICO

2.1. Marco teórico

La propuesta se ubica dentro del marco teórico de la Administración de Recursos Humanos.

Según Gary Dessler (1998, p.282) “la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Se podría decir que la administración de recursos humanos se basa en la planeación y control de las acciones de los integrantes de la organización, y de alinear los recursos de la misma para alcanzar los objetivos establecidos. La principal misión del administrador es crear las oportunidades propicias para que los colaboradores puedan alcanzar sus objetivos como grupo en el menor tiempo posible; sobre esto Chiavenato (2002, p.9) dice “la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales”

Desde sus inicios la administración del recurso humano ha tenido como misión la creación de medioambientes laborales en donde los miembros de las organizaciones se incentiven a desarrollar al máximo su desempeño a través de la motivación y la capacitación. El actual sistema de gestión del personal es responsabilidad de todas las áreas de la empresa, empezando por la Gerencia General. En el siguiente artículo (“Empresarios Pymes” 2010 p.1) “Los elementos básicos que constituyen el sistema de la administración de personal corresponden a los que se localizan dentro del Proceso Administrativo: planeación, organización, coordinación, dirección y control”. Estos elementos integran relaciones, procesos y funciones, para obtener como resultado final la calidad del recurso humano, el mismo que es medido en niveles de desempeño.

Planeación

Según la siguiente publicación electrónica (“Empresarios Pymes” 2010 p.1) “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Sus características son:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.”

Nos dice Caldera (2006 p.1) que “Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.”

2.2. Objetivos del proyecto

Objetivo General:

Elaborar un plan de Talento Humano de la empresa DIAZCE S.A. que permitan alinear las capacidades y objetivos profesionales de los colaboradores con los objetivos estratégicos, la misión y visión de la empresa

Objetivos específicos:

- 1.- Identificar los objetivos estratégicos de la organización a partir de la misión visión y valores de la empresa
- 2.- Establecer el objetivo general del departamento de Talento Humano
- 3.- Identificar los procesos clave del departamento de Talento Humano
- 4.- Alinear el plan de Talento humano al plan estratégico de la empresa
- 5.- Aplicar la gestión del conocimiento, para que se den las respectivas innovaciones que permita a la empresa alcanzar una ventaja competitiva.

2.3. Metodología y descripción de actividades a realizar

Para la realización de este estudio se siguió la metodología de observación – recolección de datos — coordinación. A continuación se detalla las actividades a realizarse dentro de cada etapa del procedimiento metodológico.

Observación: Lo primero que se realizara en esta etapa es principalmente la observación de cómo se maneja el negocio, principalmente en el área de Talento Humano., también se dará la integración con cada uno de los empleados desde los choferes hasta las secretarias y se dialogara con los administradores y accionistas; todo esto con el fin de familiarizarse e identificar las necesidades y falencias.

Recolección de datos: Esta etapa se dedicara al levantamiento de datos; primero conocer cómo se inició el negocio con datos y fechas reales y como ha sido su evolución a través del tiempo. Que clases de índices e indicadores manejan, si es que los hay, en el área de Talento Humano.

Coordinación: El desarrollo y solución de los problemas se lo realizara en coordinación con los administradores y la responsable del área de RR.HH, para así llegar a resultados que satisfagan las necesidades de todos los niveles dentro la organización, esto se lograra realizando las siguientes tareas:

- Desarrollar los procesos de gestión del Talento humano
- Identificar la disponibilidad del capital humano a partir del plan estratégico de la empresa
- Establecer el perfil de competencias de los puestos claves de la empresa
- Alinear los objetivos del Departamento de Talento Humano con los objetivos de la empresa mediante la Elaboración del mapa estratégico de la empresa
- Establecer las iniciativas para lograr dichos objetivos

CAPITULO 3

3. SITUACION ACTUAL

3.1. Identidad de la organización

Nombre de la Empresa:	DIAZCE S.A.
Actividad:	VENTA A DOMICILIO GLP INDUSTRIAL
Ubicación:	Guayaquil, Ecuador
Figura Legal:	Sociedad Anónima
Importancia Económica en la Región:	La actividad se encuentra incluida en la categoría de “Combustibles” en la economía del país. Conforme al creciente desarrollo industrial que se está viviendo actualmente, las organizaciones a nivel nacional están siendo reguladas hacia el uso del GLP Industrial.

3.2. Descripción de la Organización

DIAZCE S.A. como persona jurídica tiene actualmente 2 años de funcionamiento y se especializa en venta de GLP Industrial, pero cuenta con 25 años de experiencia en el ámbito de venta de GLP ya que antes funcionaba como persona natural y solo se dedicaba a la venta a domicilio de GLP Domestico, y al ver un nuevo nicho de mercado como es la utilización del GLP en las industrias, se decidió crear una empresa que solo se dedique a este tipo de negocio.

El servicio se presta solamente en la ciudad de Guayaquil y Duran, por lo que ha ganado una vasta experiencia y conocimiento de los diferentes sectores de la ciudad Cuenta con un equipo conformado por 22 colaboradores en áreas como logística, facturación, servicio al cliente, cobranza y ventas, a esto sumamos al Gerente General encargado del área financiera y contable con su asistente, y la Jefatura del Área GLP Industrial.

Cabe recalcar que es una empresa de tipo FAMILIAR, en donde todavía la primera generación está a la cabeza de la organización, ya que los dueños, el Señor Enrique Díaz y su esposa, cumplen con las funciones de Gerente General / Presidente y Gerente Administrativo-Financiero respectivamente

Pero en estos últimos 3 años hemos visto la inclusión de la segunda generación (hijos ocupando puestos de Jefatura de Área) y de otros miembros de la familia (primos, tíos, cuñados), esto ha causado que no se lleve un plan de reclutamiento ya que cuando un puesto nuevo se creaba o se abría una vacante, esta era ofrecida a un miembro de la familia que no esté laborando y solo en el caso de que no se encuentre candidatos, se procedía a un reclutamiento “expres”, me atrevo a llamarlo así ya que solo se pedían recomendados a conocidos y automáticamente se los contrataba.

3.3. Análisis del Mercado

3.3.1 Descripción del producto

El producto que se comercializa es el Gas Licuado de Petróleo en bombonas de 16kg especial para uso en Montacargas y de 15kg y 45kg especial para uso en cocinas, calderas y hornos industriales: también está presente su utilización para oxicorte.

En el artículo (“Los Gases Licuados de Petróleo” 2014) nos indica que “Reciben el nombre de Gases Licuados del Petróleo (GLP), las mezclas comerciales de hidrocarburos en los que el butano o el propano son dominantes.

En su estado natural son gaseosos, pero en recipientes cerrados y temperatura ambiente, una gran parte de los mismos están en fase líquida, ocupando un volumen 250 veces inferior al que ocuparían en estado vapor.

Los GLP, una vez extraídos como gases de refinería o instalaciones de gas natural asociados, son comprimidos hasta licuarlos y mantenidos en ese estado en grandes almacenamientos, normalmente anexos a las instalaciones de refinerías o portuarias, llamados terminales.

Su comercialización está claramente diferenciada en función de la forma de almacenamiento y distribución en:

- GLP envasado en cilindros, que se utiliza como combustible doméstico para la cocina, el agua caliente y la calefacción: también a nivel de montacargas, restaurantes y otros usos industriales

- GLP almacenado en depósito fijo, que se utiliza principalmente en los sectores residencial, en la agricultura, y en determinadas industrias
- GLP automoción, para su uso como carburante.”

El Ing. Fernando Navarrete, analista de red comercial de Repsol-Ecuador (entrevista personal, 23 de julio de 2014) nos indica que los envases que contienen 70% de butano y 30% de propano tienen su uso preferente en:

- Cocción: cocinas y hornos industriales.
- Montacargas.
- Calefacción: estufas móviles.

Este es el tipo de GLP que comercializamos en nuestra empresa

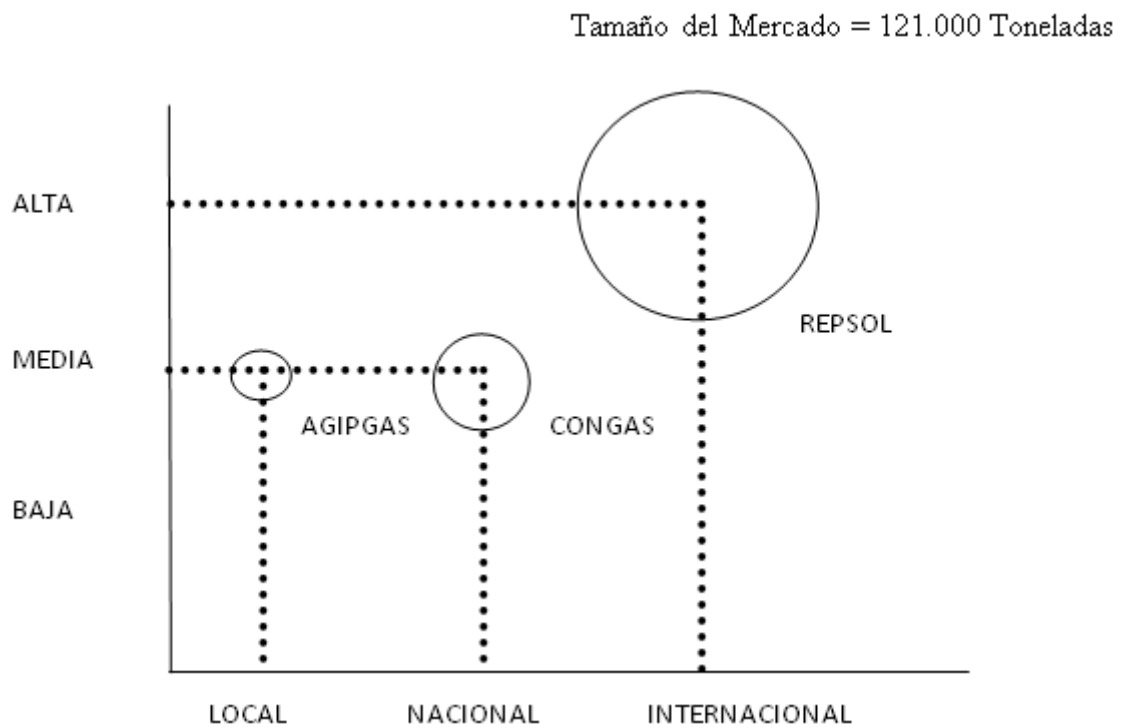
3.3.2. Estudio del Mercado

Cuadro 3.1 - Mercado GLP en Guayaquil 2014

Compañía Envasadora	Precio	Calidad	Cobertura del Mercado Mundial	Ventas por Toneladas	Participación de Mercado
REPSOL	Bajo	Alta	Internacional	78650	65%
CONGAS	Bajo	Media	Nacional	24200	20%
AGIPGAS	Bajo	Media	Local	18150	15%

Fuente: REPSOL ECUADOR

Figura 3.1 – Distribución del Mercado de GLP en Guayaquil



Fuente: Agencia de Control y Regulación Hidrocarburífero

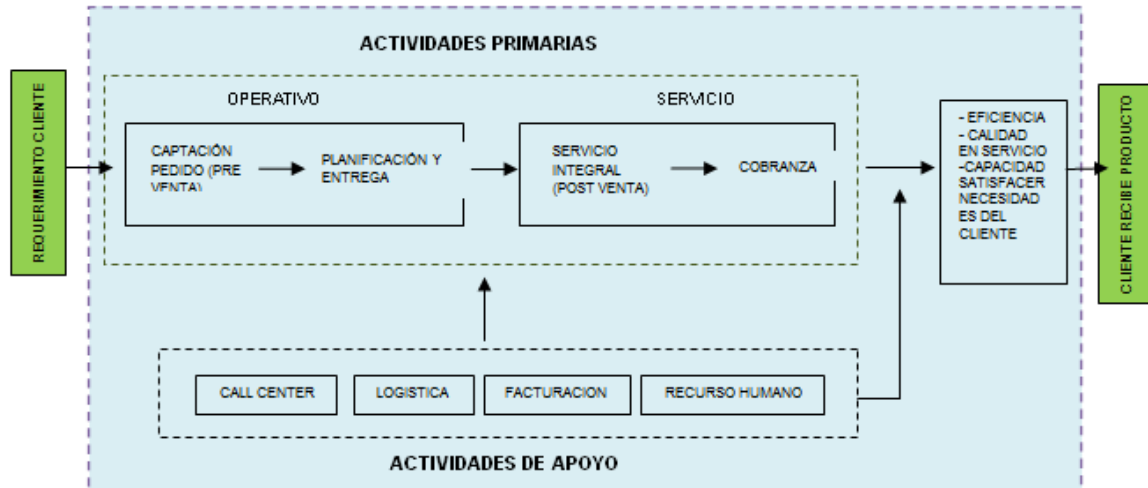
Analizando el cuadro del mercado de GLP en Guayaquil podemos demostrar por qué la empresa, DIAZCE S.A. decide trabajar con Repsol como única proveedora del producto. Repsol tiene una participación en el mercado guayaquileño de un 65%. El hecho de que más de la mitad del mercado sea manejado por esta compañía, que por ser una multinacional maneja grandes estándares de gestión de calidad, nos da una gran ventaja competitiva frente a las comercializadoras de las otras dos compañías envasadoras, podríamos decir que en el mercado de GLP no se compite por precio ya que es siempre regulado por las autoridades, en este mercado se compite por gestión de calidad en el servicio esto es:

- Cilindros en buen estado
- Cobertura del mercado
- Disponibilidad del producto
- Buena organización de las comercializadoras

3.4. Análisis Interno

3.4.1. Cadena de Valor

Figura 3.2 – Cadena de Valor



Fuente: Autor

Luego de analizar los diferentes procesos que existen, pudimos identificar cuáles son nuestras actividades primarias y cuáles son las actividades de apoyo, y con esto pudimos armar nuestra cadena de valor, la cual nos muestra cuales son los procesos donde debemos trabajar y mejorar para diferenciarnos de nuestros competidores y así alcanzar la eficiencia y calidad en servicio y poder satisfacer las necesidades del cliente. Como ejemplo, podemos observar que se identificaron cuatro procesos como los que principalmente añaden valor a nuestro servicio y en los cuales debemos destacarnos, estos son: Preventa, Entrega, Postventa y Cobranza; estos apoyados por logística, call center, facturación y el recurso humano, nos ayuda como empresa a satisfacer el requerimiento del cliente.

3.4.2. Análisis FODA

Fortalezas

- Tenemos personería jurídica a diferencia del resto de distribuidores que son personas naturales.

- Servicio a domicilio con amplia cobertura para toda la ciudad de Guayaquil, Duran y vía a Daule
- Infraestructura, tanto en edificaciones como en vehículos.
- Se otorga a los clientes Crédito Directo hasta por 60 días.
- Personal calificado en materia de manipulación de combustibles, capacitado directamente por REPSOL-DURAGAS.
- Servicio Personalizado.
- Experiencia 30 años en el negocio de la venta de GLP

Oportunidades

- Trabajar directamente con REPSOL, esto nos da la oportunidad de aprovechar las distintas capacitaciones al personal gratuitas que REPSOL dicta a través del año.
- Los clientes nos buscan, vienen por recomendaciones de terceros
- Utilizamos a nuestros vehículos como una oportunidad de pautar publicidad, aprovechando las rutas que realizan por toda la ciudad
- Podemos ofrecer precios bajos en comparación de la competencia, ya que nuestras ventas tiene volúmenes altos y nos permite disminuir nuestros margen

Debilidades

- No existe un plan estratégico que ponga en claro la personalidad de la empresa, con una misión, visión y objetivos especificados para saber dónde está y a dónde quiere llegar como organización.
- Carece de una estructura organizacional que establezca un flujo de toma de decisiones.
- No existe una descripción formal de los puestos de trabajo

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores
- Venta ilegal de GLP (trasvasadores)
- Cocinas de inducción
- Bajo precio del petróleo

Uniendo los análisis de mercado, de nuestra cadena de valor y de nuestro FODA, podemos decir que nuestra ventaja competitiva es por diferenciación en:

- Calidad de Servicio: somos la única empresa distribuidora de GLP Industrial que da servicio a domicilio a todos los rincones de la ciudad
- Capacidad para atender al cliente.
- Calidad de Producto: trabajamos con REPSOL, la única empresa transnacional que envasa GLP en el país.

CAPITULO 4

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Identificación de misión, visión y valores.

Como podemos observar en los antecedentes, esta empresa fue creada empíricamente, y ha llegado a un punto de crecimiento en donde, si no se realiza una intervención de tipo profesional, la empresa corre el riesgo de crecer desorganizadamente y esto llevaría a una crisis inevitable.

Es por esto que lo primero que se realizara será establecer la Misión, la Visión y sus objetivos

Misión

Ofrecer cilindros de GLP (Gas Licuado de Petróleo) industrial, al sector comercial de la ciudad de Guayaquil, utilizando una extensa y moderna flota de camiones que cuenten con la capacidad de poder llegar a todos los rincones de la ciudad, más un servicio personalizado de pre y post venta con personal debidamente capacitado.

Visión

En 5 años ser la organización líder en transportación, distribución y venta de GLP Industrial a domicilio en la ciudad de Guayaquil, con el compromiso de extender nuestros servicios a otros sectores fuera del perímetro urbano.

Valores

Sentido de pertenencia: Sentir, compartir y comprometerse con los objetivos de la organización.

Respeto: Fomentar el respeto mutuo entre los integrantes de la organización, así como también con nuestros clientes y proveedores

Responsabilidad: Ejecutar a cabalidad las tareas encomendadas

Excelencia en el Servicio: Cumplir con los requerimientos de nuestros clientes siempre de una manera rápida y precisa.

Trabajo en equipo: Tener presente que el trabajo en equipo es la manera más eficaz de conseguir nuestras metas organizacionales.

Honestidad

Lealtad

4.2. Temas Estratégicos

- Incrementar Utilidad del accionista
- Mejorar la Gestión de Clientes
- Mejorar la Gestión Cobranza
- Mejorar la Gestión logística en despachos
- Mejorar la Gestión del Capital Humano

4.3. Objetivos estratégicos

- Incrementar la ventas de GLP Industrial en un mínimo de 10% anual
- Incrementar ingreso por cliente ya existente, haciendo uso de base de datos con información completa de cada cliente, identificando sus necesidades
- Reducir porcentaje cartera vencida mensual vs. mes anterior.
- Reducir en 1 año un 70% de retrasos o incumplimiento en despachos.
- Expansión de la organización manteniendo una cultura organizacional sana, siempre apuntando al trabajo en equipo.

4.4. Elaboración mapa estratégico

Para la elaboración de nuestro mapa estratégico, tomamos las siguientes perspectivas alineadas a la Misión y la Visión de la empresa:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Recursos y Capacidades

Luego identificamos los principales objetivos que debía tener cada perspectiva alineada a los 2 tipos de estrategias propuestas, Estrategia Productiva y Estrategia de Crecimiento.

A continuación se presenta el mapa estratégico propuesto para DIAZCE S.A.

Figura 4.1 – Mapa Estratégico

Visión

En 5 años ser la organización líder en transportación, distribución y venta de GLP Industrial a domicilio en la ciudad de Guayaquil, con el compromiso de extender nuestros servicios a otros sectores fuera del perímetro urbano, para así impulsar el crecimiento interno de la organización y extender nuestros beneficios a la comunidad creando más puestos de trabajo.

Misión

Ofrecer cilindros de GLP (Gas Licuado de Petróleo) industrial, al sector comercial de la ciudad de Guayaquil, utilizando una extensa y moderna flota de camiones que cuenten con la capacidad de poder llegar a todos los rincones de la ciudad, más un servicio personalizado de pre y post venta con personal debidamente capacitado, para así satisfacer de manera rápida y confiable una necesidad tan básica como es el uso de GLP en nuestra comunidad.

Financiera	ESTRATEGIA PRODUCTIVIDAD				ESTRATEGIA CRECIMIENTO				
	Reducir costo logístico en despacho por cliente (optimización recursos)			Reducir Cartera Vencida	Incrementar número de clientes			Incrementar los ingresos por cliente	
Clientes	Atributos producto/servicio				Relación		Imagen		
	Precio	Calidad	Servicio Integral call center (pre y post venta - cobranza)	Tiempos de entrega	Asesoramiento de venta	Fidelización de cliente	Marca - REPSOL (Transnacional)		
Procesos Internos	Gestión de logística				Gestión de clientes				Innovación
	Hacer Efectivas Garantías del producto	Efectivizar Pre y Post venta	Entrega producto	Aumentar calidad de Facturación	Segmentación de Clientes	Gestión Cobranza	Busqueda de nuevos clientes	Resolución de Problemas	Desarrollo nuevos canales publicitarios
Recursos y Capacidades	Capital Humano			Capital Organizacional		Capital de la Información		Infraestructura	
	Capacitación Ejecutivas de cuenta	Gestión por competencias	Capacitación Ejecutivas de venta Capacitación repartidores	Difundir y alinear a la visión	Conocer el clima organizacional	Software conectado ventas , cartera e inventarios	Conectividad	Adquirir nuevas unidades de transporte para alcanzar expansión de áreas de cobertura	
Valores									
Sentido de pertenencia, Respeto, Responsabilidad, Excelencia en Servicio, Trabajo en equipo, Honestidad, Lealtad									

Fuente: Autor

4.5. Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión

Cuadro 4.1 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 1

TEMA 1: INCREMENTAR UTILIDAD DEL ACCIONISTA OBJETIVO ESTRATEGICO: Incrementar la ventas de GLP Industrial en un mínimo de 10% anual apoyándose en el incremento de publicidad en la empresa en un 100%			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Incrementar # de clientes	= utilidad operacional / vtas netas	ingreso mínimo 5 clientes al mes x vendedor	asignar recursos para un atractivo paquete de comisiones
- Asesoramiento vta. - Marca	- % clientes nuevos que inicialmente compran más de 1 línea de producto - %reconocimiento de marca	alcanzar 80% reconocimiento en el mercado	- realizar investigación exhaustiva por cliente para descubrir sus necesidades - contratación estudio de mercado
- Búsqueda nuevos clientes - Desarrollo nuevos canales de marketing	- % clientes nuevos mensual - % clientes nuevos q ingresan por publicidad redes sociales	posicionamiento en el mercado a través de redes sociales	contratación pagina web, implementación redes sociales
Capacitación Ejecutivos de venta	incremento en vtas clientes nuevos	ingreso mínimo 3 clientes al mes x vendedor vía on-line	entrenamiento a fuerza de venta en uso páginas web, facebook, twitter, etc.

Fuente: Autor

Cuadro 4.2 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 2

TEMA 2: GESTIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO ESTRATEGICO: Incrementar ingreso por cliente ya existente, haciendo uso de base de datos con información completa de cada cliente, identificando sus necesidades			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Incrementar ingreso por cliente	= (vtas mensuales - ventas clientes nuevos del mes) / vtas mensuales	- evitar disminución vtas en clientes actuales - dar a conocer a nuestros clientes todas nuestras líneas de producto	Identificar a clientes que se les puede ofrecer las otras líneas de producto
Fidelización de clientes	= # clientes compran todos los meses / # clientes base de datos	100% clientes en base de datos compran, mínimo 1 vez al mes	informar cambios de precios oficiales con debido soporte entregado por ARCH
- Efectivizar garantías del producto - Segmentación de clientes - Resolución de problemas	- = garantías cumplidas / garantías solicitadas - # clientes montacargas, # clientes restaurantes, # clientes comedor industrial, # clientes varios (oxicorte, agroindustria, etc)	- segmentar la base de datos por tipo de cliente - cumplir 100% con las garantías	base de datos más completa y mejor organizada para cada ejecutivo de cuenta
Capacitación Ejecutivos de cuenta en software integrado (ventas)	% manejo de software	manejo 100% software	firmar horarios para entrenamientos

Fuente: Autor

Cuadro 4.3 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 3

TEMA 3: GESTIÓN COBRANZA OBJETIVO ESTRATEGICO: Reducir porcentaje cartera vencida en el mes			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Reducir cartera vencida	= \$ cartera vencida mensual / \$ cartera mensual	disminuir 80% cartera vencida al mes	contratación consultora para análisis de rotación de cartera
Servicio integral Call Center (Pre, Post venta y cobranza)	= # llamadas para cobros / # llamadas realizadas	mejorar la gestión de cobranza telefónica	establecer horarios de llamadas Preventa y Cobros
- Cobranza - Calidad en Facturación	= # cobros efectivos semanal / # cuentas x cobrar semana - = Pedido pendientes x facturar / pedidos entregados - = facturas emitidas con errores / facturas emitidas	- alcanzar el 80% en cobros efectivos - Disminuir retrasos en cobros x facturas mal emitidas o despachos pendientes x facturar	- programa incentivo a clientes x pago a tiempo - aumentar personal en área de facturación
Capacitación Ejecutivos de cuenta en software integrado (Manejo de cartera y facturación) - Capacitación recaudadores	- % manejo de software - % incremento en dinero recaudado mensual	formación en normas efectivas de cobranza para ejecutivos de cuenta y recaudadores	programa incentivo recaudadores por % aumento dinero recaudado mensual

Fuente: Autor

Cuadro 4.4 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 4

TEMA 4: GESTIÓN LOGISTICA EN DESPACHOS OBJETIVO ESTRATEGICO: Reducir en 1 año un 70% de retrasos / incumplimiento en despachos			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Reducir costo logístico en despacho x cliente	= \$ pedidos no entregados / \$ ventas totales	reducir impacto de disminución en ventas por causa ventas perdidas	programa de control semanal
- Servicio integral Call Center (Preventa y cobranza) - Tiempos de entrega	- = # llamadas preventas / # llamadas totales - = # pedidos no entregados a tiempo / # pedidos generados	- eficiente preventa telefónica - reducir 70% de quejas por pedidos no entregados a tiempo	programa incentivo a ejecutivos de cuenta por % reducción de quejas mensuales
Entrega de producto	= # entregas no efectivas semanal (llegamos pero no recibe el cliente) / # clientes visitados semanal	reducir 50% de entregas no efectivas	programa control semanal
- Capacitación repartidores - Conectividad, Software GPS - Adquisición modernas unidades	- # pedidos en ruta / #pedidos entregados - % demoras x daño en vehículo - % demoras x falta de conocimiento geográfico	100% despachos en ruta sean entregados	entrega de mapas de la ciudad a cada chofer repartidor

Fuente: Autor

Cuadro 4.5 – Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión para Tema Estratégico 5

TEMA 5: GESTIÓN TALENTO HUMANO OBJETIVO ESTRATEGICO: Expansión de la organización manteniendo una cultura organizacional sana, siempre apuntando al trabajo en equipo			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Sistema de competencias	% cumplimiento de objetivos	identificar que competencias hacen falta para el logro de los objetivos	implementación modelo de competencias
Clima laboral	% satisfacción cliente interno	80% satisfacción	Desarrollo cultura trabajo en equipo a través de talleres
Procedimientos	% cumplimiento procedimientos	100% cumplimiento	elaborar manual de procedimientos
Desarrollar talento	% capacitaciones anuales efectivas	identificar talentos y capacidades	incentivar traspaso de conocimientos de jefe a colaborador

Fuente: Autor

En los cuadros de mando integral anteriormente mostrados, podemos identificar claramente de qué manera podemos alcanzar los objetivos estratégicos planteados por cada tema estratégico, con su respectivo indicador de gestión para seguimiento, control y evaluación, así como también se establecen metas para cada objetivo y se propone una iniciativa para ayudar a conseguir la meta.

4.6. Estructura organizacional

Al momento de plantear los problemas de la organización se hace énfasis en la falta de una estructura organizacional clara, ya que como anteriormente se mencionó, es una empresa familiar que ha ido creciendo muy rápido pero sin la debida orientación y control organizacional, esto ha hecho que en los empleados se perciba una “confusión” al momento de identificar quiénes son sus jefes directos, o a quien deben de reportar, y lo que es peor, no saber con exactitud a cargo de quien están.

Es por esto que a continuación se elaboró un organigrama donde se muestran los puestos existentes y los puestos propuestos que se consideran necesarios se abran.

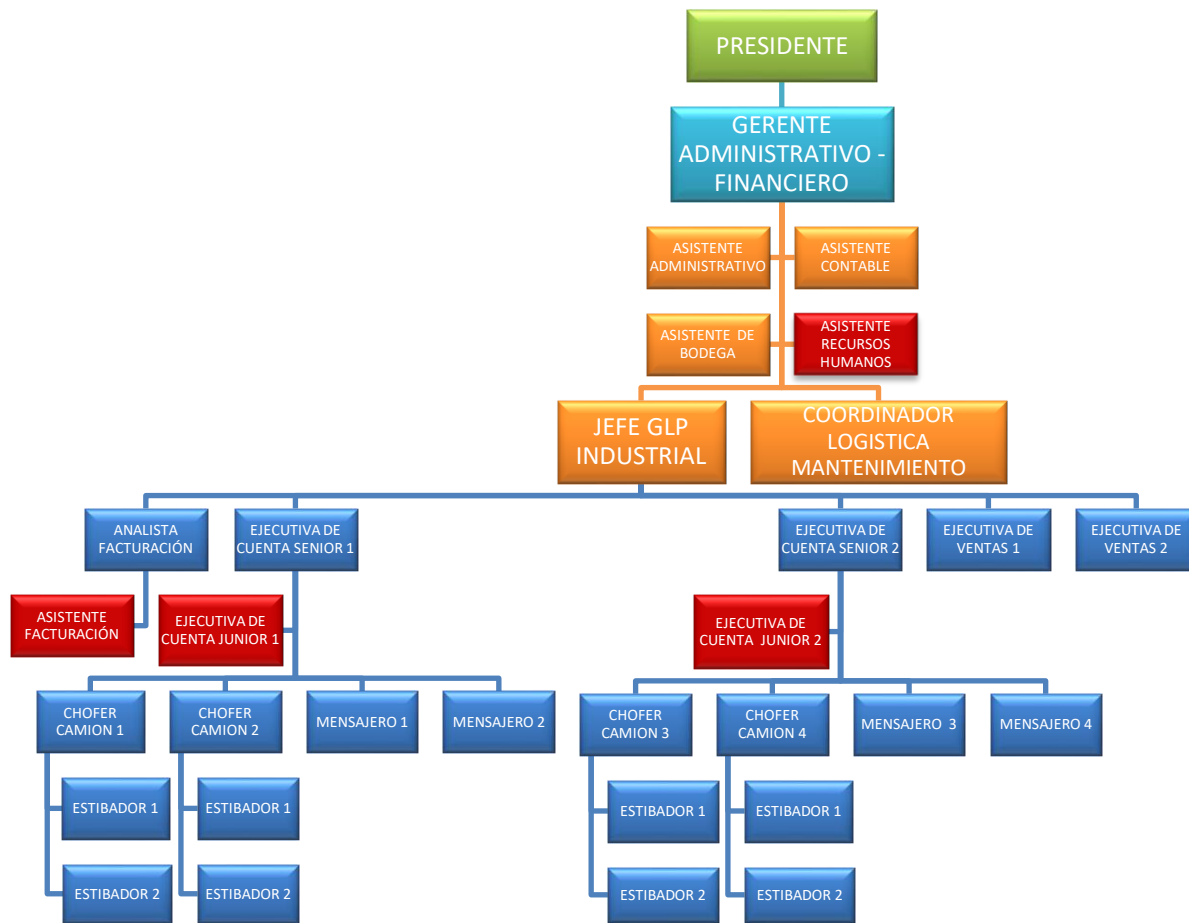
Sobre los puestos propuestos tenemos los siguientes:

- Asistente de Recursos Humanos: esto se considera necesario ya que al ser la misma Gerente Administrativo quien se encargaba de los temas de RR.HH., no tiene el tiempo suficiente para dedicarse a la gestión del Talento Humano como tal, solo se limitaba a realizar operaciones transaccionales (IESS, Roles, contratos, etc)
- Asistente de Facturación: este puesto es de vital importancia para la mejora en el servicio de facturación y manejo del programa de ingreso de ventas diarias y liquidación de cuentas por cobrar, ya que actualmente todo este trabajo lo hace una sola persona, y al ver que cada día crece nuestra cartera de clientes, se hace necesario el ingreso de una asistente para esta área.
- Ejecutivas de Cuenta Junior: la decisión de apertura de este puesto se hace basado fundamentalmente en los mismos preceptos nombrados en el puesto anterior, el crecimiento de nuestra cartera de clientes y el crecimiento de nuestra flota de camiones, por lo cual se necesita llevar un mejor control de las operaciones y del servicio al cliente. No queremos perder el trato personalizado que nos ha caracterizado desde el principio.

Por otro lado, se propone una reestructuración en el área de servicio al cliente y logística, ya que actualmente solo existen 2 ejecutivas de cuenta las cuales tienen repartido los clientes por orden alfabético (ejecutiva de cuenta # 1 tiene de la A a K, ejecutiva de cuenta # 2 tiene de L a la Z), la desorganización se hace evidente al momento de planificar las rutas de los camiones, ya que están divididos por sector. Es por esto que se recomienda dividir los clientes por sector y así ser asignados a cada ejecutiva de cuenta con sus respectivos camiones y sus respectivos mensajeros.

A continuación se muestra el organigrama propuesto:

Figura 4.2 – Organigrama Propuesto



Fuente: Autor

4.7. Mapas de principales procesos

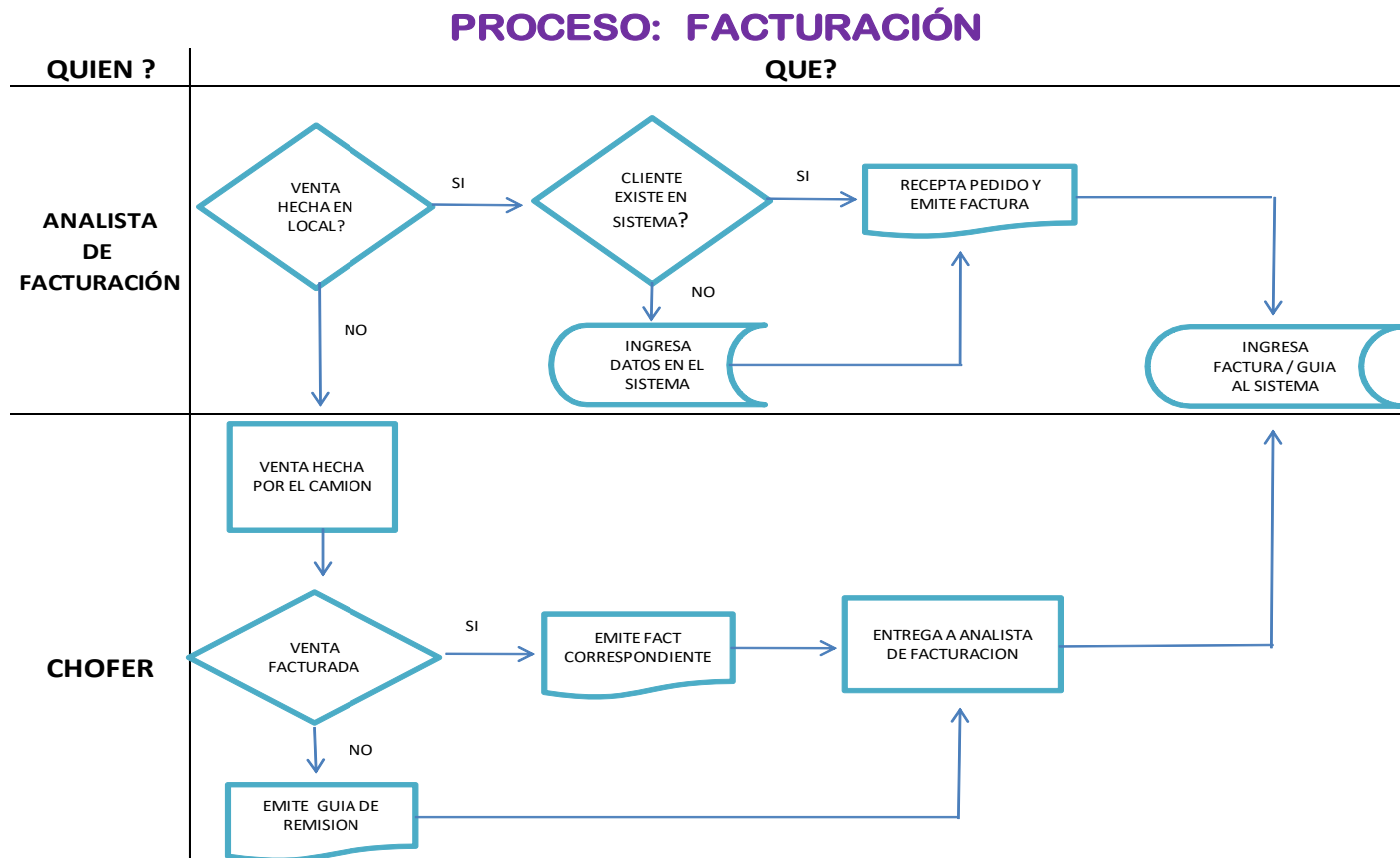
Como anteriormente lo mencionábamos, uno de los grandes problemas que tiene DIAZCE S.A. es la falta de formalización de los principales procesos que maneja la empresa, esto quiere decir que actualmente los mismos se dan por “inercia” sin seguir pasos específicos y sin identificar a las personas involucradas en cada parte del proceso, esto conlleva a un desconocimiento, por parte de los colaboradores y me atrevería a decir que de parte de los jefes también, de quien está a cargo de qué y hasta dónde llega su responsabilidad.

Es por esto que, previo levantamiento de datos con el método de observación, se realizaron y se muestran a continuación los mapas de los principales procesos que agregan valor a la empresa, tales como:

- Facturación
- Recepción de pedido
- Entrega de producto
- Administración de cartera

Cabe recalcar que el proceso de la administración del talento humano será abordado más adelante donde se muestre el plan estratégico de la gestión de Talento Humano.

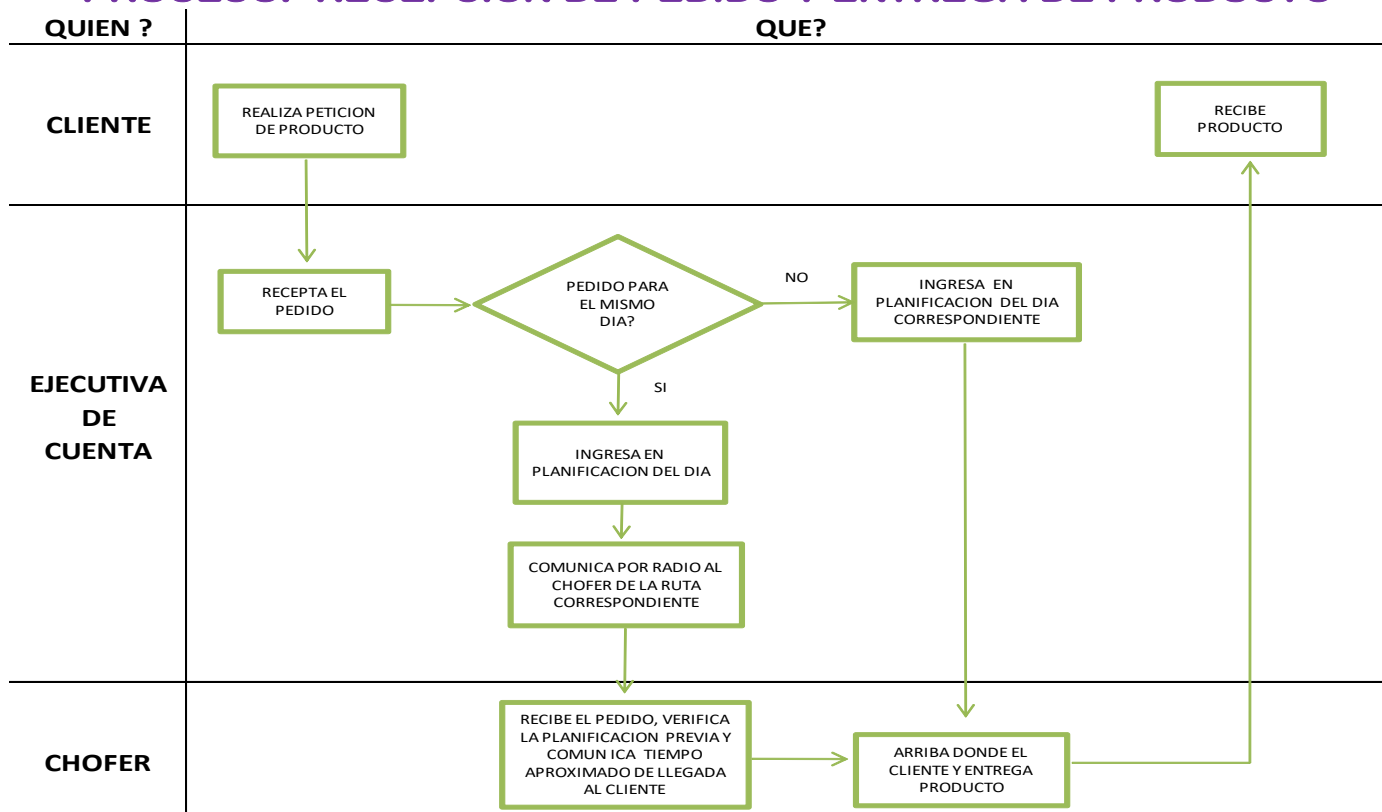
Figura 4.3 – Mapa de Proceso Facturación



Fuente: Autor

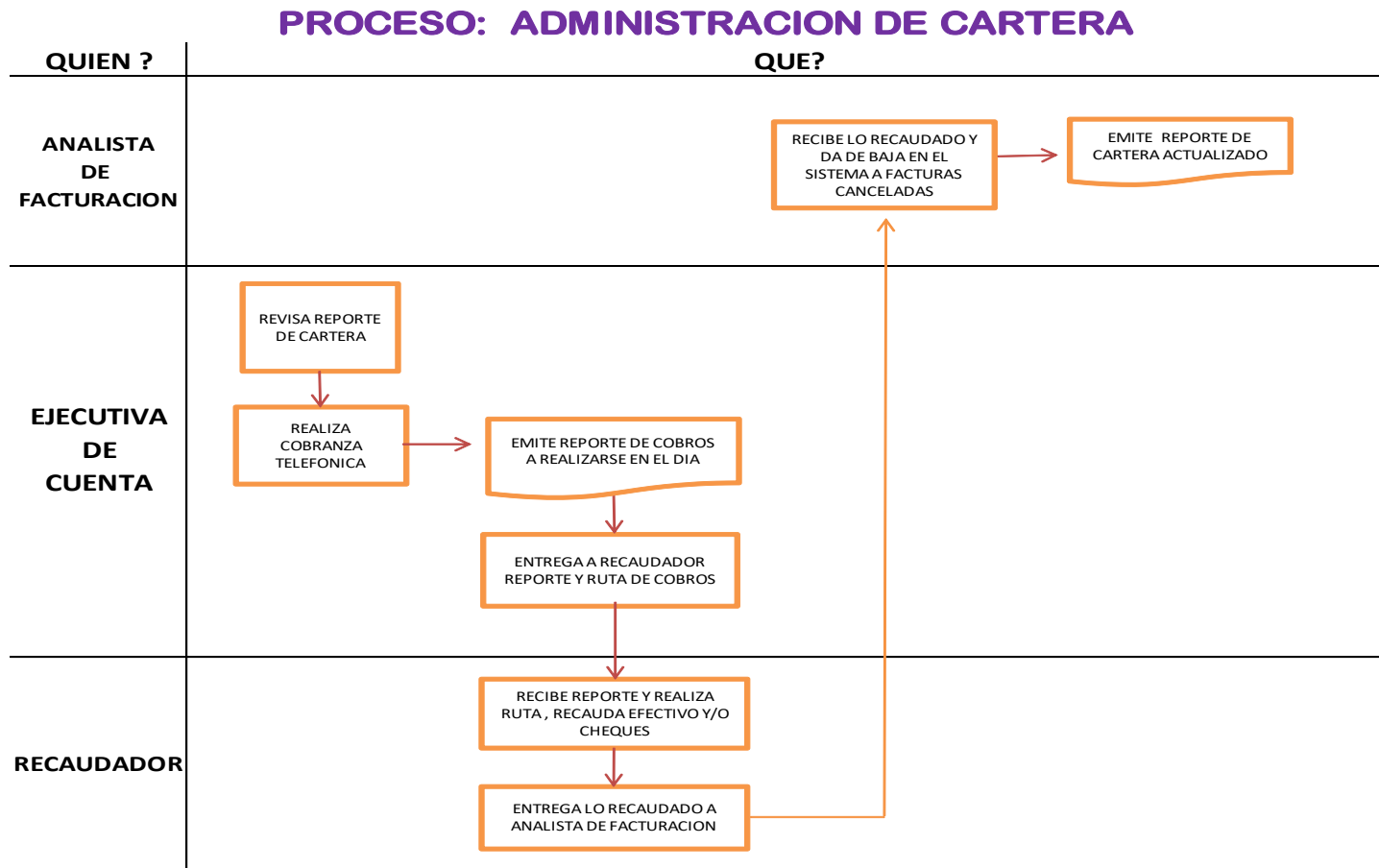
Figura 4. 4 – Mapa de Proceso Recepción de Pedido y Entrega de Producto

PROCESO: RECEPCION DE PEDIDO Y ENTREGA DE PRODUCTO



Fuente: Autor

Figura 4. 5 – Mapa de Proceso Administración de Cartera



Fuente: Autor

CAPITULO 5

5. PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

Ahora que ya contamos con nuestra visión, misión, objetivos, mapa estratégico y definición de procesos, nos vamos a concentrar en el talento humano que necesita la organización para llevar a cabo sus planes establecidos.

Como se dijo al momento de plantear los problemas, esta sería la parte neurálgica de todo el proyecto, ya que necesitamos establecer un plan de gestión del talento humano que incluya a todos los subsistemas tales como selección, desempeño y capacitación. Para lograr todo esto hemos decidido implementar un modelo de gestión por competencias.

5.1. Modelo de gestión por competencias

Siguiendo los modelos actuales de gestión del talento humano, hemos escogido aplicar un Modelo de Gestión por Competencias el cual abarca los procesos de Selección, Desempeño y Desarrollo. Este modelo está basado en la metodología impartida por Martha Alles en sus libros *La trilogía de Gestión por Competencias*.

En la obra de Alles (2010, p.18), nos muestra los conceptos básicos a utilizar para comprender mejor el modelo a implantar, como por ejemplo,

- “*Competencia*: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- Modelo de Competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
- Conocimientos: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- Modelo de conocimientos: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.”

A continuación (Alles, 2010 p.19) nos muestra una pequeña tabla con ejemplos de conocimientos y competencias.

Cuadro 5.1 – Ejemplos Conocimientos vs Competencias

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Informática	Iniciativa – Autonomía
Contabilidad Financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo Matemático	Trabajo en Equipo
Idiomas	Liderazgo

Fuente: Diccionario de Competencias de Marta Alles (2010)

Ambos son necesarios para realizar cualquier tipo de tarea, pero la relación entre ellos es diferente. Sin el conocimiento adecuado no se puede realizar la tarea asignada, pero un alto nivel de desempeño se logra solo cuando se posee las competencias requeridas para ejecutar dicha tarea

Según lo que dicta el modelo, (Alles, p.20) las competencias están divididas en 3:

- “Competencias Cardinales: Hacen referencia a lo fundamental en la empresa, representa valores y características que diferencia a una organización de otra, y refleja lo que se necesita para alcanzar la estrategia planteada. Estas serán requeridas a TODOS los que integran la organización.
- Competencias Específicas Gerenciales: Se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo personas, es decir que ocupan puestos de jefaturas.
- Competencias específicas por áreas / procesos: son aquellas competencias que serán requeridas a los que laboren en un área o proceso en particular”

Según la autora, los aspectos más relevantes de esta metodología son:

- Este modelo se arma partir de la planificación estratégica de la empresa. Esto es que se basa en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

- Representa las características que las personas que integran la organización deben tener para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Implementación a mediano plazo.

5.1.1. Elaboración diccionario de competencias

El primer paso para la implementación de un modelo de competencias es elaborar el diccionario de competencias para la empresa. Para definirlo, es necesario saber que es primordial contar con la participación de los altos directivos, en este caso los dueños que a su vez son los que ocupan los cargos máximos (Presidente y Gerente Administrativo-Financiero).

Entonces como primer punto tenemos la realización de talleres con los máximos directivos y directivos de área (Jefe GLP Industrial) para juntos establecer las competencias cardinales y específicas necesarias para cumplir con nuestra misión y alcanzar la visión, las cuales son mostradas a continuación con su respectiva definición (Alles, 2010)¹.

5.1.1.1. Competencias Cardinales

Primero presentaremos el listado de las competencias cardinales, las cuales deben poseer todos los integrantes de la organización.

1. COMPROMISO

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo por el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con

¹ Todas las definiciones de las competencias elegidas fueron tomadas del libro de Martha Alles, *Trilogía de Gestión por Competencias. Las 60 competencias más utilizadas*, Buenos aires, Granica

el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

2. ETICA Y SENCILLEZ

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

3. INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro

4. INTEGRIDAD

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

5. PERSEVERANCIA EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización

6. RESPETO

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

5.1.1.2. Competencias específicas gerenciales

A continuación expondremos las competencias específicas gerenciales, aquellas que deben poseer los integrantes de la organización que ejerzan cargos de jefatura, gerencia o coordinación.

1. CONDUCCION DE PERSONAS

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

2. ENTRENADOR

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupara en el futuro.

3. LIDERAR CON EL EJEMPLO

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

4. LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio de oportunidades.

5.1.1.3. Competencias específicas por área / proceso

Aquí encontraremos el listado de las competencias específicas por área/proceso, las cuales se aplican a un determinado grupo de personas que trabajan en una misma área o están relacionadas en la ejecución de un proceso específico.

Para este proyecto hemos agrupado a las personas por procesos, cabe recalcar que en la descripción del cargo señala a que proceso pertenece cada puesto.

Los procesos con sus respectivas competencias a continuación:

Administrativo – Financiero

1. COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD

Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

2. PRUDENCIA

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, clientes y proveedores y para sí mismo.

3. CONOCIMIENTOS TECNICOS

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y /o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Logística:

1. CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

2. 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.

4. PENSAMIENTO ANALITICO

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

5. TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

6. DINAMISMO – ENERGIA

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por eso se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Facturación:

1. CREDIBILIDAD TECNICA

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

2. GESTION Y LOGROS DE OBJETIVOS

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos

organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

3. RESPONSABILIDAD

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Servicio al cliente:

1. COMUNICACION EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara u oportuna la información requerida por lo demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización .

2. INFLUENCIA Y NEGOCIACION

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

3. ORIENTACION 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 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.

4. PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

5. 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.

6. DINAMISMO – ENERGIA

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por eso se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

5. TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO

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

Entrega Producto:

1. ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

2. COLABORACION

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

3. PRODUCTIVIDAD

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga en incremento su liderazgo en el mercado.

4. 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.

5. TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO

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

Recaudación / Mensajería:

1. INICIATIVA - AUTONOMIA

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.

2. PRODUCTIVIDAD

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga en incremento su liderazgo en el mercado.

3. 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.

5.2. Elaboración de Perfil de Cargos

Apegándonos al modelo de competencias que se está aplicando, a continuación se levantarán los perfiles de los cargos según el organigrama propuesto anteriormente, y se le asignará las competencias según el proceso que involucre dicho puesto

El perfil de Cargos o como también se lo conoce Descriptivo de Puesto, sirve para fijar parámetros en la selección de un profesional o individuo para un puesto (Taller de Selección, 2008, p.5).

Es importante que el seleccionador conozca bien los puestos y sus exigencias y seleccionar al aspirante que más se acerque al perfil, por lo tanto, necesita dominar cierta información como las funciones y responsabilidades del puesto, así como también los requisitos que este demande. Partiendo de esta información, se puede comparar y contrastar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y competencias de los candidatos con las que requiere las tareas que exige el puesto

Una correcta descripción de puestos debe constar con toda la información relativa al puesto en cuestión, tales como:

- Nombre del puesto
- No de plazas
- Proceso en que se involucra
- Propósito general
- Ubicación en el organigrama
- Reporte directo
- Reportes a cargo
- Funciones y responsabilidades
- Formación académica mínima requerida
- Conocimientos específicos requeridos
- Entorno en el cual se desarrollara el trabajo
- Herramientas a utilizar
- Requisitos físicos para llevar a cabo las tareas
- Competencias requeridas

Para elaborar nuestras fichas de perfiles, esta información la hemos dividido dentro de 3 grupos:

I. Datos generales

II. Requisitos del puesto

III. Competencias

Cuadro 5.2 – Ficha Descripción de Puesto Analista de Facturación

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Analista de Facturación	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: FACTURACIÓN
Encargada del manejo de guías de remisión y facturas, y del ingreso de las mismas al sistema, manejo del sistema de cuadro diario de ventas, inventarios, cobros y pagos al contado, manejo de caja dinero ventas diarias	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD Jefe[JEFE GLP INDUSTRIAL] --> Analista[ANALISTA FACTURACIÓN] Jefe --> EjecutivaSenior[EJECUTIVA DE CUENTA SENIOR 1] Analista --> Asistente[ASISTENTE FACTURACIÓN] Analista --> EjecutivaJunior[EJECUTIVA DE CUENTA JUNIOR 1] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Jefe GLP Industrial	
REPORTES A CARGO: Asistente Facturación	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Recepción guías de remisión y facturas hechas por los choferes	
- Recepción dinero recaudado por choferes por venta al contado	
- Recepción de dinero recaudado por mensajeros por ctas cobradas	
- Liquidación en sistema de las facturas cobradas	
- Ingreso de ventas diarias al sistema	
- Cuadre de cantidad de productos vendidos vs. inventario en bodega	
- Cuadre de dinero recibido al contado vs. productos vendidos al contado	
- Cuadre de dinero recibido por ctas cobradas vs. facturas liquidadas en sistema	
- Facturación de guías de remisión según lo indique el cliente (diario, semanal)	
- Supervisar funciones de asistente de facturación	
FORMACION ACADEMICA: Titulo o egresado de contaduría publica o carreras afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Manejo de dinero, manejo de caja chica, manejo de comprobantes de retención, manejo de leyes tributarias básicas.	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina, sumadora con tirilla	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Credibilidad Técnica	
2.- Gestion y logros de objetivos	
3.- Responsabilidad	
Se incluyen competencias especificas gerenciales (ver diccionario de competencias)	

Fuente: Autor

Cuadro 5.3 - Ficha Descripción de Puesto Asistente de Facturación

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de facturación	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: FACTURACIÓN
Encargada del archivo de guías de remisión y facturas, manejo del sistema de cuadre diario de ventas, inventarios, cobros y pagos al contado, Ejecutar tareas encomendadas por la analista de facturación.	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	



REPORTE DIRECTO: Analista de Facturación
REPORTES A CARGO: N/A
II. REQUISITOS DEL PUESTO
FUNCIONES:
- Archivo en ctas x cobrar de guías de remisión y facturas previamente ingresadas en sistema
- Archivo de comprobantes de retención de los clientes en su respectiva factura
- Sacar de archivo de ctas x cobrar las facturas que se liquidan diariamente
- Elaborar reporte de cheques recibidos diariamente
- Armado de carpetas para los choferes, con los documentos necesarios para la ruta del día siguiente
- Archivo de reportes de ventas diarias, cobros diarios e inventario diario
- Solicitar cheques y comprobantes de retención para realizar la compra diaria a Repsol Gas
- Llevar control de los números de facturas y guías entregadas diariamente a los choferes.
- Ejecutar tareas encomendadas por la Analista de Facturación
FORMACION ACADEMICA: cursando mínimo 5to semestre en contaduría pública o carreras afines
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Manejo de archivo, manejo de comprobantes de retención, manejo de contabilidad básica.
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina, sumadora con tirilla
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado
III. COMPETENCIAS
1.- Credibilidad Técnica
2.- Gestión y logros de objetivos
3.- Responsabilidad

Fuente: Autor

Cuadro 5.4 - Ficha Descripción de Puesto Ejecutiva de Cuenta Senior

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Ejecutiva de Cuenta Senior	No. PLAZAS: 2
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE
Encargada de realizar y supervisar preventas, hacer seguimiento a los clientes -postventa, supervisar y coordinarla ruta de despacho del producto con los choferes, supervisar y coordinar la ruta de cobros de facturas pendientes con los mensajeros. Manejo de base de datos.	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD J[JEFE GLP INDUSTRIAL] --> A[ANALISTA FACTURACION] J --> E[EJECUTIVA DE CUENTA SENIOR] A --> AS[ASISTENTE FACTURACION] E --> EJ[EJECUTIVA DE CUENTA JUNIOR] EJ --> C1[CHOFERES] EJ --> M1[MENSAJEROS] EJ --> EST1[ESTIBADORES] C1 --> C2[CHOFERES] M1 --> M2[MENSAJEROS] EST1 --> EST2[ESTIBADORES] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Jefe GLP Industrial	
REPORTES A CARGO: Ejecutiva de Cuenta Junior - Chofer - Estibador - Mensajero	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Armar Base de Datos con todos la información necesaria de los clientes	
- Verificar diariamente los clientes nuevos que han ingresado	
- Actualizar diariamente la base de datos	
- Realizar y supervisar diariamente preventa telefónica a los clientes según su sector y horario	
- Supervisar la hoja de ruta de despachos	
- Dictar al chofer de la ruta correspondiente vía radio de comunicación los pedidos de la hoja de ruta	
- Realizar y supervisar diariamente cobranza telefónica a los clientes que tengan facturas vencidas	
- Armar y supervisar hoja de ruta de clientes por cobrar según sector y mensajero correspondiente	
- Revisar si los pedidos del día anterior fueron entregados y si los cobros fueron realizados	
- Resolver problemas y atender requerimientos de clientes	
FORMACION ACADEMICA: Cursando carrera de Ingeniería comercial o carreras afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Manejo de base de datos, manejo servicio al cliente, manejo de quejas y resolución de conflictos, manejo de logística, orientación geográfica en la ciudad..	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina, teléfono	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Comunicación eficaz	
2.- Influencia y Negociación	
3.- Orientación al cliente interno y externo	
4.- Profundidad en el conocimiento de los productos	
5.- Tolerancia a la presión de trabajo	
6.- Trabajo en equipo	
7.- Dinamismo y energia	

Fuente: Autor

Cuadro 5.5 - Ficha Descripción de Puesto Ejecutiva de Cuenta Junior

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Ejecutiva de Cuenta Junior	No. PLAZAS: 2
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE
<p>Encargada de realizar preventas, hacer seguimiento a los clientes -postventa, coordinar ruta de despacho del producto con los choferes, coordinar la ruta de cobros de facturas pendientes con los mensajeros Ejecutar tareas encomendadas por Ejecutiva de cuenta Senior</p>	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
REPORTE DIRECTO: Ejecutiva de Cuenta Senior	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Realizar diariamente preventa telefónica a los clientes según su sector y horario	
- Receptar los pedidos realizados por los clientes e ingresarlos en la hoja de ruta de despachos	
- Dictar al chofer de la ruta correspondiente vía radio de comunicación los pedidos de la hoja de ruta	
- Realizar diariamente cobranza telefónica a los clientes que tengan facturas vencidas	
- Armar hoja de ruta de clientes por cobrar según sector y mensajero correspondiente	
- Ejecutar tareas encomendadas por Ejecutiva de cuenta Junior	
FORMACION ACADEMICA: Cursando Carreras de Administración o afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Manejo de base de datos, manejo servicio al cliente, planificación, orientación geográfica en la ciudad.	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina, teléfono	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Comunicación eficaz	
2.- Influencia y Negociación	
3.- Orientación al cliente interno y externo	
4.- Profundidad en el conocimiento de los productos	
5.- Tolerancia a la presión de trabajo	
6.- Trabajo en equipo	
7.- Dinamismo y energía	

Fuente: Autor

Cuadro 5.6 - Ficha Descripción de Puesto Jefe GLP Industrial

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe GLP Industrial	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: LOGISTICA
Encargada de supervisar todos los procesos del departamento de GLP Industrial (ventas, cobros, logística y servicio al cliente)	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD G[GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO] --> AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] G --> AC[ASISTENTE CONTABLE] AA --> AE[ASISTENTE DE EDIFICIOS] AA --> AM[ASISTENTE DE MANTENIMIENTO] AC --> JGLP[JEFE GLP INDUSTRIAL] AC --> CLM[COORDINADOR LOGISTICA MANTENIMIENTO] JGLP --> AF[ANALISTA FACTURACION] JGLP --> EC[EJECUTIVAS DE CUENTA] JGLP --> EV[EJECUTIVAS DE VENTA] CLM --> EC2[EJECUTIVAS DE CUENTA] CLM --> EV2[EJECUTIVAS DE VENTA] CLM --> EV3[EJECUTIVAS DE VENTA] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Gerente Administrativo - Financiero	
REPORTES A CARGO: Analista Facturación, Ejecutivas de Cuenta, Ejecutivas de Venta.	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Medir y supervisar gestión ejecutivas de venta	
- Medir y supervisar gestión ejecutivas de cuenta	
- Medir y supervisar gestión analista de facturación	
- Emitir reportes de cartera mensual con su respectivo análisis para gerencia	
- Emitir reportes de ventas mensual con su respectivo análisis para gerencia	
- Mantener un porcentaje menos del 10% de quejas mensuales por parte de clientes	
- Atender y solucionar quejas de sus clientes internos	
- Ejecutar tareas encomendadas por gerencia	
FORMACION ACADEMICA: Ing. Gestión Empresarial o afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Manejo de base de datos, manejo servicio al cliente, planificación, orientación geográfica en la ciudad, manejo de indicadores de gestión, ratios financieros básicos, métodos efectivos de ventas y cobranzas	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina, teléfono	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Capacidad de planificación y organización	
2.- Competencia del naufrago	
3.- Conocimiento de la industria y el mercado	
4.- Pensamiento analítico	
5.- Toma de decisiones	
6.- Dinamismo y energia	
Se incluyen competencias especificas gerenciales (ver diccionario de competencias)	

Fuente: Autor

Cuadro 5.7 - Ficha Descripción de Puesto Gerente Administrativo - Financiero

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo - Financiero	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Encargado de llevar la contabilidad de la empresa, Responsable manejo portal IESS y operaciones transaccionales relacionadas a RRHH, toma decisiones organizacionales, responsable correcto funcionamiento de las organización en general	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GA[GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO] GA --> AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GA --> AC[ASISTENTE CONTABLE] AA --> JGLP[JEFE GLP INDUSTRIAL] AA --> CLM[COORDINADOR LOGISTICA MANTENIMIENTO] AC --> AB[ASISTENTE DE BODEGA] AC --> ARH[ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Presidente de la Compañía	
REPORTES A CARGO: Asistente Administrativa, Contable, Bodega , RR.HH, Jefe GLP Industrial, Coordinador	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Medir y supervisar gestión Jefe GLP Industrial	
- Medir y supervisar gestión Coordinador Logística	
- Medir y supervisar gestión respectivos asistentes	
- Emitir reportes contables con su respectivo análisis para presidencia	
- Emitir reportes financieros con su respectivo análisis para presidencia	
- Realizar balances contable y financiero y sus debidas declaraciones al SRI y Super de Compañías	
- Realizar contratos, ingreso al IESS, actas de finiquito, etc.	
- Ejecutar tareas encomendadas por presidencia	
FORMACION ACADEMICA: Economista o afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Contables, Financieros, RR.HH, Administración.	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Compromiso con la rentabilidad	
2.- Prudencia	
3.- Conocimientos técnicos	
Se incluyen competencias específicas gerenciales (ver diccionario de competencias)	

Fuente: Autor

Cuadro 5.8 - Ficha Descripción de Puesto Asistente Administrativo

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Administrativo	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Encargado de asistir en temas administrativos al Gerente Administrativo - Financiero	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD A[GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO] --- B[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] A --- C[ASISTENTE CONTABLE] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Gerente Financiero - Administrativo	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Archivo	
- Ingreso de datos	
- Emitir reportes	
- Redacción cartas y mails	
- Ejecutar tareas encomendadas por Gerente Administrativo - Financiero	
FORMACION ACADEMICA: Bachiller Administración o afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: N/A	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Compromiso con la rentabilidad	
2.- Prudencia	
3.- Conocimientos técnicos	

Fuente: Autor

Cuadro 5.9 - Ficha Descripción de Puesto Asistente Contable

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Contable	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Encargado de asistir en temas contables al Gerente Administrativo - Financiero	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD G[GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO] --> A[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] G --> C[ASISTENTE CONTABLE] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Gerente Financiero - Administrativo	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Archivo	
- Ingreso de datos	
- Realizar Anexos	
- Emisión reportes	
- Ejecutar tareas encomendadas por Gerente Administrativo - Financiero	
FORMACION ACADEMICA: Cursando Contaduría pública o afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Tributación básica	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Compromiso con la rentabilidad	
2.- Prudencia	
3.- Conocimientos técnicos	

Fuente: Autor

Cuadro 5.10 - Ficha Descripción de Puesto Asistente Bodega

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Bodega	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ENTREGA PRODUCTO
Encargado de dirigir bodega, gestionar compra e inventario de producto	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD A[GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO] --> B[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] A --> C[ASISTENTE CONTABLE] A --> D[ASISTENTE DE BODEGA] A --> E[ASISTENTE RECURSOS HUMANOS] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Gerente Financiero - Administrativo	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Control ingreso y salida de producto	
- Responsable de inventario	
- Realizar requerimiento de abastecimiento al proveedor	
- Emitir reporte de inventarios de bodega diario	
- Ejecutar tareas encomendadas por Gerente Administrativo - Financiero	
FORMACION ACADEMICA: Bachiller	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: N/A	
ENTORNO DEL TRABAJO: Bodega, temperatura ambiente e iluminación natural, buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: útiles de oficina	
REQUISITOS FISICOS: El 50% del tiempo se pasara sentado, 50% de pie	
III. COMPETENCIAS	
1.- Adaptabilidad	
2.- Colaboración	
3.- Productividad	
4.- Trabajo en equipo	
5.- Tolerancia a la presión de trabajo	

Fuente: Autor

Cuadro 5.11 - Ficha Descripción de Puesto Coordinador Logística y Mantenimiento

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador Logística Mantenimiento	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: LOGISTICA
Encargado de gestionar mantenimiento general de vehículos y otras actividades logísticas de campo	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD G[GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] G --- AC[ASISTENTE CONTABLE] AA --- AB[ASISTENTE DE BODEGA] AC --- ARH[ASISTENTE RECURSOS HUMANOS] AB --- JGI[JEFE GLP INDUSTRIAL] ARH --- CLM[COORDINADOR LOGISTICA MANTENIMIENTO] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Gerente Financiero - Administrativo	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Responsable coordinar mantenimiento vehículos	
- Emitir reporte mensual de mantenimientos realizados y por realizar por vehículo	
- Cotización y compra de repuestos, llantas, aceites, etc.	
- Supervisar buen estado de vehículos	
- Supervisar vehículos cuando se los ingresa a taller	
- Separar citas en talleres respectivos	
- Ejecutar tareas encomendadas por Gerente Administrativo - Financiero	
FORMACION ACADEMICA: Bachiller	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Mecánica automotriz básica	
ENTORNO DEL TRABAJO: exteriores	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: vehículos y herramientas varias	
REQUISITOS FISICOS: El 70% del tiempo se pasara de pie y/o caminando, 30% manejando	
III. COMPETENCIAS	
1.- Capacidad de planificación y organización	
2.- Competencia del naufrago	
3.- Conocimiento de la industria y el mercado	
4.- Pensamiento analítico	
5.- Toma de decisiones	
6.- Dinamismo y energía	

Fuente: Autor

Cuadro 5.12 - Ficha Descripción de Puesto Asistente RR.HH.

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente RR.HH.	No. PLAZAS: 1
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Encargado de manejar subsistemas de RR.HH	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
<pre> graph TD G[GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO] --> A[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] G --> C[ASISTENTE CONTABLE] G --> R[ASISTENTE DE RECERCA] G --> RH[ASISTENTE RECURSOS HUMANOS] </pre>	
REPORTE DIRECTO: Gerente Financiero - Administrativo	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Manejar procesos de selección	
- Manejar procesos de capacitación	
- Responsable de controlar firma de asistencias	
- Emitir reporte horas extras	
- Manejo de portal IESS y Ministerio Laboral	
- Emitir índices de ausentismo, retrasos, despidos y renuncias	
- Constante actualización de manual de procedimientos	
- Ejecutar tareas encomendadas por Gerente Administrativo - Financiero	
FORMACION ACADEMICA: Cursando Ing. en RR.HH o afines	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Leyes Laborales del Ecuador, Procesos subsistemas de RR.HH	
ENTORNO DEL TRABAJO: Oficina, con temperatura e iluminación adecuada y buena infraestructura	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Computadora, útiles de oficina	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara sentado	
III. COMPETENCIAS	
1.- Compromiso con la rentabilidad	
2.- Prudencia	
3.- Conocimientos técnicos	

Fuente: Autor

Cuadro 5.13 - Ficha Descripción de Puesto Chofer

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Chofer	No. PLAZAS: 4
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ENTREGA PRODUCTO
Encargado de manejar vehículo repartidor	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
REPORTE DIRECTO: Ejecutiva de cuenta	
REPORTES A CARGO: Estibadores	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Manejar vehículo repartidor	
- Cumplir con la ruta establecida	
- Supervisar gestión de estibadores	
- Trato directo con cliente	
- Comunicación continua vía radio	
- Atender requerimiento de clientes	
- Atender requerimiento de jefes	
FORMACION ACADEMICA: Bachiller	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Licencia tipo E, excelente orientación geográfica en Guayaquil	
ENTORNO DEL TRABAJO: exteriores	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Camión repartidor	
REQUISITOS FISICOS: El 90% del tiempo se pasara manejando	
III. COMPETENCIAS	
1.- Adaptabilidad	
2.- Colaboración	
3.- Productividad	
4.- Trabajo en equipo	
5.- Tolerancia a la presion de trabajo	

Fuente: Autor

Cuadro 5.14 - Ficha Descripción de Puesto Estibador

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Estibador	No. PLAZAS: 8
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: ENTREGA PRODUCTO
Encargado de realizar trabajos de estiba en los vehículos despachadores, entregando producto a los clientes	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
REPORTE DIRECTO: Ejecutiva de cuenta	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Cargar y descargar producto del vehículo	
- Hacer Facturas y/o guías de remisión a los clientes	
- Cobrar pagos al contado	
- Anotar pedidos dictados por radio	
- Trato directo con cliente	
- Comunicación continua vía radio	
- Atender requerimiento de clientes	
- Atender requerimiento de jefes	
- Entregar Reporte de ventas y dinero recibido al cierre del día	
FORMACION ACADEMICA: Bachiller	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: N/A	
ENTORNO DEL TRABAJO: exteriores	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Calculadora, útiles de oficina	
REQUISITOS FISICOS: Fuerza para estibar mas de 100 tanques diarios	
III. COMPETENCIAS	
1.- Adaptabilidad	
2.- Colaboración	
3.- Productividad	
4.- Trabajo en equipo	
5.- Tolerancia a la presión de trabajo	

Fuente: Autor

Cuadro 5.15 - Ficha Descripción de Puesto Mensajero - Recaudador

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO: Mensajero - Recaudador	No. PLAZAS: 4
PROPOSITO GENERAL:	PROCESO: Recaudacion / mensajería
Encargado de realizar recaudación de dinero por cobro a clientes, mensajería en general.	
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA:	
REPORTE DIRECTO: Ejecutiva de cuenta	
REPORTES A CARGO: N/A	
II. REQUISITOS DEL PUESTO	
FUNCIONES:	
- Cumplir con ruta de cobros diaria	
- Cumplir con ruta de entrega de documentos diaria	
- Recaudar dinero y/o cheques entregados por los clientes	
- Anotar en su hora de reporte cantidad de dinero y/o cheque recibido por cliente y hora	
- Atender requerimiento de clientes	
- Atender requerimiento de jefes	
- Entregar Reporte de visitas y dinero recibido al cierre del día	
FORMACION ACADEMICA: Bachiller	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Licencia tipo A (motos)	
ENTORNO DEL TRABAJO: exteriores	
HERRAMIENTAS A UTILIZAR: Calculadora, moto, documentos	
REQUISITOS FISICOS: El 70% del tiempo se pasara manejando moto	
III. COMPETENCIAS	
1.- Iniciativa y autonomia	
2.- Productividad	
3.- Trabajo en equipo	

Fuente: Autor

5.3. Elaboración mapa de proceso de Gestión del Talento humano

Siguiendo con el armado del plan de Talento Humano para la empresa DIAZCE S.A., hemos elaborado un mapa de procesos en el cual hemos tomado como Macroproceso la gestión del talento humano y lo hemos dividido en los procesos de: Reclutamiento, Selección y contratación, Desempeño, Capacitación y Control.

Este mapa indican las actividades a realizarse en cada proceso y se señalan los formatos y registros en cuales basarse o cuales generar.

Cuadro 5.16 – Mapa de Proceso Gestión del Talento Humano

MACROPROCESO:	Gestión del Talento Humano	
RESPONSABLE:	Asistente de Recursos Humanos - Reporta a Gerente Administrativo	
PROPOSITO:	Selección, Contratación y capacitación del personal.	
PROCESOS	ACTIVIDADES	FORMATOS - REGISTROS
<i>Reclutamiento</i>	- Identificación necesidad de personal - recibe requerimientos	Publicación en diarios - receta carpetas de postulantes
<i>Selección y Contratación</i>	- Filtro según requisitos de puesto - pruebas cognitivas y conocimientos por consultor externo - Entrevista por competencias - Elaboración de contrato	Perfil de cargos por competencias - Informe de entrevista - Código de trabajo - Ley de Seguridad Social
<i>Desempeño</i>	- Evaluación de desempeño y competencias	- Formato evaluación de desempeño - Informe evaluación - Entrevista y <u>Feedback</u>
<i>Capacitación</i>	- Identificar necesidades de capacitación - Plan de capacitación según el caso	- Informe desempeño - Manual de funciones actualizado
<i>Control</i>	- Realizar reportes de indicadores de Gestión de Talento Humano	- Formato de indicadores de Gestión de Talento Humano

Fuente: Autor

CAPITULO 6

6. SELECCIÓN, DESEMPEÑO Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

6.1. Selección por competencias

Habiendo ya elaborado y establecido el macroproceso de Gestión del Talento humano, vamos a proceder a alinear cada proceso al modelo de competencias.

En este punto abordaremos el proceso de Reclutamiento y Selección.

6.1.1 .Reclutamiento

Se tiene como política en la empresa hacer búsqueda externa y se utilizara como medios:

- Publicación en diarios
- Red de contactos

6.1.2. Preselección

En esta fase se analizan los CVs recibidos, en base a los requisitos del cargo, como por ejemplo la formación, conocimientos específicos, etc; para realizar este análisis se utiliza el perfil del cargo mostrado anteriormente. Luego de esto se procede a separar los CVs en preseleccionados, dudosos y descartados.

6.1.3. Evaluación Psicotécnica:

Este tipo de evaluaciones se las realizara en las oficinas de un consultor externo asociado con la empresa.

6.1.4. Entrevista

Podríamos decir que en el modelo de competencias, esta es la parte más importante, ya que es aquí donde podremos darnos cuenta si el candidato cumple con las competencias requeridas por el puesto.

Como lo habíamos mencionado antes, el primer paso era identificar las competencias de la organización y luego asignarlas a cada puesto o proceso. En la entrevista, nuestro trabajo es identificar los comportamientos que nos demuestren

o nos indiquen si el postulante cuenta con las competencias declaradas en el perfil del puesto al que está aplicando.

Para este fin, se han seleccionado 2 ejemplos de preguntas (Alles, 2009)² para evaluar cada competencia, para así confeccionar un Banco de Preguntas a disposición de la empresa.

6.1.4.1. Banco de preguntas para evaluar competencias

Competencias Cardinales

Compromiso

- 1) ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se desempeño? ¿Cómo se sintió?
- 2) Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).

Ética y sencillez

- 1) ¿Qué entiende usted por los términos “ética” y “sencillez”? Si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, coméntesela y solicítele una opinión al respecto. Después, pídale ejemplos de comportamientos propios relacionados con el tema.
- 2) Cuando no está de acuerdo con la instrucción recibida de sus superiores o no la comprende ¿Cuál es su posición?, ¿lo comenta con su equipo a su cargo o, por el contrario, pide una reunión con su jefe o gerente para obtener mayor información o comentar su desacuerdo, según corresponda?

Iniciativa

- 1) ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
- 2) ¿Cuáles son sus objetivos personales? ¿Se ha fijado para usted mismo un plan de carrera o un plan de acción a corto, mediano y\ o largo plazo? En el caso de que el entrevistado describa un plan, pregunte: ¿Qué espera obtener del mismo? ¿En qué plazos?

² Todas las preguntas fueron tomadas del banco de preguntas proporcionado en el libro de Martha Alles, *Diccionario de preguntas por competencias*, Buenos aires, Granica, 2009.

Integridad

- 1) ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar?
- 2) La honestidad y la confianza ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido premiado por estos aspectos en alguna oportunidad?

Perseverancia en la consecución de objetivos

- 1) Si usted sospecha que un cliente interno o externo (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?
- 2) ¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted había presentado? ¿Qué hizo al respecto?

Respeto

- 1) ¿Qué entiende usted por “respeto”? Si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, coménteselo y solicítele una opinión al respecto. Después, pídale ejemplos d comportamientos propios relacionados con el tema.
- 2) Cuando se siente agredido o inseguro por alguna razón, ¿Cuál es su reacción? Bríndeme un ejemplo de cada caso (como reacciono cuando se sintió agredido, y como lo hizo al sentirse inseguro)

Competencias específicas generales

Conducción de personas

- 1) Cuénteme que criterios utiliza para distribuir las responsabilidades y tareas entre sus colaboradores. Al momento de asignar las tareas, ¿toma en cuenta las motivaciones de sus colaboradores a fin de incentivos a realizar sus mejores contribuciones? Bríndeme u ejemplo
- 2) Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿Cuáles son los conceptos que considera relevantes? ¿Qué tipo de retroalimentación les ofrece? Piense en un caso concreto y hábleme sobre él.

Entrenador

- 1) Dígame como identifica en sus colaboradores las necesidades que presentan en materia de formación, tanto en conocimientos como en competencias. Luego, repregunte al respecto: Bríndeme ejemplos de como actuó luego de la identificación de necesidades.
- 2) ¿Con que frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores (diaria, semanal, mensual, anual) ¿Cómo la realiza? Le pido que me brinde varios ejemplos: casos donde una persona hace bien las cosas, otro donde no las hace bien pero tiene perspectiva de mejorar, y , por ultimo si fuese pertinente, algún caso en e que considera que la persona no pueda mejorar su desempeño .

Liderar con el ejemplo

- 1) Reláteme una situación en la que haya tenido que comunicar a sus colaboradores la visión estratégica y valores de su organización o unidad de negocios, y en la que considere que logro que se comprometieran y se sintiesen parte de proyecto organizacional. ¿Qué hizo en esa situación? ¿Cómo actuó?
- 2) Reláteme una situación en la que, a través de su gestión, logro promover en sus colaboradores la presentación de propuestas y sugerencias innovadoras y creativas que respondieran a las necesidades organizacionales o del área que usted conduce ¿Cuáles fueron las propuestas presentadas? ¿Cuál fue su rol al respecto?

Liderazgo para el campo

- 1) ¿Qué ideas innovadoras ha generado en su organización? ¿Qué políticas ha impulsado para sostener esta visión?
- 2) ¿Qué estrategias de comunicación o que acciones simbólicas ha utilizado para señalar a los miembros de su organización un cambio de rumbo?

Competencias específicas por área

Administrativo financiero

Compromiso con la rentabilidad

- 1) La organización en la que usted trabaja actualmente (o trabaja en el pasado) posee ciertos objetivos de rentabilidad. ¿Qué hace(a hacia) para actuar en concordancia con dichas metas y colaborar con su consecución? Bríndeme un ejemplo.
- 2) Cuénteme como administra los recursos que se le asignan para llevar a cabo sus tareas. ¿Cómo realiza la planificación de los gastos? ¿en que criterios basa dicha planificación? Bríndeme un ejemplo.

Prudencia

- 1) Según su experiencia laboral, ¿Quiénes tienes más éxito: los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicite a los entrevistados ejemplos relacionados con su propia actuación.
- 2) Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Bríndeme ejemplos de situaciones en las que usted haya decidido sobre la base del sentido común.

Conocimientos técnicos

- 1) ¿Recuerda alguna situación transcurrida en su empleo actual (o en uno anterior, si corresponde) en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos y/o experiencia previa? ¿cómo lo hizo? ¿Cuál o cuáles fueron los resultados alcanzados?
- 2) ¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización, ya sea para sus colaboradores, sus pares y/o sus superiores? ¿Podría indicarme que lo lleva a pensar eso? Bríndeme un ejemplo.

Logística

Capacidad de planificación y de organización

- 1) Cuénteme de alguna situación en la que a usted o a su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del proyecto.

- 2) En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen de tiempo u algún otro recurso escaso? ¿de que manera lo hace?

Competencia del naufrago

- 1) Cuénteme de alguna situación en la que la organización para la cual trabaja se haya visto afectada por circunstancias que usted pueda catalogar de “verdaderamente difíciles”. Bríndeme detalles. ¿Por qué las considera difíciles? ¿Cómo se sentía usted en ese momento?
- 2) En las circunstancias que usted califica “difíciles”. ¿Cómo se relacionaba usted con aquellos a quienes creía responsables de esa realidad?

Conocimiento de la industria y el mercado

- 1) Hábleme del negocio en el que actúa su organización (o aquella en la que trabajó anteriormente): quienes son los clientes, cuales son los productos y/o servicios que ofrece, los proveedores, etcétera.
- 2) ¿Cómo ve usted la competencia? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué empresas u organizaciones considera similares a la suya?

Pensamiento analítico

- 1) ¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en ocasiones pasadas? ¿Cómo se lleva con su jefe actual? Evalúe la consistencia de sus respuestas respecto de porque desea cambiar de trabajo o como se lleva con su jefe, y observe como compara la situación presente con otro cambio de trabajo anterior, y con otro jefe.
- 2) Descríbame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea de índole personal o profesional. ¿Cuáles fueron las causas del problema? ¿Qué efectos tuvo la solución a la que arribo?

Toma de decisiones

- 1) ¿Considera que su experiencia ha influido para mejorar la forma en que toma decisiones? De ser así, ¿en qué aspectos observa este cambio? Bríndeme un ejemplo.
- 2) Relátame alguna situación en la cual se vio afectado por diversos factores externos que alteraron el curso normal de su trabajo y dificultaron la toma de decisiones que debía realizar. ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo se sintió?

Dinamismo -- Energía

- 1) Hábleme de alguna ocasión en la que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomo en cuenta para organizarse?
- 2) Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular en el que usted llegó en estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo manejo esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?

Facturación

Credibilidad técnica

- 1) ¿Usted cree que es considerado un referente técnico en la comunidad de los negocios o entre sus colaboradores? Cualquiera que sea la respuesta, profundizar: ¿Qué lo lleva a creer eso? Bríndeme un ejemplo que respalde su idea.
- 2) Cuénteme si tiene o tuvo experiencia docente. En caso de haberla tenido, indagar donde, como y en qué condiciones se desarrolló esa experiencia.

Gestión y logro de objetivos

- 1) ¿Podría indicarme cual fue su nivel de logros en el último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Cuáles considera que fueron los factores que le permitieron cumplir con objetivos establecidos y cuáles las causas por las que no logró alcanzarlos (si ese es el caso)
- 2) ¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo.

Responsabilidad

- 1) Descríbame una situación en la que se le hayan presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral. ¿Cómo resolvió esa situación?
- 2) ¿Recuerda algún caso en que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de lograr alcanzar un determinado objetivo, que si bien no estaba

vinculado con su sector, era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivo a hacerlo?

Servicio al cliente

Comunicación Eficaz

- 1) Cuénteme de algún caso en el que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante no fu claro. ¿Qué hizo?
- 2) Reláteme algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además tenía algo positivo para aportar ¿Cómo actuó?

Influencia y negociación

- 1) Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara. ¿Cómo manejo la situación? ¿Cómo se sintió?
- 2) ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo.

Orientación al cliente interno y externo

- 1) Defina quiénes son sus clientes tanto dentro como fuera de la organización. ¿de qué forma determina sus necesidades?
- 2) Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?

Profundidad en el conocimiento de los productos

- 1) Cuénteme sobre los productos o servicios de su organización (donde trabaja o trabajaba, según corresponda).
- 2) ¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan/no se adaptan a las preferencias de los clientes? ¿se realizan estudios al respecto?

Tolerancia a la presión de trabajo

- 1) ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito más tensa que haya tenido que resolver . ¿Cómo fue? ¿Qué paso? ¿Cómo procedió? ¿Cómo se sintió?
- 2) ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito en la que haya tenido que resistir a presión del entorno muy fuerte y prolongada.

Dinamismo -- Energía

- 1) Hábleme de alguna ocasión en la que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomo en cuenta para organizarse?
- 2) Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular en el que usted llegó en estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo maneja esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?

Trabajo en equipo

- 1) ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
- 2) Cuénteme como toma las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame la situación.

Entrega de producto

Adaptabilidad – Flexibilidad

- 1) ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de una área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
- 2) Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?

Colaboración

- 1) Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿puede comentarme como se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?
- 2) ¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y como logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿de qué manera logro construir dicha relación?

Productividad

- 1) ¿Alguna vez sintió que no le gusto su desempeño en la tarea, que no estuvo a la altura de las circunstancias, o una situación similar? ¿Qué hizo para corregirlo?
- 2) Mencione alguna situación de su trabajo en la cual su desempeño haya sido el más alto que el del promedio. ¿bajo qué parámetros mide usted que fue superior?

Trabajo en equipo

- 1) ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
- 2) Cuénteme como toma las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame la situación.

Tolerancia a la presión de trabajo

- 1) ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito más tensa que haya tenido que resolver . ¿Cómo fue? ¿Qué paso? ¿Cómo procedió? ¿Cómo se sintió?
- 2) ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito en la que haya tenido que resistir na presión del entorno muy fuerte y prolongada.

Recaudación /Mensajería

Iniciativa/Autonomía

- 1) ¿Qué hace cuando uno debe tomarse una decisión y no existe ningún procedimiento estipulado para hacerlo?

- 2) ¿Cuál ha sido el trabajo para o asignación más interesante que usted tuvo?
¿Cómo se manejó? ¿y cuál fue el trabajo más aburrido?

Productividad

- 1) ¿Alguna vez sintió que no le gusto su desempeño en la tarea, que no estuvo a la altura de las circunstancias, o una situación similar? ¿Qué hizo para corregirlo?
- 2) Mencione alguna situación de su trabajo en la cual su desempeño haya sido el más alto que el del promedio. ¿bajo qué parámetros mide usted que fue superior?

Trabajo en equipo

- 1) ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
- 2) Cuénteme como toma las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame la situación

Otras temáticas a abordar dentro de la entrevista incluyen:

- Formación académica
- Trayectoria laboral
- Tareas concretas y responsabilidades
- Aspecto emocional
- Cualidades y defectos
- Aspiraciones de desarrollo de carrera
- Temas extra laborales
- Motivaciones

Respecto a este último punto, es importante para la organización tener en claro cuáles son las motivaciones personales de sus colaboradores, es por esto que también se proveen ejemplos de preguntas (Alles, 2009, p.200-201) para indagar sobre las motivaciones que llevan al candidato a buscar un nuevo empleo.

Expectativas de desarrollo profesional

1. ¿Por qué desea ingresar a DIAZCE S.A.?
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en DIAZCE S.A.?
3. ¿Qué se imagina estar haciendo dentro de tres años?
4. ¿En qué área piensa que podría realizar un buen aporte a nuestra organización?

Motivaciones para el cambio

1. ¿Cuáles son las razones que lo inducirían a aceptar este puesto?
2. Si se trata de la respuesta a un anuncio, indague si el entrevistado esta en una búsqueda intensa o si contesto a este anuncio porque le intereso algo en particular.
3. ¿En cuántos procesos de selección está participando actualmente?, ¿Para que cargos?
4. Si se encuentra trabajando, ¿Qué elementos consideraría que podrían inducirlo a cambiar de empleo?, si no se encuentra trabajando ¿Qué lo motivo a salir de su anterior trabajo?

6.1.4.2. Entrevista Efectiva

También existen algunas recomendaciones para lograr una entrevista por competencias efectiva (Alles, 2009):

- Iniciar la entrevista con un estilo de conversación habitual, las preguntas se incorporan durante el transcurso de la entrevista.
- Un buen inicio seria comenzar por una pregunta abierta para que el entrevistado se explaye y entre en confianza, luego podrá introducir preguntas directas sobre los temas de su interés.
- Durante la entrevista, preste atención a los grandes temas como a los pequeños detalles, en ambos se puede observar comportamientos.
- Las preguntas se formulan una a una, espere la respuesta y si es necesario, repregunte o pida una ampliación de la respuesta.
- Las preguntas por competencias pueden ser intercaladas con las preguntas habituales de otros temas.

- No haga de la entrevista un interrogatorio, no lea las preguntas.
- Induzca al entrevistado a hablar de su propia actuación particular de los hechos que relata, si el entrevistado contesta con “Nosotros...”, pregúntele “Que hizo usted exactamente”.
- Para evaluar competencias no debe utilizar preguntas hipotéticas, debe realizar preguntas relacionadas a comportamientos concretos.
- Para evaluar comportamientos, se debe hacer preguntas relacionadas a cómo actuó el entrevistado en el pasado.

6.1.5. Informe evaluación del candidato

El seleccionador tiene que generar un informe en donde se registren, en forma descriptiva y comprensible para los demás, las fortalezas, debilidades y observaciones del candidato integrando todas las fuentes de información tales como: CVs, conducta verbal, comportamientos observados, etc.

6.1.6. Contratación

El proceso de contratación se lo hace previa aprobación del candidato por parte del jefe de área o encargado del proceso. Este proceso involucra la elaboración de contratos, ingreso al seguro social y demás temas transaccionales.

6.2. Desempeño y Desarrollo por competencias

La evaluación de desempeño por competencias es de gran utilidad para la organización, ya que de esta manera nos permite que la alineación conseguida al momento de la selección, no se pierda con el paso del tiempo o por costumbre adquiridas. También nos permite identificar fallas internas que estén afectando el trabajo de los colaboradores y por ende influyen en su desempeño.

6.2.1. Elaboración fichas de evaluación del desempeño modelo 360°

Para alcanzar lo anteriormente expuesto, se diseña un modelo de evaluación del desempeño (Oliva, 2008), el cual será en 360°, es decir será realizado por el jefe inmediato, sus pares, sus reportes a cargo y por el evaluado mismo.

Cuadro 6.1 – Ficha Evaluación del Desempeño (jefe inmediato)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (llenar por jefe inmediato)				
NOMBRE:				
CARGO:		ANTIGUEDAD EN EL CARGO:		
NOMBRE DEL EVALUADO:				
Marcar segun su apreciacion los grados de cumplimiento de las siguientes afirmaciones				
ENUNCIADOS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>	<i>DEBIL</i>	<i>A MEJORAR</i>	<i>BUENO</i>	<i>OPTIMO</i>
Demuestra eficiencia, capacidad y calidad en los trabajos realizados				
<u>CUMPLIMIENTO</u>				
Cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo previsto				
<u>ORGANIZACIÓN</u>				
Demuestra orden en su trabajo				
<u>DISCIPLINA</u>				
Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos				
<u>CONOCIMIENTO</u>				
Nivel de conocimiento demostrado en el trabajo realizado				
<u>RELACIONES HUMANAS</u>				
Buenas relaciones con sus jefes, pares y colaboradores				
<u>OBSERVACIONES GENERALES</u>				
ENTREVISTA (llenado por RR.HH)				
<u>Conclusiones de desempeño en el cargo:</u>				
<u>Desarrollo posible a mediano plazo:</u>				
<u>Observaciones por parte del evaluado</u>				
_____		_____		
FIRMA EVALUADOR		FIRMA RR.HH.		

Fuente: Autor

Cuadro 6.2 – Ficha Evaluación del Desempeño (evaluado)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (llenar por evaluado)				
NOMBRE:				
CARGO:		ANTIGUEDAD EN EL CARGO:		
JEFE INMEDIATO:				
Marcar según su apreciación los grados de cumplimiento de las siguientes afirmaciones				
ENUNCIADOS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u> Demuestra eficiencia, capacidad y calidad en los trabajos realizados	<i>DEBIL</i>	<i>A MEJORAR</i>	<i>BUENO</i>	<i>OPTIMO</i>
<u>CUMPLIMIENTO</u> Cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo previsto				
<u>ORGANIZACIÓN</u> Demuestra orden en su trabajo				
<u>DISCIPLINA</u> Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos				
<u>CONOCIMIENTO</u> Nivel de conocimiento demostrado en el trabajo realizado				
<u>RELACIONES HUMANAS</u> Buenas relaciones con sus jefes, pares y colaboradores				
<i>¿En que aspectos de su trabajo encuentra dificultades?</i>				
<i>¿Cuales son sus conocimientos y habilidades no utilizadas actualmente?</i>				
<i>¿Que tipo de capacitacion considera usted que le hace falta para mejorar su desempeño?</i>				
<u>Observaciones Generales</u>				
_____		_____		
FIRMA EVALUADO		FIRMA RR.HH.		

Fuente: Autor

Cuadro 6.3 – Ficha Evaluación del Desempeño (pares)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (llenado por pares)				
NOMBRE:				
CARGO:		ANTIGUEDAD EN EL CARGO:		
NOMBRE DEL EVALUADO:				
Marcar según su apreciación los grados de cumplimiento de las siguientes afirmaciones				
ENUNCIADOS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u> Demuestra eficiencia, capacidad y calidad en los trabajos realizados	<i>DEBIL</i>	<i>A MEJORAR</i>	<i>BUENO</i>	<i>OPTIMO</i>
<u>CUMPLIMIENTO</u> Cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo previsto				
<u>ORGANIZACIÓN</u> Demuestra orden en su trabajo				
<u>DISCIPLINA</u> Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos				
<u>CONOCIMIENTO</u> Nivel de conocimiento demostrado en el trabajo realizado				
<u>RELACIONES HUMANAS</u> Buenas relaciones con sus jefes, pares y colaboradores				
<u>OBSERVACIONES GENERALES</u>				
_____ FIRMA EVALUADO		_____ FIRMA RR.HH.		

Fuente: Autor

Cuadro 6.1 – Ficha Evaluación del Desempeño (reportes a cargo)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (llenado por reportes a cargo)				
NOMBRE:				
CARGO:		ANTIGUEDAD EN EL CARGO:		
NOMBRE DEL EVALUADO:				
Marcar según su apreciación los grados de cumplimiento de las siguientes afirmaciones				
ENUNCIADOS	GRADOS DE CUMPLIMIENTO			
<u>CALIDAD DE TRABAJO</u>	<i>DEBIL</i>	<i>A MEJORAR</i>	<i>BUENO</i>	<i>OPTIMO</i>
Demuestra eficiencia, capacidad y calidad en los trabajos realizados				
<u>CUMPLIMIENTO</u>				
Cumplimiento de tareas asignadas en el tiempo previsto				
<u>ORGANIZACIÓN</u>				
Demuestra orden en su trabajo				
<u>DISCIPLINA</u>				
Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos				
<u>CONOCIMIENTO</u>				
Nivel de conocimiento demostrado en el trabajo realizado				
<u>RELACIONES HUMANAS</u>				
Buenas relaciones con sus jefes, pares y colaboradores				
<u>OBSERVACIONES GENERALES</u>				
_____ FIRMA EVALUADO		_____ FIRMA RR.HH.		

Fuente: Autor

Como podemos observar, en la ficha llenada por el jefe inmediato, se encuentra el espacio destinado a la entrevista de retroalimentación que debe ser realizada por el directamente por RR.HH. En dicha entrevista, se tocan temas sobre Desarrollo ya que se trata de identificar que capacitación necesitan los colaboradores para mejorar su trabajo, o los conocimientos o habilidades no

utilizadas actualmente; estas respuestas nos pueden incluso llevar a un análisis de una posible redistribución del talento.

En la entrevista también deben ser incluidas las preguntas de observación de comportamientos, las cuales pueden ser sacadas o basadas en los ejemplos del Banco de Preguntas anteriormente diseñado; esto es de vital importancia para identificar las brechas que existen entre las competencias declaradas en los perfiles y las competencias existentes en cada colaborador.

6.2.2. Método para identificar empleados con Alto Potencial

Según Paula Molinari (2010) quien cito al Corporate Leadership Council (2005), “El potencial de una persona es la combinación de 3 componentes distintos: Capacidad, Compromiso y Aspiración”.

Profundizando en el concepto de CLC (Molinari, 2011), podemos decir que:

- Capacidad: Es una combinación de características innatas y habilidades aprendidas que el empleado utiliza para llevar a cabo su día de trabajo. Ejemplo: Agilidad mental, inteligencia emocional, habilidades técnicas.
- Compromiso: se divide en 4 elementos, el compromiso emocional (disfruta de estar), racional (interés de estar), esfuerzo discrecional (voluntad de estar) e intención de estar.
- Aspiración: Es el grado en que el empleado desea conseguir prestigio y reconocimiento en la organización, avanzar e influir, recompensa financiera y balance de vida personal y laboral.

Para reconocer si estos factores están presentes en nuestros colaboradores, RR.HH tiene que responder las siguientes preguntas:

- Sobre capacidad, el colaborador en cuestión:
 - 1.- ¿Es reconocido como experto?
 - 2.- ¿Tiene las habilidades interpersonales e inteligencia emocional requerida?
 - 3.- ¿Requiere supervisión mínima, inclusive cuando se trata de tareas nuevas?
 - 4.- ¿Incorpora nuevas habilidades más rápido que los pares?

- Sobre compromiso, el colaborador en cuestión:

- 1.- ¿Está a disposición de los otros cuando lo necesitan?
- 2.- ¿Está personalmente conectado con el logro de la empresa y de su equipo de trabajo?
- 3.- ¿Se fija un estándar alto para su desempeño?
- 4.- ¿Motiva a los otros?
- 5.- ¿Tiene una visión positiva de la organización y su carrera?

- Sobre aspiración, el colaborador en cuestión:

- 1.- ¿Quiere asumir más responsabilidades?
- 2.- ¿Está dispuesto a hacer algunos trade-offs en beneficio del negocio?
- 3.- ¿Busca ser reconocido dentro y fuera de la empresa?
- 4.- ¿Muestra iniciativa para asumir responsabilidades más allá de las propias?

Al momento de identificar al personal con alto potencial, es muy importante tener en cuenta que las personas con alto desempeño no necesariamente tienen alto potencial, esto se da cuando uno de los tres factores no está presente o está poco desarrollado.

CONCLUSIONES

Luego de haber finalizado los capítulos presentados en este trabajo de titulación, se concluye que se alcanzaron los objetivos específicos y generales del mismo. Cabe recalcar que la base del trabajo fue la constante comunicación con accionistas de la compañía ya que junto a ellos se crea la misión y visión de la empresa para luego identificar los temas y objetivos estratégicos de la organización tales como Incrementar la utilidad del accionista, mejorar la gestión de cobranzas y logística, y mejorar la gestión del capital humano; ya con los objetivos trazados se procede a elaborar los respectivos cuadros de mando integral para cada tema estratégico, con los indicadores de gestión para cada objetivo estratégico. Uno de los puntos relevantes de este trabajo es el levantamiento y formalización de los principales procesos identificados como facturación, logística, administración de cartera y gestión de talento humano; desde este punto se comienza a elaborar la propuesta de un plan de talento humano que este alineado a los objetivos de la compañía, esto se hizo partiendo desde el levantamiento del organigrama, incluyendo los puestos que se proponen a crearse para luego levantar la información necesaria y crear las fichas de perfiles de cargos. El plan de Talento Humano propuesto está basado en el modelo de Gestión por Competencias, el cual es el más utilizado actualmente en las principales empresas del mundo, el cual abarca todos los procesos de Gestión del Talento tales como reclutamiento, selección, entrevistas y contratación. Por otro lado se propone incluir en este plan un modelo de evaluación de desempeño, ya que actualmente la compañía carece de sistemas de evaluación, por último se propone también incluir un plan de desarrollo aplicando la gestión del conocimiento. Para finalizar, se concluye que la empresa está actualmente atravesando un momento crucial de crecimiento, en el cual es inmediatamente necesario poner en marcha el plan estratégico propuesto en este trabajo, para que así pueda crecer de una manera ordenada con procesos formalizados y objetivos claramente planeados, de esta manera al momento de pasar el mando a la segunda generación, la misma podrá seguir, sin problema, los lineamientos de sus fundadores y alcanzar la visión establecida.

REFERENCIAS

- (1) Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- (2) Alles, M. (2009). *Diccionario de Preguntas por Competencias*. Buenos Aires: Granica
- (3) Caldera Mejía, R. (2006). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría*, obtenido el 15 de Noviembre del 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/0.htm>
- (4) Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill
- (5) Dessler, G. (1998). *Management, Leading People and Organizations in the 21 century*. New Jersey: Prentice Hall.
- (6) *Empresarios Pymes*. (2010). Obtenido el 20 de Noviembre 2013, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html>
- (7) Molinari, P. (2011). *Workshop de Selección* (Informe de las clases de Gestión del Desarrollo). Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral
- (8) *Los Gases Licuados Del Petróleo*. (s.f.). Obtenido el 10 Noviembre 2013, de http://www.repsol.com/pe_es/productos_y_servicios/productos/glp_butano_y_propano/guia_de_los_glps/tipos_de_combustibles/gases_licuados/
- (9) Oliva, C. (2008). *Diseño sistema evaluación 360°*, obtenido el 20 Diciembre 2014, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/813/1/35130_1.pdf