



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
"ENCI"

INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA FENIXCON
CÍA. LTDA.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS COMERCIALES

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3

AUTORAS: SHIRLEY CAROLINA MUÑOZ CHECA
SOFÍA ANABEL RODRÍGUEZ CAJAS
ASESOR: Ing. BYRON FERNANDO MERINO ENRIQUEZ, Mba

IBARRA, FEBRERO - 2019

Ibarra, 06 de febrero de 2019

Ing. Byron Fernando Merino Enríquez, Mba
ASESOR

CERTIFICA:


Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:) 
.....

Ing. Byron Fernando Merino Enríquez, Mba
C.C.: 1001465051

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 
.....
Ing. Byron Fernando Merino Enríquez, Mba
C.C.: 1001465051

(f): 
.....
Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca
C.C.: 1002100046

(f): 
.....
Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo
C.C.: 100170904-5

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras Sofía Anabel Rodríguez Cajas y Shirley Carolina Muñoz Checa, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”

Ibarra, 06 de febrero de 2019

f): 

Sofía Anabel Rodríguez Cajas

C.C.: 1004772263

f): 

Shirley Carolina Muñoz Checa

C.C.: 1003501580

AUTORÍA

Nosotras, Sofía Anabel Rodríguez Cajas, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1004772263, y Shirley Carolina Muñoz Checa, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003501580, declaramos que la presente investigación es de total responsabilidad de las autoras, y eximimos expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador “Sede Ibarra” de posibles reclamos o acciones legales.

f): 

Sofía Anabel Rodríguez Cajas

C.C.: 1004772263

f): 

Shirley Carolina Muñoz Checa

C.C.: 1003501580

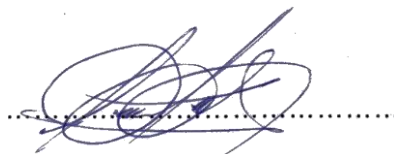
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo Sofía Anabel Rodríguez Cajas: CC: 100477226-3, autor del trabajo de grado intitulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA FENIXCON CÍA. LTDA.”**, previa a la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 06 de febrero de 2019



Sofía Anabel Rodríguez Cajas

CC: 100477226-3

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo Shirley Carolina Muñoz Checa: CC: 1003501580, autora del trabajo de grado intitulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA FENIXCON CÍA. LTDA.”**, previa a la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 06 de febrero de 2019



Shirley Carolina Muñoz Checa

CC: 1003501580

RESUMEN

La empresa FENIXCON CÍA. LTDA., situada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, se dedica a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada y realiza sus funciones desde el mes de julio del 2015. La empresa comprende la importancia de su talento humano, por lo que busca mantener motivado y capacitado a su personal.

Por este antecedente, hemos visto pertinente proponer un “diseño de un sistema de gestión por competencias para el talento humano de la empresa”, tomando en cuenta la competitividad existente en el medio de las empresas de seguridad privada, no solo en la provincia de Imbabura, sino en todo el país.

A continuación, se expone a modo de resumen el contenido del presente proyecto:

En el primer capítulo se plasman los fundamentos teóricos sobre las empresas de seguridad y compañías, su estructura organizacional, las competencias y subsistemas de aplicación del talento humano, mismos que se sustentan en diferentes libros y autores.

El segundo capítulo corresponde al diagnóstico de la empresa, donde analizamos en base a encuestas, entrevistas y fichas de observación la situación actual de la empresa mediante factores internos y externos, generando así la información necesaria para realizar nuestra propuesta.

En el tercer capítulo se genera la propuesta del diseño de un sistema de gestión por competencias para el talento humano de la empresa, el cual consta de diferentes herramientas y procesos que se deben realizar desde el ingreso hasta la desvinculación del talento humano de la misma.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que resultan del proyecto realizado, las cuales tienen la finalidad de aportar al mejor desempeño de la empresa.

Palabras claves: Fenixcon, Sercop, estructura organizacional, subsistemas, competencias.

ABSTRACT

The company FENIXCON CÍA.LTDA., Located in the city of Ibarra, province of Imbabura, is dedicated to the provision of surveillance services and private security and performs its functions since July 2015. The company understands the importance of its human talent, so it seeks to keep its staff motivated and qualified.

For these backgrounds, we have seen relevant to propose a "design of a management system by competencies for the human talent of the company", taking into account the existing competitiveness in the field of private security companies, not only in the province of Imbabura, but throughout the country.

The following is a summary of the contents of this project:

In the first chapter the theoretical foundations are reflected on the security business and companies, their organizational structure, the competences and subsystems of application of human talent, which are based on different books and authors.

The second chapter corresponds to the diagnosis of the company, where we analyze, based on polls, interviews and observation forms, the current situation of the company through internal and external factors, generating with these sources the necessary information to make our proposal.

In the third chapter, the proposal for the design of a competency management system for the human talent of the company is generate, which consists of different tools and processes that must be carried out from entry to the separation of human talent from it.

Finally, there are the conclusions and recommendations that result from the project, which are intended to contribute to the best performance of the company.

Keywords: Fenixcon, Sercop, organizational structure, subsystems, competencies

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a mi familia, por ser mi apoyo y fuerza para nunca rendirme.

A mi madre, Flory Cajas, por ser guía y luz en mi camino, que con su amor, ternura y dedicación me ha apoyado en todo momento y ha sido un pilar fundamental en mi vida.

A mi padre, Bolívar Rodríguez, por ser ejemplo en mi vida, que con su esfuerzo y amor ha sabido apoyarme y guiarme correctamente.

A mis hermanas y sobrinos quienes son el tesoro más grande que tengo.

A Ricardo Crespo Parra, por estar junto a mí en todo momento, que con su amor ha sabido apoyarme.

Por último, con gran aprecio, dedico este proyecto a quienes supieron brindarme su apoyo.

Sofía Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que ha sido mi luz y fortaleza en todo momento.

A mis queridos padres, que con su gran amor y esfuerzo han sido mi apoyo para culminar mis estudios.

A mis profesores por compartir sus conocimientos durante mi carrera profesional, de manera especial al Ing. Byron Merino que con paciencia y dedicación ha guiado este trabajo.

A la familia Muñoz Checa que con cariño han sabido abrirme sus puertas, en especial a Shirley, que ha sido una gran amiga y compañera en este proyecto.

A la empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., por la apertura e información brindada.

Finalmente, agradezco a mi familia, por su apoyo y preocupación por mi trabajo de grado.

¡Gracias!

Sofía Rodríguez

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a mi familia, mi prometido y mi hijo, por darme su apoyo incondicional para nunca rendirme.

A mi madre Maribel Checa, por ser mi amiga, que con su amor, carisma y dedicación ha sido guía y consejera a lo largo de mi vida para desempeñarme como madre y como estudiante.

A mi padre Fernando Muñoz, por ser el pilar de mi vida, que con su esfuerzo y amor ha sabido apoyarme y guiarme correctamente.

A mis hermanos Álvaro, Diego, Jhon, Marcelo; mi hermana Ariana y sobrinos quienes son mi fuerza y apoyo.

A mi prometido Fernando Jiménez, por apoyarme y afrontar con amor las dificultades que la vida nos ha puesto como padres.

A mi hijo Eidan Jiménez quien ha sido compañero, amigo, amor y mi inspiración para no rendirme.

Por último, con gran aprecio, dedico este proyecto a quienes supieron brindarme su apoyo.

Shirley Muñoz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que ha sido mi luz y fortaleza en todo momento.

A mis queridos padres, hermanos, prometido y a mi hijo, que con su gran amor y esfuerzo han sido mi apoyo para culminar mis estudios.

A mis profesores por compartir sus conocimientos durante mi carrera profesional, de manera especial al Ing. Byron Merino que con paciencia y dedicación ha guiado este trabajo.

A la empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., por la apertura e información brindada.

Finalmente, agradezco a mi familia y a mi mejor amiga Sofía Rodríguez por su apoyo y preocupación por nuestro trabajo de grado.

Shirley Muñoz

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------|
| CERTIFICA:..... | ii |
| PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL..... | iii |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS | iv |
| AUTORÍA..... | v |
| DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN | vi |
| DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN | vii |
| RESUMEN..... | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DEDICATORIA | x |
| AGRADECIMIENTO | xi |
| DEDICATORIA | xii |
| AGRADECIMIENTO..... | xiii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xviii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xxi |
| INTRODUCCIÓN..... | xxiii |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| MARCO TEÓRICO..... | 1 |
| 1.1 Empresas y compañías..... | 1 |
| 1.1.1 Las Pymes..... | 1 |
| 1.1.2 Compañías de responsabilidad limitada en el Ecuador..... | 2 |
| 1.1.3 Empresas de servicio | 3 |
| 1.1.4 Empresas de seguridad privada | 3 |
| 1.1.5 Leyes de las empresas de seguridad privada. | 4 |
| 1.2 Estructura organizacional de las empresas | 5 |

| | | |
|-------|---|----|
| 1.2.1 | Organigrama estructural..... | 5 |
| 1.2.2 | Organigrama funcional..... | 5 |
| 1.2.3 | Manual de funciones..... | 6 |
| 1.3 | El talento humano..... | 6 |
| 1.3.1 | Definición..... | 6 |
| 1.3.2 | Importancia..... | 6 |
| 1.4 | Competencias..... | 7 |
| 1.4.1 | Definición..... | 7 |
| 1.4.2 | Importancia..... | 7 |
| 1.4.3 | Gestión de talento humano por competencias..... | 8 |
| 1.4.4 | Diccionario de competencias según Martha Alles..... | 8 |
| 1.4.5 | Métodos para el desarrollo de competencias..... | 11 |
| 1.5 | Subsistemas de aplicación de talento humano..... | 13 |
| 1.5.1 | Subsistema de Provisión de Talento Humano..... | 14 |
| 1.5.2 | Subsistema de Aplicación de talento humano..... | 18 |
| 1.5.3 | Subsistema de Mantenimiento de talento humano..... | 23 |
| 1.5.4 | Subsistema de Desarrollo de talento humano..... | 25 |
| 1.5.5 | Subsistema de Control de talento humano..... | 29 |
| | CAPITULO II..... | 32 |
| | DIAGNÓSTICO..... | 32 |
| 2.1 | Antecedentes..... | 32 |
| 2.2 | Objetivos..... | 33 |
| 2.2.1 | General..... | 33 |
| 2.2.2 | Específicos..... | 33 |
| 2.3 | Variables..... | 33 |
| 2.4 | Indicadores..... | 33 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 2.5 | Matriz de relación..... | 35 |
| 2.6 | Mecánica operativa | 40 |
| 2.6.1 | Población..... | 40 |
| 2.6.2 | Muestra | 40 |
| 2.6.3 | Metodología..... | 40 |
| 2.7 | Información primaria | 41 |
| 2.8 | Información secundaria..... | 41 |
| 2.9 | Presentación y análisis de resultados | 41 |
| 2.9.1 | Entrevistas..... | 41 |
| 2.9.2 | Encuestas..... | 68 |
| 2.9.3 | Fichas de observación..... | 100 |
| 2.10 | Determinación de la situación de la empresa | 105 |
| 2.10.1 | FODA | 105 |
| 2.10.2 | Matriz FODA | 106 |
| | CAPITULO III..... | 110 |
| | PROPUESTA | 110 |
| 3.1 | Organigrama estructural | 110 |
| 3.2 | Determinación de las competencias | 112 |
| 3.2.1 | Talleres de levantamiento de perfiles por competencias..... | 112 |
| 3.3 | Subsistemas del Talento Humano | 114 |
| 3.3.1 | Descripción de Cargos (Manuales de Funciones)..... | 114 |
| 3.3.2 | Análisis de cargos | 131 |
| 3.3.3 | Valoración de cargos..... | 144 |
| 3.3.4 | Evaluación del desempeño | 147 |
| 3.3.5 | Planeación del talento humano | 157 |
| 3.3.6 | Reclutamiento del personal..... | 160 |

| | | |
|-----------------------------|----------------------------------|-----|
| 3.3.7 | Selección del personal | 164 |
| 3.3.8 | Inducción del personal..... | 211 |
| 3.3.9 | Sueldos y salarios | 221 |
| 3.3.10 | Higiene y seguridad laboral..... | 222 |
| 3.3.11 | Plan de carrera..... | 224 |
| 3.3.12 | Motivación del personal..... | 225 |
| 3.3.13 | Capacitación | 225 |
| 3.3.14 | Control de Base de datos..... | 228 |
| CONCLUSIONES | | 229 |
| RECOMENDACIONES..... | | 229 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN..... | | 230 |
| ANEXOS..... | | 233 |
| ANEXO N° 1..... | | 234 |
| ANEXO N° 2..... | | 257 |
| ANEXO N° 3..... | | 263 |
| ANEXO N° 4..... | | 266 |
| ANEXO N° 5..... | | 267 |
| ANEXO N° 6..... | | 307 |
| ANEXO N° 7..... | | 337 |
| ANEXO N° 8..... | | 422 |
| ANEXO N° 9..... | | 445 |
| ANEXO N° 10..... | | 446 |
| ANEXO N° 11..... | | 447 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Legislación de las Cía. Ltda. | 2 |
| Tabla 2. Leyes de las empresas de seguridad privada. | 4 |
| Tabla 3. Clasificación de competencias. | 10 |
| Tabla 4. Matriz de relación. | 35 |
| Tabla 5. Vacante de trabajo | 68 |
| Tabla 6. Técnicas de selección | 70 |
| Tabla 7. Proceso de selección | 72 |
| Tabla 8. Información | 74 |
| Tabla 9. Habilidades y competencias..... | 76 |
| Tabla 10. Requisitos | 78 |
| Tabla 11. Manual de funciones | 80 |
| Tabla 12. Consecuencias..... | 82 |
| Tabla 13. Tiempo | 84 |
| Tabla 14. Remuneración | 86 |
| Tabla 15. Beneficios de ley | 88 |
| Tabla 16. Plan de carrera..... | 89 |
| Tabla 17. Ascensos..... | 91 |
| Tabla 18. Motivación | 92 |
| Tabla 19. Reconocimiento | 93 |
| Tabla 20. Capacitación | 94 |
| Tabla 21. Tema de capacitación | 95 |
| Tabla 22. Plan de higiene y seguridad | 97 |
| Tabla 23. Prevención de riesgos..... | 98 |
| Tabla 24. Accidente laboral..... | 99 |
| Tabla 25. Ficha de observación al personal operativo | 100 |
| Tabla 26. Ficha de observación al personal directivo | 102 |
| Tabla 27. Ficha de observación a la base de datos | 104 |
| Tabla 28. Matriz FODA | 107 |
| Tabla 29. Competencias | 112 |
| Tabla 30. Descripción de cargos - Presidente..... | 114 |
| Tabla 31. Descripción de cargos - Gerente..... | 115 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 32. Descripción de cargos – Director Talento Humano..... | 117 |
| Tabla 33. Descripción de cargos - Director Financiero | 119 |
| Tabla 34. Descripción de cargos - Director Administrativo..... | 121 |
| Tabla 35. Descripción de cargos - Jefe de Operaciones..... | 123 |
| Tabla 36. Descripción de cargos - Coordinador de Operaciones..... | 125 |
| Tabla 37. Descripción de cargos - Supervisor Zonal..... | 127 |
| Tabla 38. Descripción de cargos - Guardia de Seguridad..... | 129 |
| Tabla 39. Análisis de cargos - Gerente | 131 |
| Tabla 40. Análisis de cargos - Director Talento Humano | 133 |
| Tabla 41. Análisis de cargos - Director Financiero..... | 135 |
| Tabla 42. Análisis de cargos - Director Administrativo | 136 |
| Tabla 43. Análisis de cargos - Jefe de Operaciones | 138 |
| Tabla 44. Análisis de cargos - Coordinador de Operaciones | 139 |
| Tabla 45. Análisis de cargos - Supervisor Zonal | 141 |
| Tabla 46. Análisis de cargos - Guardia de Seguridad | 142 |
| Tabla 47. Valoración de cargos..... | 145 |
| Tabla 48. Evaluación del desempeño | 148 |
| Tabla 49. Datos históricos..... | 158 |
| Tabla 50. Proyección de Talento Humano | 159 |
| Tabla 51. Verificación de requisitos | 166 |
| Tabla 52. Verificación de documentos | 167 |
| Tabla 53. Verificación de certificados..... | 168 |
| Tabla 54. Valoración de hoja de vida | 169 |
| Tabla 55. Verificación de referencias | 170 |
| Tabla 56. Registro de llamadas..... | 173 |
| Tabla 57. Registro de asistencia | 174 |
| Tabla 58. Guía de entrevista por competencias - Gerente..... | 175 |
| Tabla 59. Guía de entrevista por competencias - Director Financiero | 179 |
| Tabla 60. Guía de entrevista por competencias - Director Administrativo..... | 183 |
| Tabla 61. Guía de entrevista por competencias - Director Talento Humano..... | 187 |
| Tabla 62. Guía de entrevista por competencias – Jefe de Operaciones..... | 191 |
| Tabla 63. Guía de entrevista por competencias – Coordinador de Operaciones | 195 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 64. Guía de entrevista por competencias – Supervisor Zonal..... | 199 |
| Tabla 65. Guía de entrevista por competencias - Guardia de Seguridad..... | 203 |
| Tabla 66. Registro de entrevista | 207 |
| Tabla 67. Comparación de resultados entre aspirantes..... | 209 |
| Tabla 68. Tabla Salarial | 222 |
| Tabla 69. Detección de capacitaciones..... | 226 |
| Tabla 70. Evaluación de capacitación..... | 227 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Organigrama estructural. | 5 |
| Figura 2. Clasificación de las competencias. | 9 |
| Figura 3. Subsistemas del sistema de talento humano. | 13 |
| Figura 4. Organización estratégica. | 14 |
| Figura 5. Pasos de una selección. | 17 |
| Figura 6. Vacante de trabajo | 69 |
| Figura 7. Técnicas de selección..... | 70 |
| Figura 8. Proceso de selección..... | 72 |
| Figura 9. Información | 74 |
| Figura 10. Habilidades y competencias | 76 |
| Figura 11. Requisitos | 78 |
| Figura 12. Manual de funciones | 80 |
| Figura 13. Consecuencias | 82 |
| Figura 14. Tiempo | 84 |
| Figura 15. Remuneración..... | 86 |
| Figura 16. Beneficios de ley | 88 |
| Figura 17. Plan de carrera | 89 |
| Figura 18. Ascensos | 91 |
| Figura 19. Motivación..... | 92 |
| Figura 20. Reconocimiento | 93 |
| Figura 21. Capacitación | 94 |
| Figura 22. Tema de capacitación | 95 |
| Figura 23. Plan de higiene y seguridad..... | 97 |
| Figura 24. Prevención de riesgos..... | 98 |
| Figura 25. Accidente laboral..... | 99 |
| Figura 26. Organigrama estructural | 111 |
| Figura 27. Proceso de planeación..... | 157 |
| Figura 28. Proceso de Reclutamiento | 160 |
| Figura 29. Anuncio de prensa escrita..... | 161 |
| Figura 30. Anuncio de prensa escrita..... | 162 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Figura 31. Banner Publicitario | 163 |
| Figura 32. Proceso de Selección | 164 |
| Figura 33. Plan de carrera | 224 |

INTRODUCCIÓN

En Ecuador existe un sinnúmero de empresas de seguridad privada que se dedican a prestar sus servicios a otras empresas de diferentes actividades económicas, mismas que buscan mantenerse más seguras a sí mismas y a sus clientes.

La importancia de estas empresas de seguridad privada en nuestro país es razonable, sobre todo en ciudades con alta tasa delictiva.

La empresa FENIXCON CÍA.LTDA., situada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, se dedica a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada y realiza sus funciones desde el mes de julio del 2015. Actualmente cuenta con 158 empleados, entre personal operativo y directivos.

Las dificultades presentes en la gestión de talento humano en la empresa FENIXCON CÍA. LTDA., conlleva a un deficiente rendimiento del personal, conflictos y desinterés laboral. Po tal antecedente se ha visto necesario proponer el “diseño de un sistema de gestión por competencias para el talento humano de la empresa”, tomando en cuenta la competitividad existente en el medio de las empresas de seguridad privada, no solo en la provincia de Imbabura, sino en todo el país.

En el presente trabajo de grado se encontrarán los diferentes subsistemas del sistema de gestión por competencias, cuya finalidad es mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, y consecuentemente una empresa más competitiva.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El modelo de un sistema de gestión por competencias para el talento humano es importante para un eficiente y buen desempeño del personal de empresa Fenixcon Cía. Ltda., de la ciudad de Ibarra.

1. Elementos del Marco Teórico

En esta perspectiva importante considerar los siguientes elementos:

1.1 Empresas y compañías

1.1.1 Las Pymes

Ferraro y Stumpo (2010), mencionan que las pequeñas y medianas empresas son agentes de suma importancia en la estructura económica de los países ya que aportan de manera significativa a la producción y por ende a la creación de fuente de empleo. La información cuantitativa sobre las pymes en América Latina es escasa o de mala calidad, lo que hace que se dificulte un análisis sobre las mismas, ya que existen diferentes definiciones a cerca de lo que son las pymes en cada país.

Una definición de las Pymes es dada por el Servicio de Rentas Internas (2017), a las cuales se les conoce como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan actividades económicas como comercio al por mayor y menor, agricultura, silvicultura, pesca, industrias manufactureras, de construcción, transporte, almacenamiento, comunicación, bienes inmuebles, servicios prestados a las empresas, servicios comunales, sociales y personales.

El papel que tiene las pymes en cada país es de gran importancia, ya que son la fuente del crecimiento económico y creación de plazas de trabajo.

Se debe recalcar que las pymes en el Ecuador han aportado significativamente a la economía del mismo, ya que al generar un valor agregado ya sea en sus productos o servicios, han cooperado a que el país se dé a conocer en el exterior.

Muchas de las pymes han nacido de emprendimientos que poco a poco han sobresalido generando así fuentes de empleo que han aportado a una mejor calidad de vida para las familias, formando así un desarrollo social en el medio.

1.1.2 Compañías de responsabilidad limitada en el Ecuador.

Las compañías de responsabilidad limitada en el Ecuador están reguladas por la Superintendencia de Compañías la cual se encarga de la legislación, control y vigilancia de las mismas, como también del registro y sanciones en caso de la violación de leyes.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen sobre la legislación de las compañías de responsabilidad limitada:

Tabla 1. Legislación de las Cía. Ltda.

| | Nº de socios | Capital | Registro | Administración |
|------------------------|---|--|---|--|
| Características | 3 a 15 socios | Los socios serán los encargados de asignar según su porcentaje el monto de capital, en caso de no llegar a lo establecido (\$10.000) se podrá realizar un préstamo; y se recibirá efectivo o especies que aporten con el negocio al que nos dirigimos. | La compañía debe ser registrada en el Registro Mercantil. | Se integrará una junta general escogida por todos los socios democráticamente y un encargado de su administración. |
| Restricciones | No puede excederse más de 15 personas o deberá disolverse o cambiar de clase. | No hay restricciones | No cumple con el monto, y las patentes necesarias. | Se removerá del cargo al administrador previa justificación y por incumplimiento de sus obligaciones. |

Fuente: Ley de Compañías del Ecuador. Quito, 2014.

1.1.3 Empresas de servicio

Las empresas de servicios, así como las empresas comercializadoras y de producción, cumplen un papel importante en la estructura económica de cada país, ya que aportan a la solvencia del mismo.

La diferencia de las empresas de servicio con las empresas de producción y de comercialización no es difícil de entender, ya que las empresas de servicios se dedican a la satisfacción de sus clientes por medio de servicios no de productos como lo hacen las demás, las empresas de servicios pueden ser privadas y públicas, en el caso de ser empresas de servicio público el estado es el que invierte en ellas y las controla, al contrario de las empresas de servicio privado que su inversión es por parte de socios quienes buscan aumentar el costo de sus acciones lucrándose de los servicios que prestan.

Las empresas de servicio tienen más cercanía a los clientes, es así como lo indica Peña y Garrido (2016), al señalar que en las empresas de servicios los clientes pueden llegar a participar en el proceso de prestación del servicio, ya que una de las peculiaridades esenciales de estas empresas es el grado de contacto con el cliente; como se ha dicho, es importante la cercanía con los clientes ya que esto ayuda a mejorar los procesos de servicio y satisfacción de los mismos.

1.1.4 Empresas de seguridad privada

Seguridad privada.

La seguridad privada nació por disposición administrativa dirigida específicamente a la protección de entidades bancarias, es así como lo indica Héctor Mora (2013). Además, da a conocer que la realidad cotidiana ha ido ocasionando una evolución en el aspecto de seguridad privada y ha llevado a una serie de empresas a demandar los servicios de compañías privadas, en virtud a una serie de circunstancias, como es el incremento de actividades delictivas en el medio.

Existe un sinnúmero de empresas dedicadas a la prestación de este servicio, que de una u otra manera brindan seguridad a sus clientes, que en algunos casos son empresas que tiene diferentes actividades económicas, haciendo que se sientan seguras tanto ellas como los consumidores de las mismas, tal es el caso de

entidades bancarias, ministerios del estado, hospitales, entre otros, los cuales contratan el servicio de empresas de seguridad privada.

La importancia de este tipo de empresas en nuestro país es razonable, sobre todo en ciudades de alta tasa delictiva, entre las más significativas, Quito y Guayaquil, ciudades en las que las pequeñas, medianas y, sobre todo, grandes empresas necesitan un respaldo o servicio de seguridad y vigilancia para protegerse y proteger a sus clientes.

1.1.5 Leyes de las empresas de seguridad privada.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen a cerca de las leyes impuestas en el Ecuador por el Ministerio del Interior el cual es encargado de evaluar y controlar a las empresas de seguridad privada:

Tabla 2. Leyes de las empresas de seguridad privada.

| Objetivo de la Ley | Requisitos para su constitución | Requisitos para contratar al personal | Impedimentos para contratar al personal |
|--|--|--|--|
| Tiene como objetivo regular las empresas de vigilancia y seguridad, tanto natural como jurídica para que proporcionen una libre competencia. | Es necesario obtener el registro de razón social la cual debe ser a razón de compañía limitada, registro mercantil, registro de funcionamiento y un permiso de operaciones. | Las personas a las que se va contratar debe cumplir ciertos requisitos como haber terminado la primaria, estar bien física y mentalmente, y haber aprobado el curso el curso de vigilancia(guardias) | Las personas que no se encuentre en capacidad de ser contratados según el Código Civil, los ex miembros de la Fuerza pública y los empleados que han sido destituidos por delitos o sentencias. |
| Prohibiciones | Permiso de Armas | Control de las compañías de seguridad | Infracciones y Sanciones |
| No podrán ser socios las personas que estén en sentencia, que hayan sido sentencias ni las que estén en proceso de investigaciones. | Se entrega un permiso de portar armas a las empresas de seguridad bajo los aspectos de portarlas en el horario y puesto de trabajo y las mismas deberán reportar semestral, mensual y anualmente su uso. | Las compañías de seguridad serán controladas por la Superintendencia de Compañías, el Ministerio de Gobierno y la Policía Nacional. | Las infracciones y sanciones podrán o no ser penales según su límite en caso de ser sanción, las empresas de seguridad deberá pagar \$200 a \$600 y serán suspendidas 15 días o podrán ser canceladas. |

Fuente: Requisitos para el permiso de operación por primera vez a las compañías de vigilancia y seguridad privada, Ministerio del Interior, Quito, 2014.

1.2 Estructura organizacional de las empresas

1.2.1 Organigrama estructural.

Un organigrama estructural indica la jerarquización de departamentos y cargos existentes en una empresa. Por ello, Llamas Arjona (2013), nos dice que: “un organigrama estructural representa de forma simple las unidades bajo las que se estructura la organización” (p. 11).

Este organigrama es de gran importancia dentro de toda empresa u organización ya que indica de qué manera está estructurada, la jerarquía, la autoridad y los canales de comunicación que existen dentro de la misma.

En la siguiente imagen se presenta un ejemplo de un organigrama estructural:

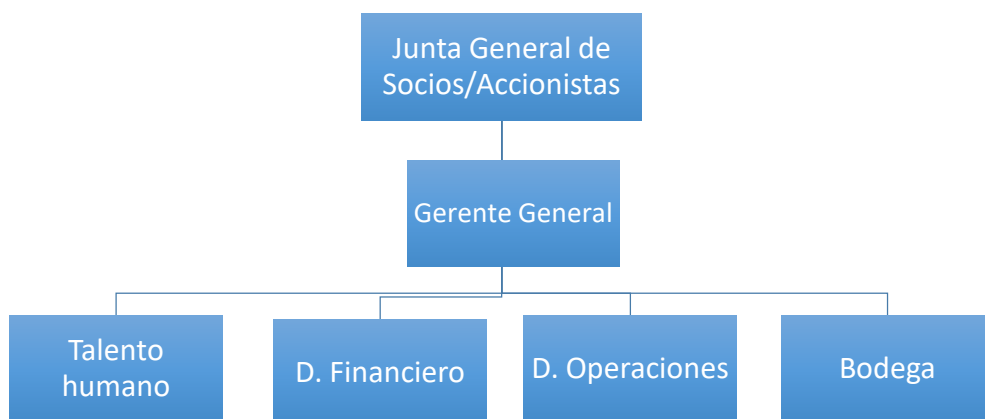


Figura 1. Organigrama estructural.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

1.2.2 Organigrama funcional.

El organigrama funcional está ampliamente ligado al organigrama estructural, ya que de él dependen las funciones que se aplicará a cada cargo según el orden jerárquico.

Abascal Rojas (2004) comenta que: “el organigrama funcional es la representación gráfica de todas las funciones de la empresa. Incluye la jerarquía y las líneas de dependencia que une las diferentes funciones” (p. 111).

El organigrama funcional es importante para los integrantes de toda empresa, ya que les ayuda a estar claros con sus cargos y funciones que deben realizar dentro del área de trabajo.

1.2.3 Manual de funciones.

El manual de funciones es una herramienta básica para las empresas, ya que este contiene las funciones, actividades y tareas que deben realizar los trabajadores dependiendo del cargo, unidad y el perfil que deben tener para los diferentes rangos, esto para ayudar a la empresa a alcanzar metas y objetivos.

1.3 El talento humano

1.3.1 Definición

El talento humano es la esencia de la empresa, ya que juega un papel importante dentro de la misma, está conformado por las personas que integran la empresa, que aportan con conocimientos y habilidades para la consecución de objetivos y buscan beneficios personales como también colectivos.

El talento humano es la pieza fundamental dentro de toda organización, como se sabe, el empleado es el cliente interno, al cual hay que dirigirle y motivarle para que su rendimiento laboral sea eficaz y productivo y así la empresa tenga una buena imagen ante sus clientes mediante la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los mismos y siendo más competitivos antes empresas contendientes.

1.3.2 Importancia

Las empresas actuales son conscientes de que “es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad” (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008, p. 154)

Es por eso la importancia del mismo, sin embargo, no es suficiente tener talento humano en una empresa si no se lo administra o gestiona correctamente, ya que de ello depende que la empresa alcance el éxito y pueda posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve, en el caso de las empresas de servicio, es importante que el talento humano sea administrado y capacitado, para brindar un buen servicio a sus clientes.

El talento humano es una parte fundamental de toda empresa, si un trabajador está capacitado y sabe cuáles son sus funciones puede llegar a ser competitivo e incluso dar un valor agregado a la empresa.

1.4 Competencias

1.4.1 Definición

Las competencias laborales son:

Conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que, implicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de objetivos de la organización o negocio (Gutiérrez Tobar, 2010, p. 5).

Estos conceptos fueron acuñados por McClelland; sin embargo, fueron los autores Spencer & Spencer (1993) quienes definieron las competencias, misma que es reportada por Alles en su diccionario quien señala que: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación” (Alles, 2005, p. 22).

Gutiérrez nos da a conocer que las competencias vienen siendo un conjunto de conocimientos; sin embargo, Martha Alles nos indica que las competencias y los conocimientos no son lo mismo, sino que son fundamentales para la realización de cualquier tipo de trabajo. “Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función” (Alles, 2009, p. 19).

1.4.2 Importancia

Como indica Martha Alles en el apartado anterior, las competencias son necesarias para el desempeño exitoso de cada individuo y, por ende, de la organización, lo cual implica el poseer determinadas competencias propias del cargo o responsabilidad asignada de parte de una entidad.

Al definir las competencias como una “característica subyacente” significa “que es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (Alles, 2005, p. 22). Por eso, las competencias gozan de una importancia capital porque originan o anticipan tanto el comportamiento como el desempeño de un trabajador; es decir, siguiendo siempre a Alles (2005), la competencia “predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar” (p. 22).

1.4.3 Gestión de talento humano por competencias

La gestión del talento humano basado en competencias es una estrategia que toda empresa moderna está impulsando con el objetivo de mejorar tanto la productividad como la competitividad frente a la oferta de mercado laboral reinante en la sociedad, que sigue el curso vertiginoso, propio de la globalización.

La gestión, desde esta perspectiva, es un enfoque estratégico de promoción de las personas a través del trabajo para lograr niveles de excelencia en su desempeño laboral, fruto de su formación y experiencias adquiridas, que, a su vez, se armonizan con las necesidades y proyecciones de la empresa a la cual prestan sus servicios.

La gestión por competencias ayuda a elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada trabajador según su puesto de labor y así logra, junto a la empresa, superarse y ser cada vez más útil y productivo. Para lograr estos fines, la gestión por competencias toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los comportamientos de cada persona que integra la empresa.

1.4.4 Diccionario de competencias según Martha Alles

a. Tipos de competencias

Según los entendidos en esta temática, Spencer & Spencer (1993), a quienes cita Alles, para señalar los cinco tipos principales de competencias, que nosotros los reportamos de manera resumida y son los siguientes (Alles, 2005, págs. 22-24):

- *Motivación*: Son los intereses de una persona, pues las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- *Características*: Éstas pueden ser físicas como también respuestas consistentes a situaciones determinadas o información. Aquí se destacan, entre otras, el autocontrol y la iniciativa.
- *Concepto propio o de uno mismo*: Son las actitudes, los valores o la imagen propia de una persona. Lo importante en esta parte es la confianza y la seguridad en sí mismo.
- *Conocimiento*: Es la información que una persona posee en áreas específicas. Se refiere al perfil profesional de un individuo.
- *Habilidad*: Es la capacidad de desempeñar cierta tarea.

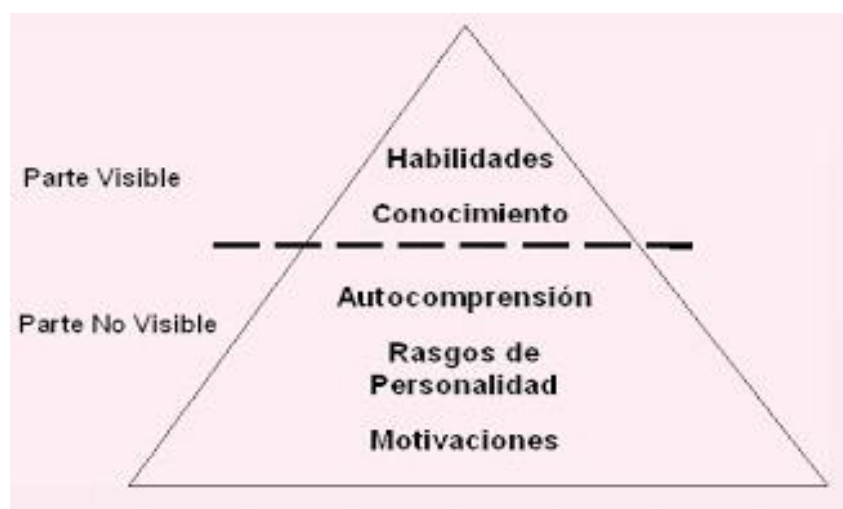


Figura 2. Clasificación de las competencias.

Fuente: Clasificación de las competencias desde el modelo Iceberg de Spencer & Spencer (1993).

Para Alles (2005), los tipos de competencias se clasifican en tres ámbitos que responden a las exigencias que una empresa exige: a) *Competencias cardinales*, que hacen referencia al ámbito de la organización; b) *Competencias específicas o gerenciales*, que son necesarias para quienes están a cargo de otras personas, son los jefes de otros; c) *Competencias específicas por áreas*, que corresponde a sectores específicos, las cuales, a su vez, se pueden agrupar en competencias

generales (cardinales) y competencias específicas (gerenciales y específicas por área).

A modo de resumen, presentamos un cuadro tomado del índice detallado de competencias de Martha Alles (2005):

Tabla 3. Clasificación de competencias.

| SECCIÓN | NOMBRE DE LA COMPETENCIA |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Competencias Generales | Compromiso |
| | Ética |
| | Prudencia |
| | Justicia |
| | Fortaleza |
| | Orientación al cliente |
| | Orientación a los resultados |
| | Calidad del trabajo |
| | Sencillez |
| | Adaptabilidad al cambio |
| | Temple |
| | Perseverancia |
| | Integridad |
| | Iniciativa |
| | Innovación |
| | Flexibilidad |
| | Empowerment |
| | Autocontrol |
| | Desarrollo de las personas |
| Conciencia organizacional | |
| Competencias Específicas | Desarrollo del equipo |
| | Modalidades de contacto |
| | Habilidades mediáticas |
| | Liderazgo |
| | Pensamiento analítico |
| | Pensamiento estratégico |
| | Empowerment |
| | Dinamismo-Energía |
| | Adaptabilidad |
| | Relaciones públicas |
| | Orientación al cliente |
| | Iniciativa |

| | |
|--|-------------------------------------|
| | Integridad |
| | Compromiso-disciplina-productividad |
| | Autocontrol |

Fuente: Martha Alles, *Gestión por competencias: el diccionario*, Buenos Aires: Granica, 2005.

b. Grados de competencia

Los grados de competencia pueden ser divididos de diversas formas según los distintos autores. Siguiendo nuestro hilo conductor; es decir, a Alles (2005), p. 34 y 60, se los clasifica de la siguiente forma:

- **A: Alto o desempeño superior.** Según Spencer & Spencer (1993), aproximadamente una de cada diez personas, alcanzan este nivel en una situación laboral
- **B: Bueno.** Por encima del estándar. Es el más común entre los trabajadores.
- **C: Mínimo.** Es el necesario para el puesto dentro del perfil requerido.
- **D. Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil ya que no es necesaria esa competencia para el puesto.

Otra forma de saber las competencias de cada cargo y calificarlas según el grado es mediante los comportamientos de cada una de ellas, dentro de la trilogía, Martha Alles utiliza sus tres diccionarios (competencias, comportamientos y preguntas) para poder clasificar y calificar correctamente cada competencia.

1.4.5 Métodos para el desarrollo de competencias

Los métodos para el desarrollo de competencias son fundamentales para poder lograr un buen resultado. En este sentido y, dada nuestra línea investigativa, destacamos, de manera resumida algunos de ellos, mismos que se basan en varias fuentes (Alles, 2007); (Pérez, 2016); (Valle León, 2006); y, son los siguientes:

Plan de aprendizaje y desarrollo. Un buen programa de capacitación para quienes conforman la empresa y les brinde una correcta educación y preparación, les permitirá, por un lado, tener un control de su propio aprendizaje y por otro, maximizar los niveles de eficacia y rendimiento. Con los avances tecnológicos y los

numerosos programas formativos en línea, toda entidad puede usufructuar de estos beneficios en tiempos reales y sin perder espacios u horarios laborables.

El *Coaching*. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Dentro de las modalidades de *coaching* pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

El *Mentoring*. Proviene del griego *Mentor*, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo para que su desempeño sea óptimo en los cargos que le asignen. El mentor es una persona experimentada y valorada por sus compañeros de trabajo, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

El *Auto-desarrollo*. Es un proceso de mejora individual. Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí mismas, capaces de superar los momentos difíciles.

Los *Centros de Desarrollo (Development Center)*. Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas. Existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso: a) El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador); b) Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

Equipos multidisciplinarios. La puesta en marcha de equipos multidisciplinarios aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización. Aquí se fomenta el trabajo colaborativo y en equipo.

Rotación de puestos de trabajo. La rotación de puestos de trabajo ayuda a obtener un aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te

permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

Cambios laterales. Este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente, pero con status, remuneración y responsabilidades similares, Esto ayuda a aumentar la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo. Es ideal para pequeñas y medianas empresas.

1.5 Subsistemas de aplicación de talento humano

Los subsistemas sirven para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro que la empresa busca conseguir a través de sus objetivos estratégicos.

Cabe recalcar que los subsistemas se interrelacionan e interactúan entre sí.

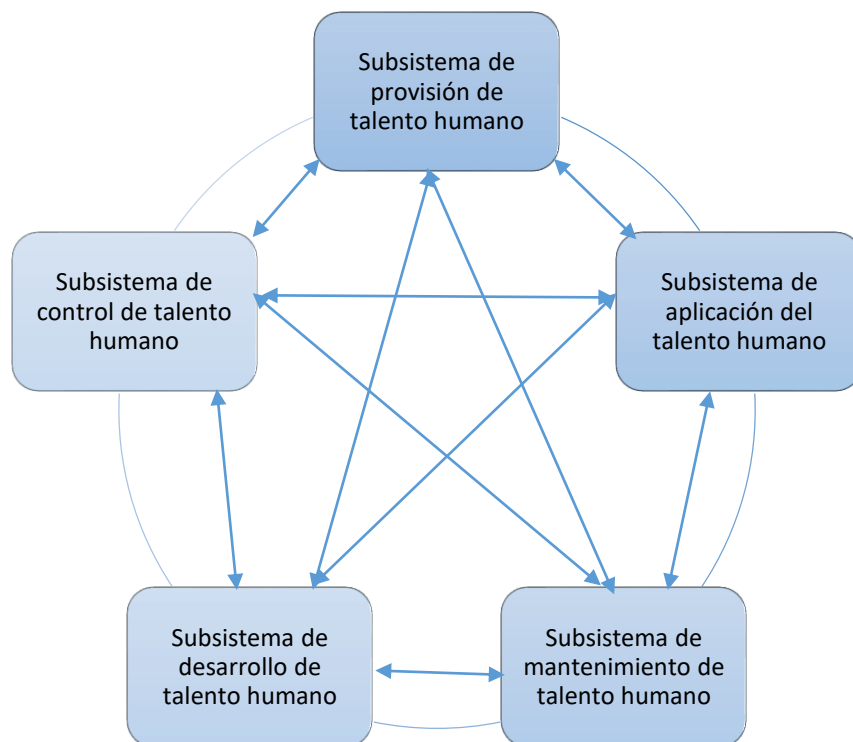


Figura 3. Subsistemas del sistema de talento humano.

Fuente: Administración de Talento humano, Idalberto Chiavenato, 2007.

1.5.1 Subsistema de Provisión de Talento Humano

a) Planeación del talento humano.

La planeación del talento es clave y además debe ser parte integrante para el buen funcionamiento y eficacia de una empresa. De esta manera provee a la empresa de las personas adecuadas en el tiempo preciso en función de sus metas y objetivos estratégicos en un largo, corto y mediano plazo. Para conseguir que las estrategias funcionen, es sumamente básicamente que se considere de primera mano, cuál es la visión y misión de la empresa, y de este modo, pueda conseguir los objetivos organizacionales.

Es importante que dentro de la planificación conste de manera clara y precisa la “organización estratégica” de la empresa, tal como se la visualiza en la siguiente figura:



Figura 4. Organización estratégica.

Fuente: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez,
<https://es.slideshare.net/guest945979/planificacion-de-gestion-talento-humano>

En esta perspectiva, se debe seguir las etapas de un proceso de planificación de personas; es decir: Establecimiento de un modelo proyectivo; inventario de Talento humano; Análisis; Sistema de información y; Elaboración de un plan proactivo.

b) Reclutamiento.

Reclutamiento interno

Martha Alles da a conocer que, “el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles M. , Selección por competencias, 2006)

El reclutamiento es un sistema de información por lo cual la empresa divulga y ofrece al mercado de Talento humano las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la misma (Chiavenato, 2009, p. 116 -117).

El reclutamiento interno es el que se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto con lo cual se reduce los costos y se beneficia a todo el personal de la empresa.

En este reclutamiento, la empresa ve cual es el puesto a ocupar y realiza un proceso de búsqueda de los empleados más competentes para ocupar el mismo, prosiguiendo así a la selección.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es aquel donde se convoca a personas fuera de la empresa a través de diversos medios para ocupar un cargo vacante, lo cual implica un mayor tiempo y costo para la entidad, que siempre tiene pros y contras (Chiavenato, 2009, p. 121). Se realiza el reclutamiento externo para llenar una vacante y de esta manera, la empresa, pueda alcanzar los objetivos organizacionales y estratégicos. Por ello, es importante saber elegir a la persona adecuado para cubrir un puesto, mismo que ayude a fortalecer a la empresa.

Fuentes de reclutamiento.

Las diversas fuentes de reclutamiento, las tomamos principalmente de: (Aiteco Consultores, 2016) y son aquellas tradicionales tales como:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.

Además de las anteriores, hoy en día las más utilizadas son aquellas que tienen que ver con el entorno virtual, que Chiavenato (2009), las detalla con objetivos, pros y contra, con ejemplos prácticos, entre ellas tenemos las siguientes:

- Consulta de archivos a los candidatos.
- Reclutamiento virtual. INTERNET: Portales de empleo; listas de correo; grupos de noticias; anuncio en el “sitio WEB” de la empresa.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos.
- Directorios académicos.
- Centros de integración empresa-universidad.
- Conferencias y charlas.
- Colegios de profesionales.
- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado: cooperación mutua.
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

c) Selección del personal

La selección de personal es básicamente para el cumplimiento de metas y para el entero sistema organizacional de la empresa. Junto al reclutamiento, la selección de personal es clave y debe estar dentro de la planeación estratégica de la entidad.

La selección de personal es un concepto mucho más amplio que aquel de reclutamiento, pues requiere una planificación mediante la cual se determinan las

necesidades que van en función de la movilidad, la rotación, de las demandas y de las previsiones de la empresa. Por ello, la selección se da como un proceso de comparación, de decisión y de elección (Chiavenato, 2009, p. 138-139).

Para lograr una buena selección del personal se debe tener de manera clara las estrategias y los objetivos de la empresa. En este sentido, es recomendable seguir las siguientes partes como un proceso bien definido:

- Planificación de Talento humano.
- Análisis y descripción del puesto a cubrir.
- Reclutamiento de candidatos.
- Preselección de candidatos.
- Realización de pruebas.
- La entrevista de selección.
- Valoración de candidaturas.
- Entrevista final.
- Plan de acogida.
- Seguimiento.

En la siguiente figura se puede ver los pasos de una selección de personal que requiere ser atendida con profesionalismo:

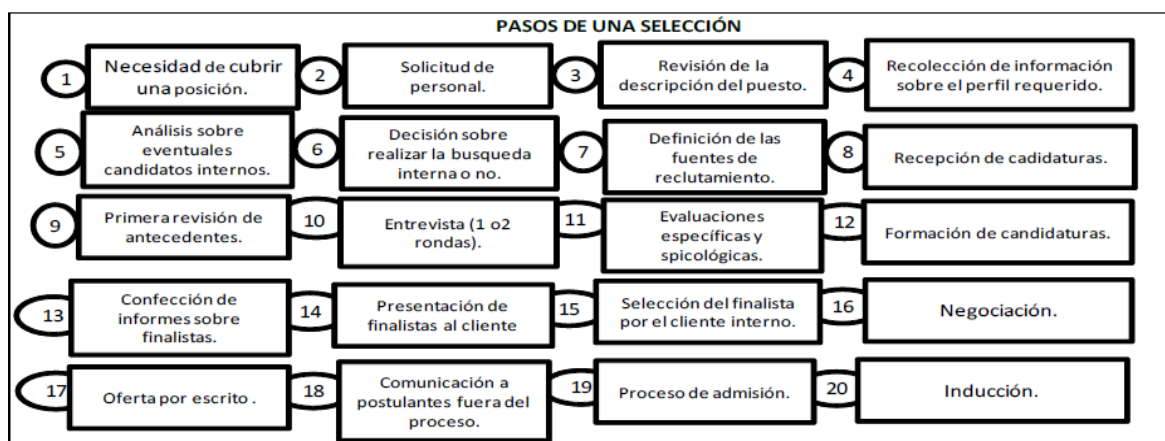


Figura 5. Pasos de una selección.

Fuente: Alles (2008), pág. 175.

Técnicas de selección

Entre las técnicas que se pueden aplicar para la selección del personal que Chiavenato las distingue con ejemplos prácticos para su aplicación (Chiavenato, 2009, p. 147-160), entre otras, hemos elegido, en manera de resumen las siguientes:

Entrevistas personales. Permiten al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones y casos determinados. Es la técnica más idónea para ver la motivación del candidato. Es una técnica costosa y lenta a la vez ya que el candidato pasa por varios filtros de selección, los cuales deben incluir las competencias del cargo o puesto.

Test cognitivos. Permiten acceder al nivel de conocimientos que poseen los candidatos y se valora junto al desenvolvimiento ante casos concretos que el técnico coloca en los mismos.

Test proyectivos. Sirven para obtener información y ver los aspectos psicológicos de los candidatos, tales como las habilidades y motivaciones para un determinado puesto.

Técnicas de simulación. Éstas pueden ser de dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates o coloquios ante situaciones determinadas. Estas técnicas exploran la situación de los candidatos para poder ver y analizar cuáles serían las reacciones en el desempeño de su futuro cargo o puesto.

Exámenes médicos. Son muy importantes para determinar las condiciones físicas de un candidato y saber si está preparado y puede soportar determinadas situaciones laborales y ambientales.

1.5.2 Subsistema de Aplicación de talento humano

a) Inducción del personal.

La inducción del personal consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso durante el periodo de desempeño

inicial o también llamado “periodo de prueba” que toda empresa aplica basada en la ley laboral de cada país.

La inducción es sumamente importante, según Chiavenato (2009), se debe destacar lo siguiente:

- Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.
- Da la oportunidad de orientar el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la empresa u ocupa un nuevo cargo en la misma.
- Armoniza las necesidades individuales con aquellas de la empresa.
- Reduce la rotación de ahorros de costos.
- Acelera el proceso de integración.

Por ello, los objetivos de la inducción se centran en brindar al trabajador una efectiva orientación sobre sus funciones que desempeñará y de esta manera, ayuda a los nuevos empleados a conocerse y así tener un inicio productivo y eficiente, que desemboca en un sentido de pertenencia a la entidad donde laborará.

Martha Alles concuerda con Chiavenato al indicar que la inducción es una parte muy importante en el ingreso del trabajador a la empresa, y nos indica que este proceso debe realizarse con todos los trabajadores de la organización sin tomar en cuenta el cargo que cada uno tiene, y la inducción consta de dos partes, la primera, en la que se da a conocer al trabajador la historia de la empresa, valores, políticas, beneficios, razón, etc., la cual se conoce como inducción a la organización, y la segunda, en la que se da a conocer personalmente a cada trabajador las actividades y funciones según el cargo, la cual se conoce como inducción al puesto de trabajo (Alles M. , 2006).

Manual de inducción al personal.

La inducción personal sirve para promover la integración inmediata del trabajador a la empresa. Para ello, toda empresa debe tener un manual que facilite el protocolo a seguir para la inducción personal del individuo. Entre los puntos sobresalientes, según (Puchol, 2007); (Rodríguez, 2007) y (Siliceo, 2004), tenemos:

- Presentación entre colegas o compañeros.
- Indicar el lugar de trabajo.
- Presentar de manera clara los objetivos y estrategias del trabajo (misión, visión, valores y políticas de la empresa).
- Proveer de medios necesarios para el desempeño de trabajo.
- Dar a conocer el clima laboral, la disciplina, las costumbres y las relaciones con los jefes (reglamento interno de trabajo).
- Identificar los métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Mostrar las instalaciones y los lugares clave de la empresa.
- Dar a conocer las normas de seguridad, las vacaciones y los feriados.

La inducción, como señala Chiavenato, se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar. En cuanto que está orientado a facilitar la integración entre el empleado y la institución (Chiavenato, 2009, p. 57)

b) Descripción y análisis de cargos.

La descripción de cargos, según Oakland (1994), consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian a la vez, de los demás cargos de la empresa. Esta enumeración es bien detallada, determinada por una periodicidad de ejecución con la aplicación de métodos y objetivos propios de esta tarea. Consiste, en otras palabras, en realizar un inventario de los aspectos más significativos del cargo junto a los respectivos deberes, obligaciones y derechos de la persona, que, a su vez, debe tener un conocimiento cabal y preciso de los mismos.

Después de la descripción como secuencia lógica, sigue el análisis del cargo, que parte de una identificación del contenido del cargo; es decir, sus aspectos intrínsecos y su relación con aquellos extrínsecos, mismos que se someten a un análisis riguroso que determinan los requisitos que el cargo exige a quien lo desempeña (Oakland, 1994, p. 134).

La descripción se orienta al contenido del cargo, mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades y las

condiciones que el cargo exige para desempeñarlo de manera eficiente y eficaz. Para ello se parte de los métodos tales como: la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa o los denominados métodos mixtos (Alles, 2008, p. 116-119).

c) Valoración de cargos.

La valoración de cargos sirve a la empresa para determinar si sus objetivos estratégicos se están cumpliendo y, además, ayuda a una proyección viable y eficaz de lograr la excelencia. Por ello, toda empresa debe tener bien estipulada su organización y su respectiva normativa.

Para ejecutar la valoración de cargos, se realiza una comparación de los factores en cada uno de los cargos que posee la empresa. Esto permite estandarizar los niveles jerárquicos. Para ello se debe escoger metodología comparativa ya que se puede elegir varios factores o competencias de acuerdo a la necesidad de la empresa. Posteriormente se da un peso o ponderación a cada factor para estimar su importancia relativa y asignar salarios justos que verdaderamente procure una equidad interna y se aleje la injusticia o las envidias dentro del grupo de trabajo, que implica una disminución del potencial y del resultado final profesional de los empleados.

d) Evaluación del desempeño.

Según los autores Spencer & Spencer (1993), quienes definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan de forma conjunta con el personal de una empresa para, entre otras cosas, definir responsabilidades y expectativas, y establecer metas y objetivos para un determinado periodo. Para ello, brinda una buena retroalimentación y apoyo al desempeño durante el periodo a ser evaluado. Finalmente, evalúan de manera formal dicho desempeño al final del periodo preestablecido, dando a conocer los resultados a todo el personal de la empresa para que conozcan se sientan parte de ella, caso contrario, no sabrían qué resultados están produciendo y si son o no eficaces en sus puestos.

La evaluación del desempeño es necesario que se tenga la descripción de los puestos por competencias, de este modo se facilita mencionada evaluación. A ello se suma el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. La forma más utilizada para este menester es la evaluación de 360 grados o *feedback 360°* que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas. Su aplicación es sencilla y clara a la vez: consiste en que un grupo evalúe a otro por medio de ítems o factores predefinidos, que tienen que ver con los comportamientos observables en el día a día de su trabajo profesional (Alles, 2005, p. 38).

De ahí, que los objetivos de la evaluación del desempeño, entre otros beneficios, sirven para:

- Informar a los trabajadores sobre cómo estás realizando su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y sus resultados positivos obtenidos.
- Corregir errores que desvirtúan su perfil profesional y no sirven para lograr los objetivos de la empresa.
- Poner de manifiesto las fortalezas y las debilidades de los trabajadores.
- Ubicar eficazmente a la persona a un determinado puesto de trabajo.
- Conocer las inquietudes y proyecciones de los trabajadores.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación de los trabajadores.
- Servir de referencia para los incrementos salariales.

e) Métodos de evaluación del desempeño.

Existen varios métodos que ayudan a evaluar el desempeño de los trabajadores; sin embargo, éstos pueden variar de empresa a empresa o incluso dentro de una misma empresa, debido al tipo de personal y sus cargos encomendados.

Se han elegido algunos modelos, siguiendo a Alles (2006), p. 37-38. Entre los principales métodos tenemos los siguientes:

Método de escala gráfica. Es el método más utilizado. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada que representa el desempeño y los grados de variación. Se clasifican en tres: a) Escalas gráficas continuas; b) Escalas gráficas semicontinuas y; c) Escalas gráficas discontinuas. Sus ventajas son: Brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple; posibilitar una visión integrada y resumida de los factores de evaluación; exigir poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación. También tiene desventajas tales como: No permite mucha flexibilidad al evaluador; estar sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores; tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones, entre otras.

Método de evaluación forzada. Este método evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de su desempeño individual. Aquí el evaluador debe escoger forzosamente entre las frases sólo a una o las dos que más se apliquen al desempeño del evaluado. Son formularios con bloques de significados positivos y negativos. Se puede distorsionar los resultados e interpretarlos de manera extremadamente subjetivista. Sus ventajas son el proporcionar resultado confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, se elimina la generalización. Su aplicación es simple. Entre las desventajas tenemos: Su elaboración e implementación son complejas; es un método comparativo y discriminativo.

Método de investigación de campo. Se desarrolla mediante entrevistas que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio. La evaluación la efectúa el jefe o su asesor (especialista) que determina si el desempeño es más satisfactorio, satisfactorio o menos satisfactorio.

1.5.3 Subsistema de Mantenimiento de talento humano

El subsistema de mantenimiento de talento humano es fundamental para la empresa. Entre los cuidados que debe tener sobresalen los planes de remuneración económica de las prestaciones sociales, de higiene y de seguridad en el campo laboral. Es importante premiar el esfuerzo y desempeño del trabajador como también sancionarlo en caso de negligencia y falta de compromiso con la

empresa. Aquí debe primar el principio de equidad para evitar rencores, envidias o malestar que cause división al interno de la empresa.

a) Remuneración

La remuneración tiene que ver con el generar y distribuir la riqueza y con las recompensas financieras y no financieras, que en definitiva sirve para analizar y decidir si es un costo o una inversión (Chiavenato, 2009, p. 282-284), mismo que cada empresa debe tener claro en su sistema organizacional.

El sueldo es el pago periódico de la cantidad económica que el empleador paga al empleado y que es acordada por ambas partes. En cambio, el salario es la cantidad económica que el trabajador recibe por la prestación de sus servicios con base a día o por hora; es decir, se fija por unidad de tiempo (se paga por días o por horas) (Chiavenato, 2009, p. 287-292).

La remuneración debe ser fijada mediante reglas claras que tengan en cuenta la formación, la experiencia, la edad y el desempeño en el cargo que ocupa y la forma cómo lo realiza, que tiene que ver con la productividad y los recursos empleados.

Además de la administración de sueldos y salarios, es decir, remuneración, se debe fomentar los premios e incentivos al trabajador, y no limitarse quizá, únicamente, a las sanciones. Se trata de remunerar a cada empleado de acuerdo al cargo que ocupa y se lo recompensa por su desempeño y dedicación. Con ello se atrae y se retiene a los mejores trabajadores y se amplía la credibilidad y confianza en la empresa, dando estabilidad e identidad al trabajador (Soto, 2017).

b) Higiene y seguridad laboral

La higiene y la seguridad laboral juegan un rol determinante en la estrategia de una empresa. La higiene tiene por objetivo la prevención de patologías profesionales derivadas de la exposición a agentes contaminantes de tipo químico, físico como el ruido, las vibraciones, ambiente térmico, radiaciones, exposición a contaminaciones ambientales que se desprenden del excesivo tráfico... Además de contaminantes biológicos. En cambio, la seguridad laboral tiene por objetivo el análisis de las condiciones de trabajo para su mejora y prevenir posibles

accidentes. Todo ello, va acompañado del estrés, que toda empresa debe procurar crear un ambiente seguro y saludable en el trabajo (Chiavenato, 2009).

Tanto en higiene y en seguridad laboral, nuestro país ha normado tanto a nivel de Leyes laborales como a través de los Convenios OIT todo aquello que se relaciona a la Seguridad y Salud y que han sido ratificados por Ecuador (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2017).

La higiene y la seguridad laboral sirven para aplicar medidas y actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Ello brinda al trabajador un ambiente con condiciones justas y así puedan realizar su actividad con dignidad, dando un verdadero bienestar físico, mental y social y no solo aquello que aleja afecciones y enfermedades, tal como lo norma el Convenio C155 – Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores del Ministerio Laboral del Ecuador (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2017).

1.5.4 Subsistema de Desarrollo de talento humano

El subsistema de desarrollo de talento humano tiene que ver sobre todo con la capacitación, que es una inversión que da resultados tanto para el empleado como para la empresa que hace posible el alcance de los objetivos estratégicos de la entidad.

a) Plan de carrera

El plan de carrera es el proceso por el cual se realizará la promoción, rotación, formación y gestión del personal de la empresa, consiguiendo con ello mejores niveles de desempeño y enriqueciendo y mejorando la consecución de objetivos. Por ello, también implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera más apropiada dentro de un área determinada para una persona que ingresa a una empresa. En esta óptica, el plan de carrera está diseñado, preferentemente para quienes poseen habilidades y destrezas gerenciales, ya que maximiza y contribuye a potenciar los objetivos organizacionales. Además, permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés que el mismo trabajo ocasiona.

Las características del plan de carrera son las siguientes:

- Alcance: Especifica el rango de áreas y los niveles que involucra-
- Objetivos: Aquellos que la empresa pretende alcanzar con el programa de desarrollo.
- Diseño de carrera estándar: Indica la manera precisa los niveles y requisitos para acceder a cada uno de ellos.
- Comunicación amplia: La organización en su conjunto debe estar informada de los planes de carrera y los empleados y jefes deben conocer los planes bien detalladamente.
- Difundir: Describir una carrera y los pasos para realizarla no implica una promesa de parte de la empresa de otorgar el puesto.

Es muy importante que en los planes de carrera se especifique de manera diáfana, entre otros elementos, la Misión, Visión y Planes Estratégicos de la empresa. Dentro de las fases en la planificación de la carrera se debe analizar el Plan Estratégico y la Política de Talento humano, y de este modo, definir el alcance y la política a seguir en los planes de carrera.

Es importante también definir los tipos de carrera que la empresa requiere, entre los principales tenemos:

- *Gerencial*: Aquella que permite que una persona vaya recorriendo un itinerario ascendente hacia puestos de dirección de la empresa.
- *Especialista*: Es el crecimiento en un campo específico que requiere la empresa.

Los beneficios de los planes de carrera de una empresa son la retención de los mejores trabajadores, que poseen habilidades y destrezas para desempeñar un cargo, porque su personal es capacitado, comprometido y motivado.

b) Motivación del personal

La motivación es clave para el éxito de una empresa, pues, un trabajador desmotivado lleva al fracaso todo proyecto por más planificado que este se encuentre. La empresa debe hacer sentir bien a su empleado, que se sienta

satisfecho de lo que realiza día a día, que sea parte de las decisiones, que mejore sus condiciones de trabajo con incentivos, premios y capacitaciones adecuados y acordes a su puesto, pues, cuando se comprende el interés en la motivación humana, este es “un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Alles, 2005, pág. 19).

La motivación del personal requiere una conexión emocional basada en el vínculo entre la empresa y el empleado que no se limite solamente al contrato laboral. Además, se debe reconocer el buen desempeño del trabajador, destacándolo como ejemplo para los demás. La empresa debe ofrecerle oportunidades de trabajo atractivas dentro de ella misma, dándole estabilidad y formación, de tal manera que el empleado se sienta cómodo, corresponsable del éxito y, sobre todo, autónomo y libre de ejercer su trabajo con alegría y altura.

En esta perspectiva, son muy importantes los tres sistemas de motivación de McClelland (1999), que son resumidos por Alles y son los siguientes: a) Los logros como motivación; b) El poder como motivación y; c) La pertenencia como motivación (Alles, 2005, p. 20-21).

Los capacitadores deben tener presente que las personas aprenden mejor con la práctica y reforzando de manera inmediata las respuestas correctas. Para ello, también se debe considerar que las personas aprenden mejor a su propio ritmo y, sobre todo, cuando ellas mismas perciben la necesidad de capacitarse. Uno de los factores clave de esto tiene que ver con el horario, mismo que es vital, porque la curva del aprendizaje disminuye al final del día. Es conveniente no programar días completos, sino darle calidad y en horarios cómodos para el personal.

c) Capacitación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que ayudan y contribuyen al desarrollo del trabajador en su cargo o puesto que desempeña. La capacitación puede ser formal e informal. La capacitación ve al conocimiento como “generador de riqueza” que debe ser administrado de manera estratégica por parte de la empresa que la provee de creatividad e innovación (Chiavenato, 2009).

Las ventajas de la capacitación, entre otras, tenemos las siguientes:

- Mejor el conocimiento del cargo que realiza en todos los niveles.
- Mejora la relación entre jefes y trabajadores.
- Crea ambientes de seguridad.
- Incentiva el sentido de identidad y pertenencia a la empresa.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de los problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo...

Además de las ventajas, también hay que considerar las desventajas, entre ellas tenemos:

- No se hace un estudio de factibilidad.
- No se realiza una investigación de mercado.
- Se forma al personal y se corre el riesgo que se vaya con la competencia.
- No se consideran los costos y gastos que requiere la capacitación en sí...

Para lograr una fructífera capacitación es importantes utilizar técnicas, instrumentos y metodologías que ayuden a conseguir los objetivos deseados. En ese sentido es oportuno realizarla a través de los medios tales como: conferencias, videos, simuladores, discusiones grupales, entrevistas para solucionar problemas, técnicas grupales, cursos, seminarios y talleres.

Métodos de capacitación

Los principales métodos utilizados para la capacitación se desprenden del cargo y de los objetivos que una empresa requiere. Entre ellos se destacan:

- Capacitación en la práctica (permite a la persona aprender haciendo su trabajo con un instructor, con rotación de puestos y tareas especiales).
- Capacitación por aprendizaje.
- Aprendizaje informal.

- Capacitación para instrucción en el trabajo.
- Conferencias, seminarios y talleres.
- Aprendizaje programado (permite preguntas, hechos y problemas al aprendiz que a su vez responde y tiene una retroalimentación inmediata).
- Capacitación audiovisual.
- Capacitación por computadora (multimedia, realidad virtual).
- Sistemas electrónicos de soporte al desempeño.
- Capacitación a distancia y por internet (videoconferencia, telecapacitación...).

1.5.5 Subsistema de Control de talento humano

El subsistema de control de talento humano es básicamente para que las diversas secciones de una empresa puedan desempeñar su responsabilidad en relación al personal que posee.

El control trata de asegurar que las distintas unidades de la organización marchen de acuerdo a los objetivos y planes estratégicos que la empresa ha organizado y proyectado. En este sentido, el control como función administrativa sirve para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido. De esta manera, evitar desviaciones y efectivizar los correctivos que se requieran. Se trata de administrar y controlar los Talento humano y el capital intelectual con las correspondientes flexibilidades en los horarios laborales (Chiavenato, 2009).

También el control es un medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. Asimismo, el control tiene una función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los empleados dentro de los parámetros de comportamiento que la empresa exige.

Para efectivizar un control del talento humano se requiere un proceso que establezca los estándares que la empresa desea, mismos que pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo y costo. A ello, se da un seguimiento o monitoreo de desempeño; es decir, acompañar, observar de cerca y actuar en caso de ser necesario.

Finalmente, se debe tener claro los criterios de control que son los siguientes:

- Debe dirigirse a las actividades que requieran ser controladas.
- Debe ser oportuno y respetuoso.
- Debe mantener una relación favorable costo/beneficio y correctiva.
- Debe haber un monitoreo y procesamiento con los respectivos costos que ello requiere.
- Debe ser preciso; es decir, objetivo y claro.
- Deber ser aceptado por los empleados, quienes deben sentir que es necesario para mejorar su rendimiento profesional.

Base de datos

La base de datos son fuentes de información que la empresa posee para tomar decisiones y colocar a sus mejores elementos en los cargos relevantes y que ayuden a fortalecer y conseguir los objetivos estratégicos de la misma.

La base de datos debe estar clasificada, almacenada y relacionada entre sí. Que están disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Es un conjunto de archivos que debe evitar o eliminar las redundancias, mismas que deben administrarse de manera honesta y responsable (Chiavenato, 2009). Entre los principales datos que debe poseer una base para una empresa son los siguientes:

- Datos personales de cada empleado que conforma un registro personal.
- Datos de los ocupantes de cada cargo que conforma un registro de cargos.
- Datos de los empleados de cada sección, departamento o división que constituyen un registro de secciones.
- Datos de los salarios e incentivos salariales que constituyen un registro de remuneración.
- Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento).

La base de datos y todo el sistema de información de Talento humano de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo son importantes para

conocer de primera mano al personal que posee o que requiere. Por ello, la información debe ser dirigida a nivel institucional y estratégica para decisiones, seguimiento y control o ejecución de los objetivos estratégicos de cada entidad.

Finalmente, un sistema de información de Talento humano utiliza, como fuente de datos, elementos que son suministrados por los siguientes estamentos:

- Base de datos de Talento humano.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salario.
- Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

2.1 Antecedentes

El talento humano es una parte fundamental de toda empresa, si un trabajador está capacitado y sabe cuáles son sus funciones puede llegar a ser competitivo e incluso dar un valor agregado a la empresa.

El problema aparece por la falta de compromiso y falta de conocimiento de las funciones que se deben realizar según el cargo que tienen los integrantes o empleados de la empresa, a más de no hacer una adecuado reclutamiento y selección del personal, lo que ocasiona que los empleados abandonen la empresa a corto plazo.

También se origina al existir una falta de determinación de subsistemas de talento humano y falta de normativa legal interna para el manejo del personal.

Las causas por la que se origina el problema son por la disminución del rendimiento laboral, conflictos, poco compromiso laboral y rotación del personal en la organización. Esto ocasiona efectos como la deficiencia de aplicación de técnicas de reclutamiento y selección del personal, falta de motivación al mismo y poco conocimiento de las funciones que se deben realizar lo que causa pérdida a nivel de personal de trabajo, por ende, baja economía en la organización

La empresa FENIXCON CÍA.LTDA., situada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, realiza sus funciones desde el mes de julio del 2015, cuenta con 158 empleados hasta el mes de enero del año 2018, entre personal operativo y directivos. Es una empresa legalmente constituida, la cual está conformada por socios. La empresa está dedicada a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada.

Las dificultades presentes en la gestión de talento humano en la empresa FENIXCON CÍA. LTDA., conlleva ineficiencia en el rendimiento del personal ya nombrado, conflictos y desinterés laboral.

Es necesario mejorar la gestión del talento humano para generar lealtad y compromiso de los trabajadores con la empresa, el trabajo descoordinado, la aparición de conductas ajenas a los intereses de la empresa, el desperdicio de tiempo y materiales, son, por mencionar solo algunos de los problemas que atentan contra la productividad de la empresa.

2.2 Objetivos

2.2.1 General

Examinar los procesos que realiza la empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., referente al talento humano.

2.2.2 Específicos

- Examinar los procesos de provisión de talento humano
- Estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño
- Determinar que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y porqué lo hace
- Examinar los procesos de mantenimiento de talento humano
- Examinar los procesos de desarrollo de talento humano
- Examinar los procesos de control de talento humano

2.3 Variables

- Provisión de talento humanos
- Análisis de puestos
- Descripción de puestos
- Mantenimiento de talento humano
- Desarrollo de talento humano
- Control de talento humano

2.4 Indicadores

- Planeación del talento humano
- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Requisitos

- Responsabilidades
- Condiciones que exige el puesto
- Qué hace el ocupante del puesto
- Cómo lo hace
- Cuándo lo hace
- Por qué lo hace
- Sueldos y salarios
- Plan de carrera
- Motivación al personal
- Capacitación
- Higiene y seguridad laboral
- Control de base de datos

2.5 Matriz de relación

Tabla 4. Matriz de relación.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | INDICADORES | TÉCNICAS | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Examinar los procesos de Provisión de Talento Humano | Provisión de Talento Humanos | Planeación del talento humano | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Encargados del área de talento humano y operaciones de FENIXCON |
| | | Reclutamiento del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Encargados del área de talento humano de FENIXCON • Personal de FENIXCON |
| | | Selección del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Encargado del área de talento |

| | | | | |
|--|---------------------|---------------------------------|---|--|
| | | | | humano de FENIXCON <ul style="list-style-type: none"> Personal de FENIXCON |
| Estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño | Análisis de puestos | Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> Encuesta Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> Personal y directivos de FENIXCON Directivos de FENIXCON |
| | | Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> Encuesta Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> Personal y directivos de FENIXCON Directivos de FENIXCON |
| | | Condiciones que exige el puesto | <ul style="list-style-type: none"> Observación Encuesta Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> Personal y directivos de FENIXCON Personal y directivos de FENIXCON Directivos de FENIXCON |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>Determinar qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace</p> | | <p>Qué hace el ocupante del puesto</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON • Personal de FENIXCON |
| | | <p>Cómo lo hace</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON • Personal de FENIXCON |
| | | <p>Cuándo lo hace</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON • Personal de FENIXCON |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|--|--|
| | | Por qué lo hace | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON • Personal y Personal de FENIXCON |
| Examinar los procesos de Mantenimiento de talento humano | Mantenimiento de talento humano | Sueldos y Salarios | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON |
| Examinar los procesos de Desarrollo de talento humano | Desarrollo de talento humano | Plan de Carrera | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Directivos de FENIXCON |
| | | Motivación al Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON |

| | | | | |
|--|---------------------------|-----------------------------|--|---|
| | | Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON |
| | | Higiene y Seguridad laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Personal y directivos de FENIXCON • Directivos de FENIXCON |
| Examinar los procesos de Control de talento humano | Control de talento humano | Control de Base de Datos | <ul style="list-style-type: none"> • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de FENIXCON |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

2.6 Mecánica operativa

2.6.1 Población

Nuestra población es de 158 trabajadores entre guardias, supervisores y directivos de la empresa FENIXCON los cuales están distribuidos en la Costa y Sierra del país.

2.6.2 Muestra

La muestra a la que realizaremos los instrumentos de investigación será:

$$N = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N-1)e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$
$$N = \frac{(1.96)^2 \times (0.50)(0.50)(158)}{(158-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

N= 113

La muestra se realiza con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%.

2.6.3 Metodología

La metodología que se utiliza en el presente proyecto es cualitativa, cuantitativa y descriptiva ya que se analizará las cualidades y actitudes de los trabajadores de FENIXCON.

A continuación, se enlistan los métodos utilizados en la investigación realizada:

- Deductivo mediante el cual se realizará análisis partiendo de los resultados obtenidos de la investigación los cuales nos ayudarán a saber las falencias de la empresa dar una propuesta de mejora.

- Método lógico inductivo mediante el cual se puede hacer un análisis de la muestra de los trabajadores mediante encuestas realizadas a los mismos.
- Método de observación mediante el cual se observará directamente al objeto de estudio lo cual nos servirá para saber las competencias y habilidades del mismo.

Las técnicas de recolección de datos de información utilizadas durante la realización del proyecto son:

- Entrevistas
- Encuestas
- Fichas de observación

2.7 Información primaria

La información primaria obtenida sale de las encuestas realizadas directamente al personal que labora en la empresa, de las entrevistas realizadas a los directivos y las observaciones realizadas al personal en general.

2.8 Información secundaria

La información secundaria se obtiene de páginas web, libros y revistas científicas, lo cual ha servido de ayuda para tener claros los temas referentes al contenido del proyecto.

2.9 Presentación y análisis de resultados

2.9.1 Entrevistas

A continuación, presentaremos las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa FENIXCON y los análisis por cada punto realizado.

La guía de entrevista se ve evidenciada en el anexo N° 3

a. Entrevista al Gerente General

La entrevista se la realizo al señor Fernando Muñoz, Gerente General de la empresa FENIXCON.

- Provisión de talento humano

1.- ¿Se planifica el ingreso del personal a la empresa? ¿Con base en qué?

El ingreso del personal se planifica de acuerdo a los contratos que la empresa va teniendo con el SERCOP.

2.- ¿Cómo inicia el reclutamiento la empresa?

El reclutamiento se inicia mediante la búsqueda de personal, el personal que ingresa al proceso de selección debe tener cumplido el curso que dicta el Ministerio del Interior, esto se verifica mediante la acreditación que obtienen de este curso.

3.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?

La empresa no tiene fuentes de reclutamiento ya que en el ambiente de las empresas de seguridad privada existen personas que están pendientes de que se habrá vacantes de trabajo.

4.- Para la selección del personal, ¿la empresa lleva un proceso técnico de selección?

La empresa no lleva un proceso técnico de selección, simplemente deben cumplir con lo que la empresa pide.

En mi caso no se llevó ningún proceso de reclutamiento y selección, ya que la empresa inicio su ejercicio laboral con mi persona y los socios.

5.- ¿Cuáles son los principales factores de decisión para el ingreso de una persona?

El jefe de operaciones y los supervisores son los encargados de recibir los documentos del personal que aspira ingresar a la empresa y el área de talento

humano supervisa que se cumpla con todos los requisitos que la empresa pide y eso es lo que hace decidir la selección o no del personal.

En el caso del personal administrativo, el principal factor de decisión son los conocimientos y experiencia laboral que haya tenido la persona.

6.- ¿Para la selección del personal se toma en cuenta las competencias para el trabajo? ¿Cuáles son?

En el caso de ser Gerente la exigencia es fuerte ya que como encargado de la empresa deber saber cómo liderar a los trabajadores, respecto al personal directivo debe tener los conocimientos necesarios y estar debidamente preparados y en el caso de los guardias, deben saber cómo trabajar con personas y estar preparados en todo lo que respecta a la seguridad privada.

7.- ¿En el proceso vinculación que sistema de inducción predomina en la empresa?

No existe un sistema de inducción, simplemente al ingresar el personal a la empresa se le da a conocer cuáles son las funciones que deben cumplir.

ANALISIS:

Dentro de la planeación del talento humano, el gerente de la empresa dio a conocer que se realiza la planeación dependiendo del contrato que la empresa llega a tener mientras que, en el reclutamiento del personal, no es necesario que la empresa haga publicidad sobre las vacantes de trabajo ya que los aspirantes al puesto de trabajo están pendientes a los contratos que la SERCOP tiene con la empresa, esto es algo beneficioso, ya que de una u otra manera es un ahorro en los costos de fuentes de reclutamiento. Cabe recalcar que la SERCOP tiene una plataforma donde las empresas de seguridad privadas a nivel nacional, ingresan a competir o concursar y la ganadora es la que se lleva el contrato.

Respecto a lo que es la selección del personal, el gerente ha dado a conocer que los encargados de este proceso es el departamento de operaciones y de talento humano, los cuales se encargan de hacer las verificaciones correspondientes sobre el personal y los requisitos que deben tener, con respecto a los guardias lo principal

es el curso que otorga el ministerio del interior y no tener antecedentes penales y respecto al personal administrativo el título dependiendo del área al que ingresará a trabajar, esto en cuanto a lo que el gerente ha dado a conocer, sin embargo es necesario que para una mejor administración del personal, la institución cuente con un proceso técnico de selección, situación que facultaría el ingreso de personal probo a la misma.

- Análisis de puestos

1.- ¿Qué tipo de políticas y requisitos priman en la institución en cuanto al tema del personal?

En cuanto a política al personal, les pedimos que cumplan con los requisitos impuestos por la empresa, es decir, que sean honrados, honestos y que no posean antecedentes penales o juicios pendientes, esto en cuanto a los guardias de seguridad, en cuanto al personal administrativo, deben tener título de tercer nivel, dependiendo del área a la que ingresen a trabajar y los conocimientos necesarios.

En mi caso se debe tener liderazgo, entusiasmo y facilidad de comunicación con las personas.

Se debe tener conocimiento sobre seguridad privada, leyes y reglamentos para la empresa al igual que conocimientos contables y tributarios, tener un nivel superior de escolaridad y disposición de viajar fuera de la provincia.

2.- ¿Qué funciones y responsabilidades tiene usted como Gerente de la empresa?

Como responsabilidad principal, guiar a la empresa al crecimiento y liderar de manera correcta a los empleados.

Dentro de mis funciones básicamente yo realizo las gestiones de permisos de la empresa, elaboración de cheques, el ingreso de ofertas de compras públicas, firma de documentos y contratos con otras empresas, al igual que dirigir y coordinar las actividades que se lleva a cabo en la empresa.

3.- ¿Qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral en su área?

En lo personal, considero que es importante conocer acerca del manejo de los sistemas como la página del IESS, la página del Ministerio de trabajo, del SRI y la página del Ministerio del interior, ya que ahí se proporciona la mayor información acerca del personal, también es importante el manejo del paquete de office y tener conocimientos contables.

También es importante tener liderazgo para el buen manejo de los empleados, relaciones públicas para los contratos con otras empresas y tener ética profesional.

ANALISIS:

Si bien es cierto, están establecidas políticas en la empresa, pero no constan en un manual, por lo que es necesario que se establezcan para que así el personal sepa manejarse de mejor manera.

- Descripción de puestos

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Obviamente la empresa cuenta con un manual y un organigrama pues es obligatorio por la ley.

2.- ¿Se revisa el manual de funciones?

El manual de funciones debe estar vigente todo el tiempo, como los permisos de operaciones, se revisa anualmente.

ANALISIS:

Respecto al manual de funciones, el gerente dio a conocer que existe un manual en la empresa, al igual que un organigrama, sin embargo, lo que se pudo constatar al realizar la entrevista es que no existe el mismo, por lo que es perjudicial para la empresa, ya que los trabajadores deben tener claras cuáles son funciones, situación que viabilizaría procesos de inducción, evaluación del desempeño, formación del personal, entre otros.

- Mantenimiento de talento humano

1.- ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?

Obviamente los guardias ganan un sueldo básico que lo permite la ley y según la jerarquía van ganando su sueldo.

2.- ¿La empresa cumple con lo estipulado en la ley laboral?

Eso es obligatorio pues estamos regulados por el SERCOP y se debe presentar los roles de pago firmados por los trabajadores para comprobar que estamos cumpliendo con la ley.

3.- ¿Considera usted que lo que percibe como remuneración mensual es equitativa a las responsabilidades asignadas?

Sí, realmente pienso que es equitativo, pues mis funciones están acordes a mis conocimientos y el horario es establecido por ley.

ANALISIS:

Sobre los sueldos y salarios, el gerente ha dado a conocer que se paga a los trabajadores dependiendo del cargo que tienen y se cumple con los beneficios de la ley ya que son regulados por la SERCOP, sin embargo, no se vio evidenciado un sistema de valoración de cargos el cual es necesario para regular los pagos de los trabajadores, para que no existan inconvenientes entre las funciones y responsabilidades inherente a cada cargo y la consecuente remuneración.

- Desarrollo de talento humano

1.- ¿Existe un plan de carrera que proporcione la empresa?

No, ya que no es posible que existan ascensos en el personal, por el financiamiento que tiene la empresa y el que unos trabajadores asciendan y otros no se ve como algo desmotivacional.

2.- ¿La empresa brinda capacitación al personal?

Lo que hacemos es dictar cursos una vez al año a personas elegidas.

En lo que a mi concierne, las capacitaciones que recibo son personales.

3.- ¿Cómo se planifica la capacitación, bajo qué criterios?

Esto se planifica mediante el jefe de operaciones y supervisores porque no todos pueden ir a un curso a capacitarse, se planifica por grupos, es decir, el grupo que tiene franco puede salir a capacitarse y entra otro.

4.- ¿Cuáles son los criterios de evaluación de la capacitación?

Si se evalúa al personal, ya que mediante la evaluación se puede saber en qué está fallando el personal y si en la capacitación capto o no información.

5.- ¿La empresa tiene un plan de higiene y seguridad laboral?

Si cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral.

6.- ¿Qué tipo de acciones lleva adelante?

Nosotros tenemos un grupo especializado con el personal de inteligencia capacitado de la Policía Nacional que se encarga de hacer ese tipo de trabajo.

7.- ¿Cómo brinda la información acerca de este tema a su personal?

Todas las personas reciben este tema incluso se habla de higiene mental ya que no sólo se debe hablar de la persona por fuera, su presentación, sino por dentro.

ANALISIS:

Respecto a lo que da a conocer el Gerente de la empresa, no existe un plan de carrera ya que desde su punto de vista le ve como algo desmotivante para aquellos que no pueden ascender de un cargo a otro, respecto a la capacitación, existe cursos una vez al año y esto planifica el área de operaciones y los supervisores de cada área, algo importante ya que son ellos los que se encargan de ver cuáles son las falencias en los trabajadores, sin embargo, son sólo ellos quienes se capacitan por lo que debería existir un plan de capacitaciones para todas las áreas de la empresa.

El Gerente también dio a conocer que existe un plan de higiene y seguridad laboral el cual está a cargo de personal especializado el mismo que da a conocer del tema al personal de la empresa, algo muy beneficioso dentro de la ella, ya que, al dedicarse a la prestación de seguridad privada, los guardias y el personal en general debe conocer de qué se trata este plan.

b. Entrevista al departamento administrativo

La entrevista se realizó a la señora Silvia Arciniega, responsable del departamento administrativo.

- Análisis de puestos

1.- ¿La empresa requiere que el personal cumpla con ciertos requisitos y competencias para el puesto de trabajo? ¿Cuáles y Por qué?

En el caso del departamento contable y departamento administrativos es muy necesario que se tenga un título de tercer nivel, la empresa no exige tanto la experiencia, pero si los conocimientos necesarios.

La experiencia se gana con el transcurso del tiempo.

2.- ¿Qué funciones y responsabilidades tiene en su área de trabajo?

Dentro de mis funciones básicamente yo realizo la elaboración de roles de pago, aprobación de pagos, gestión de permisos, elaboración de cheques y el ingreso de ofertas de compras públicas y me encargo de la parte jurídica de la empresa.

3.- ¿Qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral en su área?

Como responsable administrativa es importante tener conocimientos básicos contables, al igual que el manejo de las páginas con las que trabaja la empresa como la del IESS, SRI, Ministerio del interior y la SERCOP.

4.- ¿Qué requisitos considera usted que se debe presentar para un buen desempeño laboral en su área?

Tener liderazgo e iniciativa, ser ágil, tener conocimientos amplios sobre administración y contabilidad y como dije anteriormente, tener un título de tercer nivel.

5.- ¿Qué tipo de políticas y requisitos priman en la institución en cuanto al tema del personal?

La empresa no tiene establecidas políticas en cuanto al personal sin embargo se tiene claro que es sumamente importante que la empresa tenga políticas y conocer las funciones y los procesos de cada uno de los departamentos.

ANALISIS:

La empresa ha demostrado no tener políticas establecidas, algo negativo para la misma, ya que se ha visto que ha ido creciendo de manera significativa y cómo se sabe, en una empresa es necesario tener políticas establecidas, caso contrario no se sabrá la razón de ser de la empresa, hacia donde va y los valores que deben tener sus empleados y directivos.

En el caso de los requisitos que la empresa pide a las personas, para el personal administrativo es necesario que éstos tengan un título de tercer nivel, algo positivo dentro de las exigencias de la empresa, ya que una persona con título de tercer nivel puede demostrar mayor conocimiento y da una buena imagen a la empresa, al igual que tener conocimientos básicos en temas afines a la administración, en el caso de los guardias de seguridad no es necesario un título de tercer nivel pero sí el bachillerato y el curso de guardias, es muy necesario la experiencia al igual que los conocimientos, esto es beneficioso para la empresa, ya que ellos trabajarán con personas y deben saber cómo hacerlo.

- Descripción de puestos

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

La empresa no cuenta con un manual de funciones, sin embargo, cada empleado sabe las funciones que debe cumplir, dependiendo del área al que pertenece, en mi caso, pienso que es necesario que exista un documento donde se especifique

las funciones que se debe realizar ya que, a no existir, afecta en el desempeño de las actividades que se realizan.

Cabe recalcar que la empresa tiene ya la iniciativa de realizar un manual de funciones por lo que se está realizando la descripción de actividades por cada departamento.

ANALISIS:

En toda empresa es necesario tener manual de funciones para cada área de trabajo, ya que así los trabajadores tendrán claro lo que deben hacer, sin embargo, la representante del departamento administrativo, ha dado a conocer que no existe un manual de funciones en la empresa, lo que ha repercutido en su desempeño laboral, algo negativo dentro de la empresa, ya que esto, a más de afectar al desempeño, no permite una adecuada valoración de cargos, con la consecuente determinación de remuneraciones, establecimiento de escalas jerárquicas, medio para establecer planes de carrera, entre otros.

- Mantenimiento de talento humano

1.- ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?

No cuenta con un sistema de valoración de cargos, se basa en las actividades diarias que realiza el personal y en cuanto hay alguna ayuda o colaboración extra se les paga las comisiones.

2.- ¿La empresa cumple con lo estipulado en la ley laboral?

Si cumplimos con todas las leyes establecidas y los beneficios de ley que le corresponde a cada uno de los empleados.

ANALISIS:

Dentro de los sueldos y salarios, se dio a conocer que, si se cumple con lo estipulado por la ley y se pagan horas extras, pero no se tiene un sistema de valoración de cargos, algo que es necesario para que los pagos sean equitativos

en función del nivel de responsabilidad de cada una de las personas que laboran en la institución.

- Desarrollo de talento humano

1.- ¿Existe un plan de carrera que proporcione la empresa?

No contamos con un plan de carrera, lo que se refiere a la ayuda por parte de la empresa es la capacitación en cuanto a los trabajadores, se les brinda un crédito para que puedan cancelar lo que es la capacitación de las 120 horas que ellos necesitan, esto en cuanto al personal de guardias.

2.- ¿La empresa está en capacidades de promover la formulación de un plan de carrera?

Al momento no cuenta con la capacidad de promover este plan de carrera, sin embargo, la empresa ha ido creciendo constantemente, por lo que se hace necesario crear uno.

3.- ¿La empresa motiva a su personal?

Sí, motiva a través de las comisiones que se les da a los trabajadores que hacen trabajo extra.

4.- ¿Se siente motivado en su trabajo?

Sí, ya que el ambiente laboral es bueno, y el sueldo es acorde a las funciones que realizo, a más de que he recibido bonos.

5.- ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Sí, las capacitaciones son eventuales, dependiendo el cargo.

6.- ¿Cuáles son los criterios de evaluación de la capacitación?

El supervisor evalúa a los guardias dependiendo de las funciones que cada uno tiene y los conocimientos que demuestra.

7.- ¿La empresa tiene un plan de higiene y seguridad laboral?

No cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral, pero tenemos un reglamento de seguridad laboral.

8.- ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa?

No.

ANALISIS:

La representante del departamento administrativo dio a conocer que no existe un plan de carrera ya que la empresa no tiene financiamiento para realizar uno, sin embargo, cuando se necesita un supervisor, el guardia más apto asciende a ocupar el puesto, algo beneficioso que dio a conocer la señora Silvia, es que la empresa ayuda a que los guardias cumplan con el curso obligado por el Ministerio del Interior, a pesar de que el costo es financiado por los mismos guardias, situación que determina desmotivación en este aspecto.

Respecto a las capacitaciones, el área administrativa recibe capacitaciones eventuales, sin embargo, se ha dado a conocer que es necesario recibir más capacitaciones, ya que las leyes y reglamentos cambian constantemente.

En cuanto a planes de higiene y seguridad en el trabajo ratifica que la empresa no cuenta con el mismo, situación que pone en riesgo la integridad física y mental de empleados y trabajadores.

c. Entrevista al departamento contable

Entrevista a la señora Johana Valencia representante del departamento de contabilidad.

- Análisis de puestos

1.- ¿La empresa requiere que el personal cumpla con ciertos requisitos y competencias para el puesto de trabajo? ¿Cuáles y Por qué?

Sí, porque se tiene dos tipos de personal, el personal administrativo y el personal operativo, para el personal administrativo depende del cargo que ocupe por ejemplo

en lo que respecta al departamento contable se debe tener un título académico en contabilidad y experiencia en el ámbito del mismo.

2.- ¿Qué tipo de políticas y requisitos priman en la institución en cuanto al tema del personal?

El factor primordial que se busca es que tengan experiencia, en el trabajo al que vayan a desempeñar.

3.- ¿Qué funciones y responsabilidades tiene en su área de trabajo?

Mis funciones son todas aquellas se rigen a la contabilidad como las declaraciones de impuestos, IVA, Renta, Anexos, roles de pagos, contabilidad en general de la empresa, facturación y cobranza.

4.- ¿Qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral en su área?

Dentro de las habilidades para un buen desempeño, pienso que es necesario conocer todo acerca de los sistemas contables, digitación, el paquete office ya que se lo ocupa en general dentro de la empresa, conocimiento en leyes y reglamentos y manejo de la parte tributaria.

ANALISIS:

Respecto a lo que ha dado a conocer la persona encargada del departamento contable sobre el análisis de puestos, el personal sí necesita tener un título académico dependiendo del cargo al que quiera ingresar, en el caso del departamento de contabilidad, la persona debe tener un título de tercer nivel en contabilidad y tener todos los conocimientos respecto al área, esto es de suma importancia ya que así se garantiza el buen desempeño laboral de la persona que ingrese al cargo.

- Descripción de puestos.

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

No cuenta con un manual de funciones.

2.- ¿Qué consecuencias ha tenido dentro de su desempeño laboral no tener un manual de funciones?

Las consecuencias han sido regulares ya que esto afecta el desempeño de las actividades.

ANALISIS:

En el análisis de puestos, la encargada de contabilidad supo manifestar que no existe un manual de funciones, algo negativo dentro de la empresa, ya que los trabajadores no conocen las funciones que deben desempeñar dependiendo del cargo que tienen, por lo que hemos visto que es necesario la creación de un manual ya que la empresa está en constante crecimiento.

- Mantenimiento de talento humano

1.- ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?

No cuenta con un sistema de valoración de cargos.

2.- ¿Bajo qué indicadores se remunera al personal?

En el caso del personal administrativo, se establece el sueldo dependiendo de las actividades que realizan, con respecto de los guardias de seguridad, se les paga un sueldo básico y las horas extras que hayan cumplido en el mes.

3.- ¿La empresa cumple con lo estipulado en la ley laboral?

Sí, ya que al pertenecer a la superintendencia de compañías estamos obligados a cumplir con el pago de todos los beneficios de la ley.

ANALISIS:

La persona encargada del departamento contable dio a conocer que no existe un sistema de valoración de cargos y que el pago que ella realiza es acorde a las actividades que los trabajadores ejecutan, a pesar de que no existe un organigrama, se sabe que el personal administrativo tiene un cargo más alto que los guardias, por lo que su remuneración será mayor, a los guardias se les paga un

salario básico y las horas extras que tengan por mes, algo positivo dentro de la empresa es que cumplen con todos los beneficios de la ley, ya que esto es obligatorio y al pertenecer a la superintendencia de compañías deben tener todo en orden, sin embargo, es necesario que, por el crecimiento que ha ido teniendo la empresa, se tenga un sistema de valoración de cargos, ya que de esta manera se establece la remuneración de acuerdo a las funciones y actividades que realiza cada persona en sus áreas.

- Desarrollo de talento humano

1.- ¿Existe un plan de carrera que proporcione la empresa?

No cuenta con un plan de carrera.

2.- ¿La empresa está en capacidades de promover la formulación de un plan de carrera?

Si tiene la capacidad y estamos dispuestos.

3.- ¿La empresa motiva a su personal?

Si se motiva en forma económica o con algún otro tipo de incentivo.

4.- ¿Se siente motivado en su trabajo?

Sí, porque el ambiente laboral es bueno, los pagos son a tiempo y existen bonos.

5.- ¿La empresa brinda capacitación al personal?

Si se les otorga eso.

6.- ¿Cada que tiempo usted recibe capacitaciones?

Las capacitaciones son eventuales.

5.- ¿Cómo se planifica la capacitación, bajo qué criterios?

Para el personal administrativo las capacitaciones se planifican cuando se ve alguna falencia.

En lo que es el personal operativo, a la empresa nos obliga el Ministerio del Interior que el personal debe tener un curso de 120 horas en lo que es manejos básicos de seguridad y esto se planifican estas capacitaciones con el personal que no tiene dicho curso.

6.- ¿Cuáles son los criterios de evaluación de la capacitación?

Los criterios de evaluación son impuestos por el ministerio del interior, ya que es el encargado de evaluar al personal para poder otorgarle la credencial de guardia de seguridad.

7.- ¿La empresa tiene un plan de higiene y seguridad laboral?

Netamente la empresa no cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral, pero sí con un reglamento de seguridad ocupacional el cual se da a conocer al personal al momento que ingresa a la empresa.

8.- ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa?

No.

ANALISIS:

Dentro del desarrollo del talento humano la persona encargada del área contable dio a conocer que no existe un plan de carrera, pero se tiene la capacidad de crear uno, ya que entiende la importancia del mismo dentro de la empresa, en lo que respecta a la motivación al personal, el personal es motivado con bonos u otro tipo de incentivos el cual debe ser panificado con los directivos de la empresa.

En cuanto a la capacitación del personal, el departamento contable hace panificaciones de capacitar al personal una vez al año, estas capacitaciones se dan únicamente al personal que no cuenta con el curso impuesto por el ministerio del interior, la capacitación también puede ser tomada como motivación al personal, por lo que es recomendable para la empresa que se realice un plan de capacitaciones para todos los guardias en temas referentes al trabajo que realizan.

Por otra parte, se dio a conocer que la empresa cuenta con un prototipo de reglamento de seguridad ocupacional mas no con un plan de higiene y seguridad laboral establecido, los puntos del reglamento se dan a conocer a los empleados al momento del ingreso a la empresa.

d. Departamento de talento humano

La entrevista fue realizada a la señora Patricia Delgado, encargada del departamento de talento humano.

- Provisión de talento humano

1.- ¿Se planifica el ingreso del personal a la empresa? ¿Con base en qué?

El ingreso del personal a la empresa se planifica en base a los contratos que se ganan a través de compras públicas SERCOP, aquí se ve cuantos guardias necesitará la empresa y según esto se realiza el reclutamiento.

2.- ¿Cómo inicia el reclutamiento la empresa?

Al momento que la empresa gana el contrato nosotros nos contactamos con personal que anteriormente estaba trabajando en la empresa contratante o revisamos carpetas que están archivadas de personal que anteriormente se postuló para una vacante y desde ahí empieza el reclutamiento de los guardias.

3.- Para la selección del personal, ¿la empresa lleva un proceso técnico de selección?

Exactamente un proceso técnico no se realiza, simplemente al recibir las carpetas se revisa que tengan todos los requisitos pedidos por la empresa como son la hoja de vida, copias de cédula, fotografías tamaño carnet, el carnet y curso de guardias, el título de bachillerato, antecedentes penales, carta de luz y agua y se procede a hacer la verificación de que todo sea real y esté en orden.

4.- ¿Cuáles son las principales técnicas de selección que utiliza?

No existen técnicas, para la selección del personal únicamente se verifica que se cumpla con todos los requisitos.

5.- ¿Cuáles son los principales factores de decisión para el ingreso de una persona?

A parte de los requisitos que deben cumplir, se observa la presentación del aspirante al puesto de trabajo, su manera de actuar, de expresarse y los conocimientos que tiene.

6.- ¿Para la selección del personal se toma en cuenta las competencias para el trabajo? ¿Cuáles son?

Sí, es importante que tenga experiencia en el ámbito de seguridad privada, se les exige una credencial que es emitida por el Ministerio del Interior que le certifica haber sido capacitado como guardia de seguridad.

En cuanto al personal administrativo es de suma importancia los conocimientos respecto al área de trabajo al que vayan a ingresar, el trabajo en equipo y la comunicación.

7.- ¿En el proceso vinculación que sistema de inducción predomina en la empresa?

En cuanto a los guardias, se realiza una reunión con ellos, se les explica el lugar donde van a trabajar, el manejo de bitácoras, la manera como se van a reportar y el uso del sistema en el que reportan las novedades en cada puesto.

Con respecto al personal administrativo, se les indica las funciones que deben cumplir.

ANALISIS:

La persona encargada del área de talento humano dio a conocer que, en cuanto al número de guardias que ingresarán a laborar en la empresa, depende de los contratos que haya ganado la empresa para los cuales concurso y son otorgados por la SERCOP.

Con respecto al reclutamiento y selección, la empresa busca personal para laborar únicamente cuando la SERCOP otorga los contratos, esto lo hace mediante la revisión de carpetas que están archivadas, del personal que anteriormente no pudo

ser contratado. En cuanto a la selección del personal, no existe un proceso técnico, simplemente se hace la revisión de los requisitos que son exigidos por la empresa, un proceso correcto de selección con técnicas establecidas es importante, ya que así la empresa evita tener pérdidas económicas por la alta desvinculación del personal.

La empresa realiza la vinculación del personal mediante la inducción que, a pesar de no tener manual de funciones, se da a conocer las actividades y tareas que debe realizar cada persona en su área de trabajo.

- Análisis de puestos

1.- ¿Qué tipo de políticas y requisitos priman en la institución en cuanto al tema del personal?

Dentro de los requisitos para los guardias, se debe presentar el carnet emitido por el Ministerio del Interior y lo que la empresa exige.

Con respecto a las políticas, la empresa no tiene políticas establecidas, pero se tiene en cuenta los valores de la empresa con respecto al personal.

2.- ¿Qué funciones y responsabilidades tiene en su área de trabajo?

Las funciones que realizo son hacer avisos de entrada y salida del IESS en cuanto al personal, realizar el proceso de vinculación, elaboración de liquidaciones, el proceso de desvinculación y manejo total del personal.

2.- ¿Qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral en su área?

Pienso que se debe tener conocimientos de office, manejo de páginas de entes que regulan a la compañía, digitación y la buena atención al público, liderazgo y agilidad.

3.- ¿Qué requisitos considera usted que se debe presentar para un buen desempeño laboral en su área?

Me parece pertinente tener amplios conocimientos de leyes laborales, tener conocimiento de las funciones que se desarrollan dentro de esta área, es decir, tener estudios académicos superiores y tener experiencia.

ANALISIS:

Dentro del análisis de puestos, la encargada del departamento de talento humano dio a conocer que no existen políticas establecidas en la empresa, por otro lado, los requisitos existentes para el personal operativo son los que la empresa, tales como hoja de vida, copias de cédula, fotografías tamaño carnet, el carnet y curso de guardias, el título de bachillerato, antecedentes penales, carta de luz y agua, para el personal administrativo es necesario que tengan conocimientos amplios dentro del área a la que quieren ingresar al igual que tener un nivel superior de estudios.

Tomando en cuenta el constante crecimiento que tiene la empresa, es necesario que existan políticas a los cuales el personal pueda regirse y pueda direccionarse.

- Descripción de puestos

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Por el momento no contamos con un manual de funciones.

2.- ¿Qué consecuencias ha tenido dentro de su desempeño laboral no tener un manual de funciones?

Retrasos en los procesos de la empresa.

ANALISIS:

Basándonos en los que dio a conocer la persona encargada de talento humano, al no tener políticas y manuales de funciones, la empresa no podrá realizar un buen desempeño laboral con las empresas contratantes, es necesario que todos los trabajadores tengan claro cuáles son sus funciones, tareas, actividades y responsabilidades para una correcta descripción de cargos y posterior valoración.

- Mantenimiento de talento humano

1.- ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?

Sí, el departamento de contabilidad se encarga, dependiendo de la ciudad de donde van a trabajar varían los sueldos.

ANALISIS:

A pesar de que se dio a conocer que existe un sistema de valoración de cargos, esto no se pudo evidenciar ya que la empresa no tiene organigramas ni manuales de funciones para poder realizar la valoración de cargos, sin embargo, se paga a los trabajadores según el lugar donde se les destina a trabajar.

- Desarrollo de talento humano

1.- ¿Existe un plan de carrera que proporcione la empresa?

Un plan exacto de carrera no tiene la empresa, pero si por ejemplo un guardia tiene las facultades puede ser candidato para ascender a ser supervisor y debe seguir otro nivel de la capacitación de la que ya siguió para poder ascender a ser supervisor, en el caso de los administradores pasa a ser parte de los cursos y capacitaciones que este pueda adquirir.

2.- ¿La empresa brinda capacitación al personal?

La empresa les ayuda a capacitarse, pero no da capacitación en si ya que la empresa les ayuda buscando convenios con empresas que capaciten a los guardias y la empresa les ayuda con un préstamo para esta capacitación.

3.- ¿Cada cuánto tiempo usted recibe capacitación?

No he recibido capacitaciones por parte de la empresa, tal vez porque tengo conocimientos sobre el área, pero me gustaría ser capacitada en temas relacionados a mi cargo como leyes que se aplican al IESS y Ministerio del trabajo.

4.- ¿La empresa motiva a su personal?

Si se motiva con algún tipo de incentivo.

5.- ¿Se siente motivado en su trabajo?

Sí, ya que existe un excelente ambiente laboral.

6.- ¿La empresa tiene un plan de higiene y seguridad laboral?

Si tiene, pero no lo aplica.

7.- ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa?

Por parte de la empresa no realmente, solo he leído para conocer lo básico acerca de la prevención de riesgos.

ANALISIS:

En el departamento de talento humano se dio a conocer que no existe un plan de carrera establecido, pero si existen ascensos, esto se da tan solo en los guardias de seguridad ya que, cuando se requiere de supervisores ascienden los guardias aptos para este puesto de trabajo, en el personal administrativo no existe ascensos, podemos analizar que, al tener ascensos en la empresa, si es necesario la creación de un plan de carrera.

Con respecto a las capacitaciones al personal, en el área de talento humano no se ha recibido capacitaciones, en cuanto a los guardias de seguridad, la empresa ayuda a que los guardias se capaciten buscando convenios con otras empresas, pero estas capacitaciones se tienen que financiar los mismos, por lo que se ha visto necesario que la empresa tenga un programa de capacitaciones para reforzar a los trabajadores en temas referentes al área de trabajo ya que esto ayudará a la empresa a tener un mejor desempeño laboral.

Se dio a conocer también que la empresa cuenta con un prototipo de un plan de higiene y seguridad laboral que no se aplica, algo negativo para la empresa, ya que, por la razón de ser de la misma, es mucho más necesario tener un plan establecido.

e. Departamento de operaciones

La entrevista fue realizada al señor Diego Muñoz quien es el encargado del departamento de operaciones de la empresa FENIXCON.

- Provisión de talento humano

1.- ¿Se planifica el ingreso del personal a la empresa? ¿Con base en qué?

Nosotros tenemos dos procedimientos, pero en realidad no contamos con una planificación para el ingreso del personal, ya que como es personal de guardia es personal de contingencia, es decir, se contrata al mismo personal que queda de la misma compañía del contrato saliente o en su defecto buscamos nuevo personal.

2.- ¿Cómo inicia el reclutamiento la empresa?

Nosotros tenemos unos requisitos mínimos que cumplir, pero cuando es en el convenio macro contratamos a los que pertenecían a la anterior empresa.

3.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?

Fuentes que utiliza solo las tecnológicas, pero lo que hacemos es revisar si no tiene antecedentes penales y el carnet de guardia autorizado por el Ministerio del Interior.

4.- ¿Cuáles son las principales técnicas de selección que utiliza?

No utilizamos una técnica lo que tomamos en cuenta las vacantes y les damos a los que más experiencia tienen y cumplan con los requisitos mínimos de la compañía.

5.- ¿Para la selección del personal se toma en cuenta las competencias para el trabajo? ¿Cuáles son?

No tenemos un procedimiento, en base a competencias solo con que cumplan con los requisitos se les contrata.

ANALISIS:

El jefe de operaciones dio a conocer que no existe planeación del personal, ya que, en el caso de los guardias, este puesto es muy demandado, el reclutamiento del personal se hace mediante la recolección de carpetas que cuentan con los requisitos que la empresa pide, el reclutamiento del personal se hace con más frecuencia en los guardias de seguridad que en el personal administrativo.

Respecto a la selección del personal, no existen técnicas específicas de selección, simplemente se verifica que el personal cumpla con lo que establece la empresa.

Podemos analizar que al no realizar el reclutamiento y selección del personal mediante un proceso establecido técnico los empleados tienden a desvincularse de la empresa con más frecuencia, lo que es un costo para la misma.

- Análisis de puestos

1.- ¿La empresa requiere que el personal cumpla con ciertos requisitos y competencias para el puesto de trabajo? ¿Cuáles y Por qué?

Para esto hay que diferenciar que hay el personal administrativo y el operativo en este caso mi campo es netamente el operativo en ese caso no se hace con competencias.

2.- ¿Qué tipo de políticas y requisitos priman en la institución en cuanto al tema del personal?

La política principal es que sea ecuatoriano y que posea la credencial del Ministerio del Interior para que pueda laborar.

3.- ¿Qué funciones y responsabilidades tiene en su área de trabajo?

En mi área, realizar informes, control y verificación de la asistencia del personal operativo, registro de faltas justificadas con entrega a tiempo de la información solicitada, control de la bitácora que es donde se planifican los turnos de los guardias y se registran las actividades que se desarrollan diariamente con horarios específicos.

4.- ¿Qué requisitos considera usted que se debe presentar para un buen desempeño laboral en su área?

Es necesario tener conocimientos básicos de Excel, Word, manejo de la bitácora y de las páginas que se vinculan con la empresa como el ministerio del interior.

La facilidad de palabra es importante, liderazgo, tener conocimiento de las funciones que se debe realizar en cuanto a las relaciones humanas.

ANALISIS:

La empresa no tiene políticas establecidas, más bien se rige a las políticas que el ministerio del interior pide al igual que las de la superintendencia de compañías, es importante que la empresa tenga sus propias políticas para que el personal este direccionado y tenga un buen desempeño.

En cuanto a los requisitos y competencias, el reclutamiento y selección del personal en cuanto a guardias de seguridad, no se realiza mediante competencias, lo que se realiza es una verificación de los cumplimientos de los requisitos que la empresa pide, para el jefe y coordinador de operaciones es necesario tener conocimientos básicos en seguridad y manejo del office y páginas vinculadas a la empresa.

- Descripción de puestos

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

No cuenta con un manual de funciones, más bien tenemos procedimientos generales en seguridad que en el caso de los guardias ya se conoce.

2.- ¿Qué consecuencias ha tenido dentro de su desempeño laboral no tener un manual de funciones?

Las consecuencias no han sido significativas, ya que tengo conocimientos amplios en el área en la que trabajo.

ANALISIS:

El jefe de operaciones da a conocer que la empresa no cuenta con un manual de funciones, y aunque se diga que el personal conoce los procedimientos generales

de la empresa, el desempeño laboral no puede ser eficiente, ya que, al no contar con un manual de funciones para cada área, los trabajadores no tendrán claras sus funciones y responsabilidades.

- Mantenimiento de talento humano

1.- ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?

No tenemos valoración de cargos, lo que sí, nos regimos al código laboral para lo que es los sueldos y remuneración de horas extras.

2.- ¿Bajo qué indicadores se remunera al personal?

Solo sobre el sueldo y las horas que trabaja nada más.

ANALISIS:

No se tiene un sistema de valoración de cargos, algo muy importante para la empresa, ya que esto motiva al personal, por otra parte, el jefe de operaciones dio a conocer que la empresa se rige al código laboral y pagan los beneficios de la ley.

- Desarrollo de talento humano

1.- ¿Existe un plan de carrera que proporcione la empresa?

No contamos con un plan de carrera.

2.- ¿La empresa está en capacidades de promover la formulación de un plan de carrera?

En capacidad sí, porque contamos con bastante personal, más pienso que esto se da en la parte administrativa, en la parte operativa hemos hecho más que los mejores guardias se les ha seleccionado y se les ha colocado en los cargos de supervisores, pero si existe posibilidad de aplicar un plan de carrera.

3.- ¿La empresa motiva a su personal?

La motivación que se les da es a través de descuentos en uniformes, pago de bonificaciones por colaboración extra de las funciones de ellos.

4.- ¿Se siente motivado en su trabajo?

Si porque el ambiente laboral es bueno y el trabajo que realizo es de mi agrado.

5.- ¿La empresa brinda capacitación al personal?

Si en ciertas áreas por ejemplo cuando los puestos presentan mayor riesgo si se les brinda capacitación, no contamos con un registro de capacitación, pero si se les da capacitación.

6.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

Las capacitaciones han sido eventualmente.

7.- ¿Quiénes participan en la capacitación?

En mi caso solo el jefe de operación y el coordinador de operación siempre que sea necesario.

8.- ¿Cuáles son los criterios de evaluación de la capacitación?

No se les evalúa.

9.- ¿La empresa tiene un plan de higiene y seguridad laboral?

No lo que tenemos es el reglamento de seguridad y seguridad ocupacional.

10.- ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa?

Realmente la empresa no brinda charlas de prevención de riesgos.

ANALISIS:

Se dio a conocer que la empresa no cuenta con un plan de carrera, sin embargo, se está en capacidad de crear uno, ya que existen guardias de seguridad que pueden ascender a supervisores, más en el área administrativa no se puede realizar este tipo de ascensos, respecto a lo que es la motivación del personal, se dio a conocer que se da bonificaciones en horas extras y descuento de uniformes, dentro de esto, se brinda capacitación dependiendo del grado de riesgo del lugar

de trabajo de los guardias de seguridad, con lo que respecta al jefe de operaciones, las capacitaciones se dan conjuntamente con el coordinador de operaciones y éstas son eventuales o cada que se vea necesario.

Dedicada la empresa a la seguridad privada, no cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral, algo que debería ser obligada en la misma, es necesario la creación de un plan para la protección de todos los trabajadores.

2.9.2 Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a 113 guardias que laboran en la empresa FENIXCON, 44 de Imbabura, 20 de Manabí y 49 de Pichincha, los cuales conforman la muestra obtenida con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%.

El formato de encuesta se ve evidenciado en el anexo N° 2

A continuación, se dará a conocer los resultados de las encuestas y los análisis de cada uno de ellos:

- Provisión de talento humano

PREGUNTA 1: ¿A través de que medio se informó sobre una vacante de trabajo en la empresa?

Tabla 5. Vacante de trabajo

| ¿A través de que medio se informó sobre una vacante de trabajo en la empresa? | | | | | |
|--|------------------------|----------------|----------------|----------------------|-------------------------|
| | | Frecuenci a | Porcentaj e | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Redes Sociales | 2 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | Medios de comunicación | 8 | 7,1 | 7,1 | 8,8 |
| | Medios impresos | 3 | 2,7 | 2,7 | 11,5 |
| | Otras empresas | 27 | 23,9 | 23,9 | 35,4 |
| | Amistades | 73 | 64,6 | 64,6 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

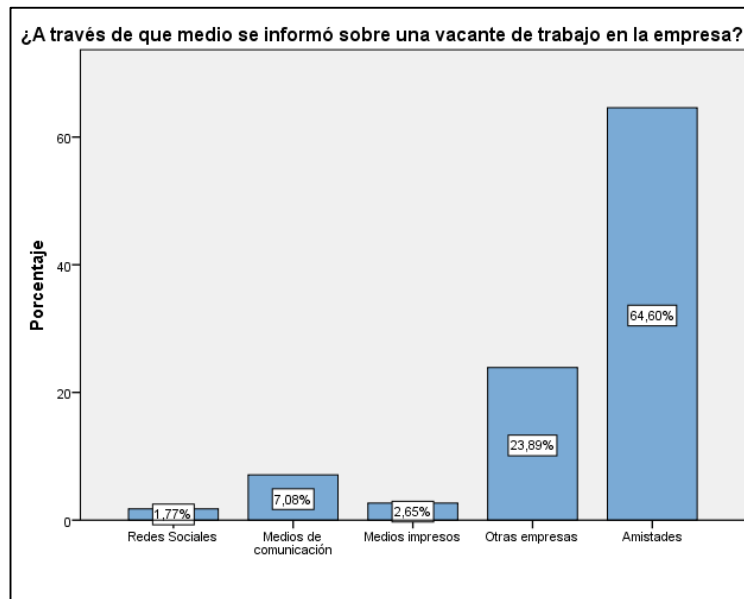


Figura 6. Vacante de trabajo

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Se puede observar que el 64,60% de los guardias encuestados se han informado de la vacante mediante amistades, el 23,89% por medio de otras empresas, lo cual es beneficioso para la compañía, ya que no incurre en gastos de publicidad para el reclutamiento de personal, el 7,08% del personal que se informó mediante medios de comunicación y el 1,77% mediante redes sociales dio a conocer que fue porque un amigo o alguna persona perteneciente a la empresa le dio el aviso de las vacantes.

PREGUNTA 2: ¿Qué técnicas de selección utilizó la empresa?

Tabla 6. Técnicas de selección

| | | ¿Qué técnicas de selección utilizó la empresa? | | | |
|--------|--|--|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Entrevista | 52 | 46,0 | 46,0 | 46,0 |
| | Valoración de documentos | 28 | 24,8 | 24,8 | 70,8 |
| | Recomendación de terceros | 2 | 1,8 | 1,8 | 72,6 |
| | Entrevista y Valoración de documentos | 21 | 18,6 | 18,6 | 91,2 |
| | Entrevista y Recomendación de terceros | 1 | 0,9 | 0,9 | 92,0 |
| | Todas las anteriores | 9 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

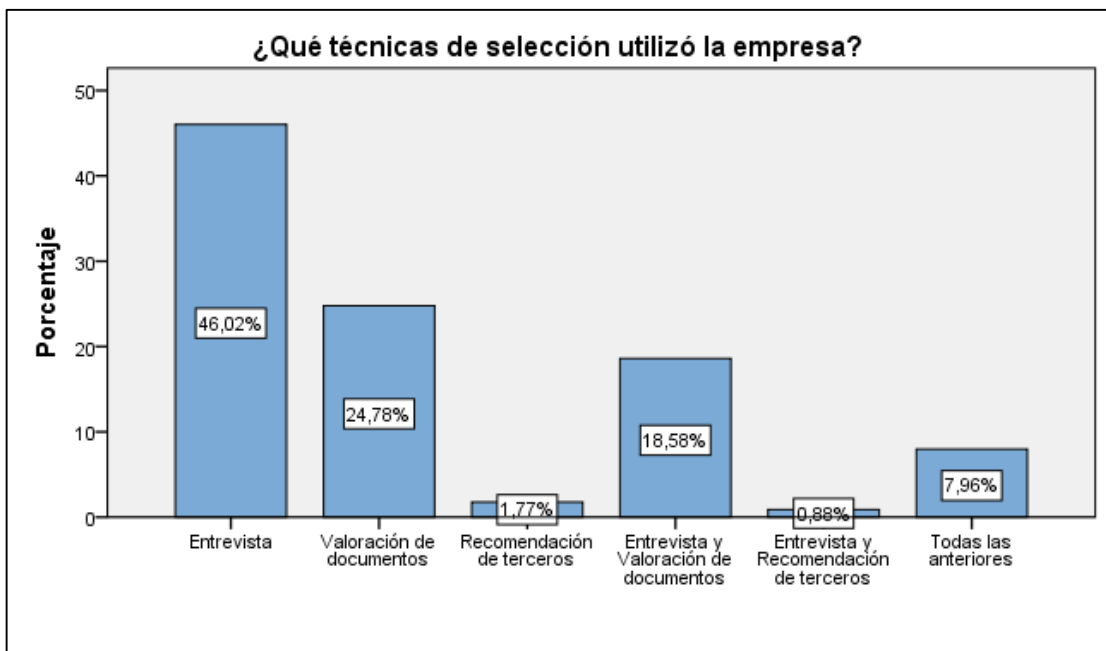


Figura 7. Técnicas de selección

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Existe un 46,02% del personal a los que se les seleccionó mediante entrevista, en la cual se les pregunto sobre la experiencia laboral que tienen, un 24,78% dio a conocer que fueron seleccionados mediante valoración de documentos donde la

empresa se encargó de verificar si los datos y documentación es real, al 18,58% de empleados se les seleccionó mediante entrevistas y valoración de documentos, la cual es una correcta técnica para la selección de un buen candidato a la empresa, donde dieron a conocer que, en algunos casos se verificó la documentación conjuntamente al aspirante al momento de la entrevista, son la minoría la cual fue seleccionado por recomendaciones de terceros o porque tenían amistades dentro de la empresa.

PREGUNTA 3: Los resultados del proceso de selección fueron:

Tabla 7. Proceso de selección

Los resultados del proceso de selección fueron:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Satisfactorio | 101 | 89,4 | 89,4 | 89,4 |
| | Poco satisfactorio | 10 | 8,8 | 8,8 | 98,2 |
| | Insatisfactorio | 2 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | | 113 | 100,0 | 100,0 | |

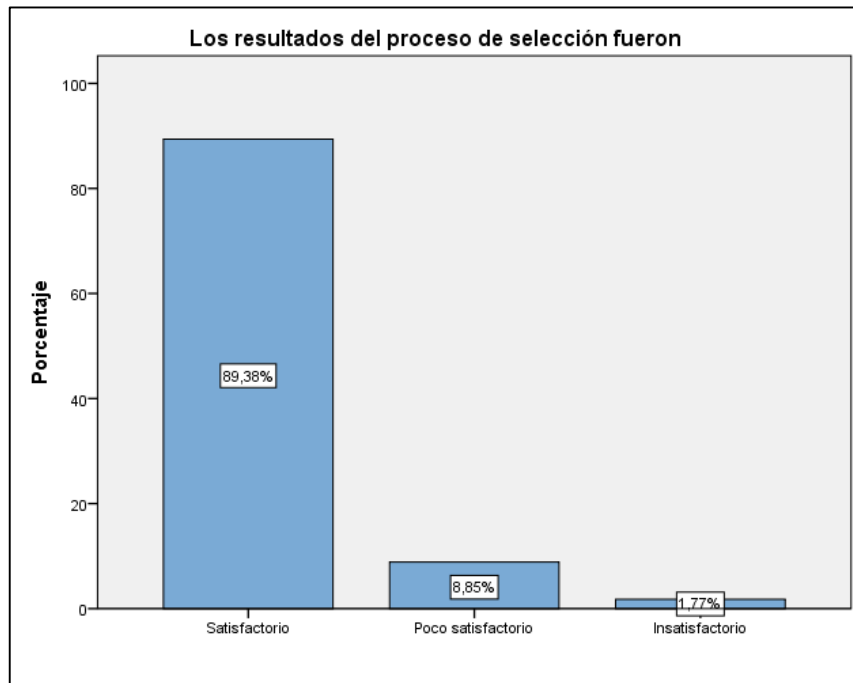


Figura 8. Proceso de selección.

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Los procesos de selección del personal han sido, en un 89,38% satisfactorios, ya que los guardias dieron a conocer que al momento de seleccionarles la empresa fue ágil, la persona que atendió este proceso fue amable y se mostró una buena coordinación de la empresa, sin embargo, algunos dieron a conocer que sentían que la selección fue satisfactoria por el hecho de que obtuvieron el trabajo, es una

minoría la cual indica que el proceso de selección fue poco o nada satisfactorio ya que no hubo seriedad por parte de la empresa a más de tener poca información sobre dicho proceso, cabe recalcar que, al hacer una comparación con lo que el personal directivo dijo sobre la selección, no existe un proceso técnico, tan solo se revisa que las carpetas cuenten con todos los requisitos que pide la empresa para posteriormente elegir a los guardias y darles a conocer los horarios de trabajo. El hecho de que no exista un proceso técnico de selección puede ser el motivo por el cual se despida al corto tiempo a los guardias que no laboran de manera correcta.

PREGUNTA 4: Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos:

Tabla 8. Información

Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Cargos | 2 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | Horario | 5 | 4,4 | 4,4 | 6,2 |
| | Condiciones de Trabajo | 9 | 8,0 | 8,0 | 14,2 |
| | Todos | 96 | 85,0 | 85,0 | 99,1 |
| | Ninguno | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

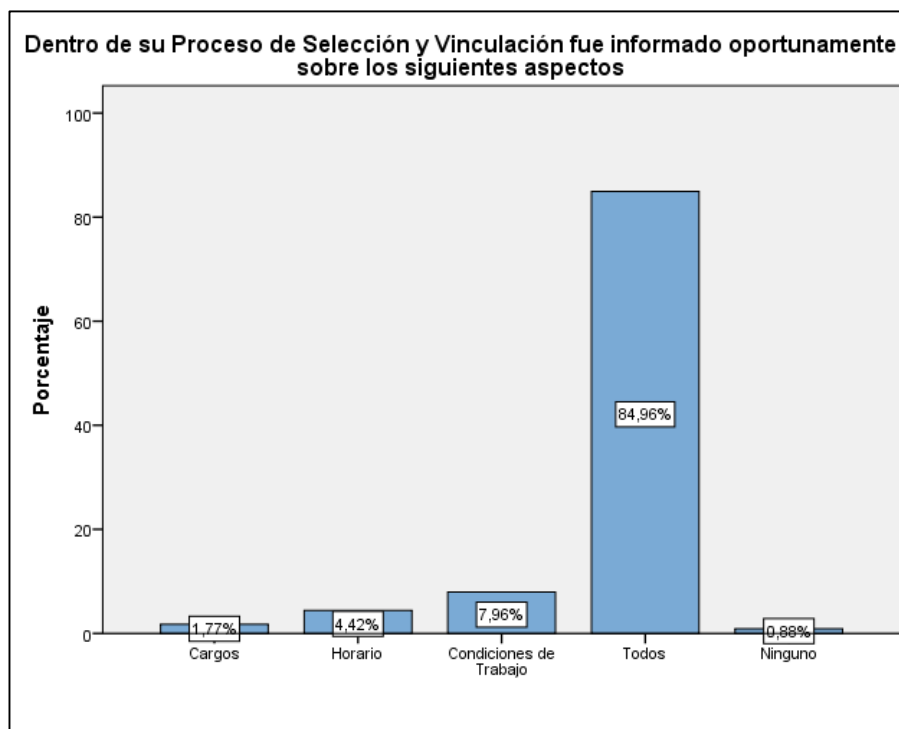


Figura 9. Información

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Dentro del proceso de selección y vinculación a la empresa, un 84,96% del personal dio a conocer que fue informado sobre el cargo que ocupará, los horarios, con los

respectivos días de franco, también fue instruido sobre las condiciones de trabajo, las cuales se informó que son, el requerimiento de viajar, trabajo bajo presión, exposición al medio, manejo de bitácoras, entre otros, al igual que el salario. Existe una minoría que indicó que fue informado únicamente sobre las condiciones de trabajo, horario o cargo dentro de dicho proceso, pero al transcurso del tiempo fueron informándose.

Son pocos los casos en los que se dio a conocer que no fue informado de ninguno de dichos aspectos.

- Análisis de puestos

PREGUNTA 5: ¿De acuerdo a las funciones y responsabilidades de su cargo, qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral?

Tabla 9. Habilidades y competencias

| | | ¿De acuerdo a las funciones y responsabilidades de su cargo, qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral? | | | |
|--------|---|---|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Iniciativa e integridad, Puntualidad, Trabajo en equipo, Orientación al cliente | 13 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| | Habilidades físicas y Habilidades técnicas | 5 | 4,4 | 4,4 | 15,9 |
| | Todas las anteriores | 95 | 84,1 | 84,1 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

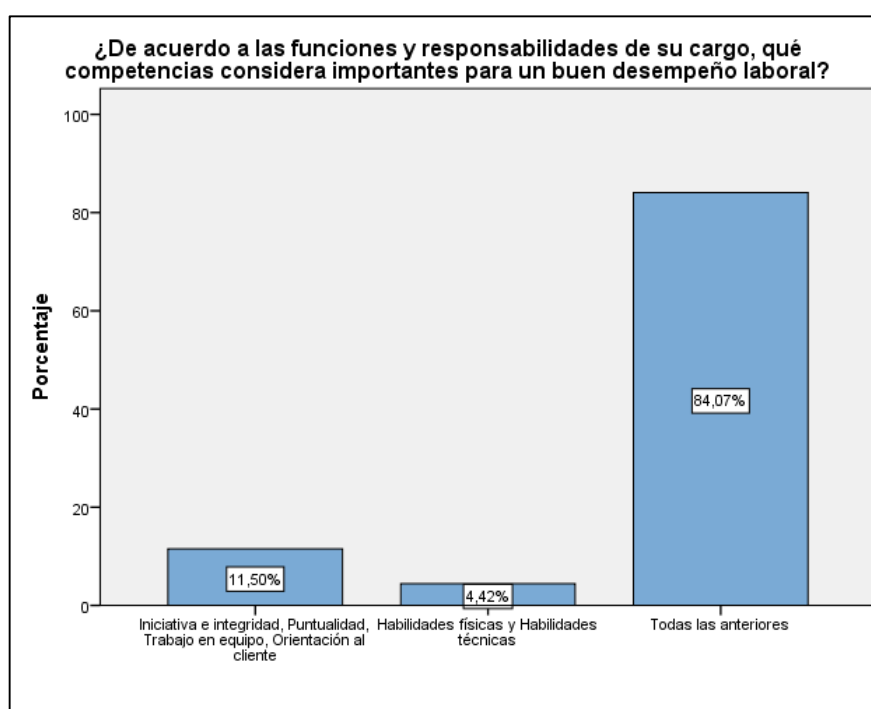


Figura 10. Habilidades y competencias

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El 84,07% del personal dio a conocer que las competencias y habilidades importantes para un buen desempeño laboral son las habilidades físicas y técnicas, al igual que la iniciativa e integridad, puntualidad, trabajo en equipo y la orientación al cliente. Existe una minoría que considera que las habilidades no son importantes, sin embargo, podemos analizar que, al ser un cargo de guardias, todas las habilidades y competencias anteriormente nombradas son de suma importancia.

Como responsabilidad central, los guardias dieron a conocer que tienen el compromiso de servir y proteger a las personas que se encuentran el lugar donde laboran.

PREGUNTA 6: ¿Qué requisitos considera usted que se debe presentar para un buen desempeño laboral?

Tabla 10. Requisitos

| ¿Qué requisitos considera usted que se debe presentar para un buen desempeño laboral? | | | | | |
|---|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Requisitos Mentales | 13 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| | Requisitos Físicos | 8 | 7,1 | 7,1 | 18,6 |
| | Todas las anteriores | 92 | 81,4 | 81,4 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

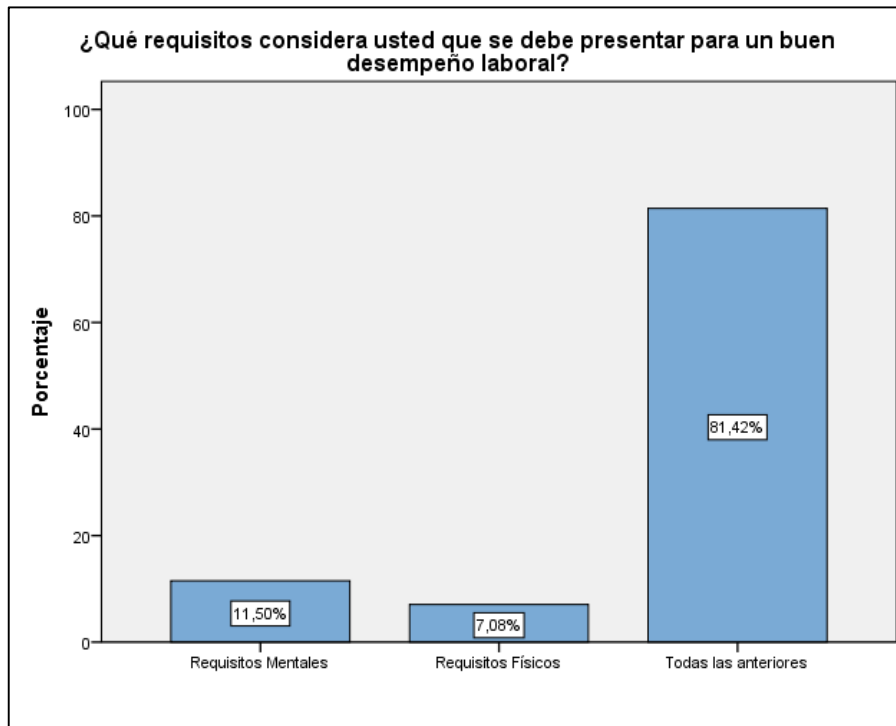


Figura 11. Requisitos

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Para un buen desempeño laboral, el 11,50% del personal dio a conocer que se requiere tan solo de requisitos mentales, el 7,08% requiere de requisitos físicos, mientras que el 81,42% indica que se requiere de ambos requisitos, entre los requisitos físicos se nombra el tamaño y la contextura y entre los requisitos

mentales están los inherentes y adquiridos, inherentes como la puntualidad, responsabilidad, honestidad, entusiasmo y amabilidad y adquiridos como haber culminado los estudios de bachillerato, haber concluido el curso de guardias, tener el carnet otorgado por el Ministerio del Interior, poseer conocimiento sobre seguridad privada, defensa personal y atención al cliente.

Se dio a conocer que, existen otros requisitos que son solicitados por la empresa entre los cuales están, la experiencia laboral, no poseer antecedentes penales, el carnet de guardias anteriormente nombrado y referencias tanto familiares como laborales, hoja de vida y fotos tamaño carnet, a más de estar dispuesto a cumplir con las condiciones que exige el puesto como la rotación a las diferentes ciudades donde la empresa se encuentra y estar expuesto al medio.

- Descripción de puestos

PREGUNTA 7: ¿Cuenta con un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo?

Tabla 11. Manual de funciones

¿Cuenta con un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 34 | 30,09 | 30,09 | 30,09 |
| | No | 79 | 69,91 | 69,91 | 100,0 |
| Total | | 113 | 100,0 | 100,0 | |

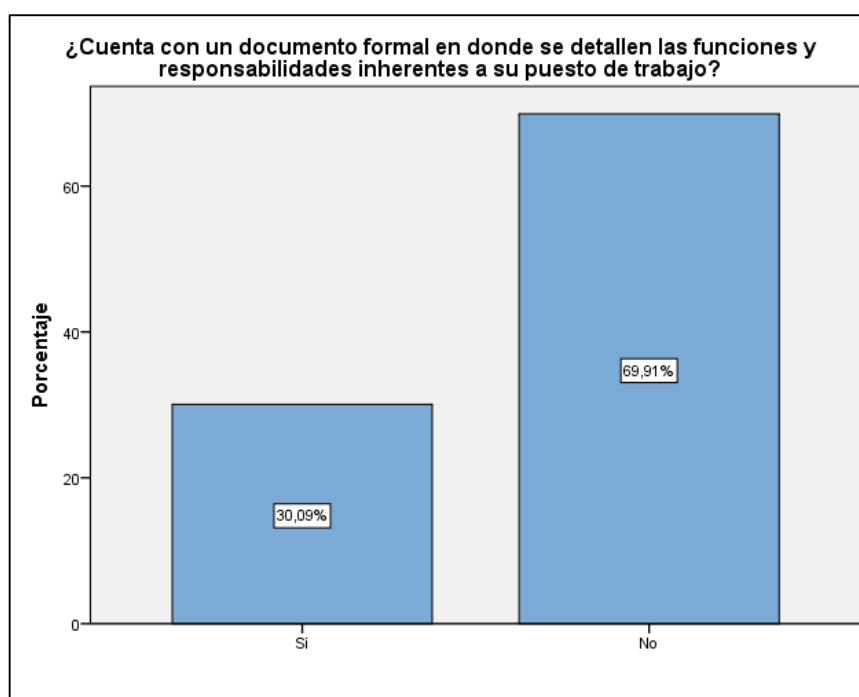


Figura 12. Manual de funciones

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El 69,91% del personal ha dado a conocer que no cuentan con un documento formal donde se detallen las funciones y responsabilidades inherentes al su puesto de trabajo, sin embargo, al momento de la vinculación con la empresa, han sido

informados sobre las responsabilidades que tienen dependiendo del lugar donde trabajarán y las funciones que deben realizar, lo cual el 30,09% interpreta que al darles a conocer los puntos anteriormente nombrados si existente tal documento.

El que no exista un documento formal o un manual de funciones en la empresa, es la causa de que el personal no labore correctamente.

PREGUNTA 8: Al no tener un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades las consecuencias han sido:

Tabla 12. Consecuencias

Al no tener un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades las consecuencias han sido:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Buenas | 11 | 9,7 | 13,9 | 13,9 |
| | Regulares | 61 | 54,0 | 77,2 | 91,1 |
| | Malas | 7 | 6,2 | 8,9 | 100,0 |
| | Total | 79 | 69,9 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 34 | 30,1 | | |
| Total | | 113 | 100,0 | | |

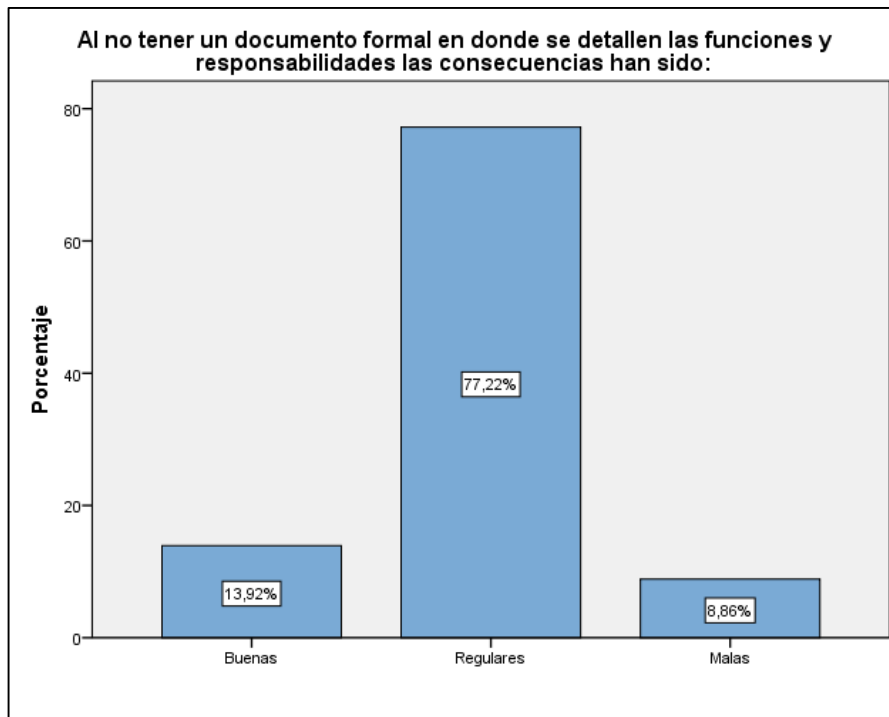


Figura 13. Consecuencias

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Esta pregunta fue respondida únicamente por las personas que respondieron negativamente en la pregunta anterior, de los cuales, el 77,22% respondieron que,

al no tener un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades las consecuencias han sido regulares ya que existen actividades que se realizan no acorde al cargo y no se tiene total conocimiento de ellas, el 8,86% del personal reconoce que las consecuencias han sido malas, ya que el desempeño en el trabajo no ha sido totalmente satisfactorio por el hecho de no tener claras cuáles son sus funciones, sin embargo, el 13,92% nos indicó que no existen consecuencias, ya que la empresa da a conocer las funciones y responsabilidades al momento de la entrega de uniformes, después de la selección.

- Mantenimiento del talento humano

PREGUNTA 9: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Tabla 13. Tiempo

| ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? | | | | | |
|---|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | De 3 a 6 meses | 85 | 75,2 | 75,2 | 75,2 |
| | De 6 a 1 año | 27 | 23,9 | 23,9 | 99,1 |
| | Más de 1 año | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

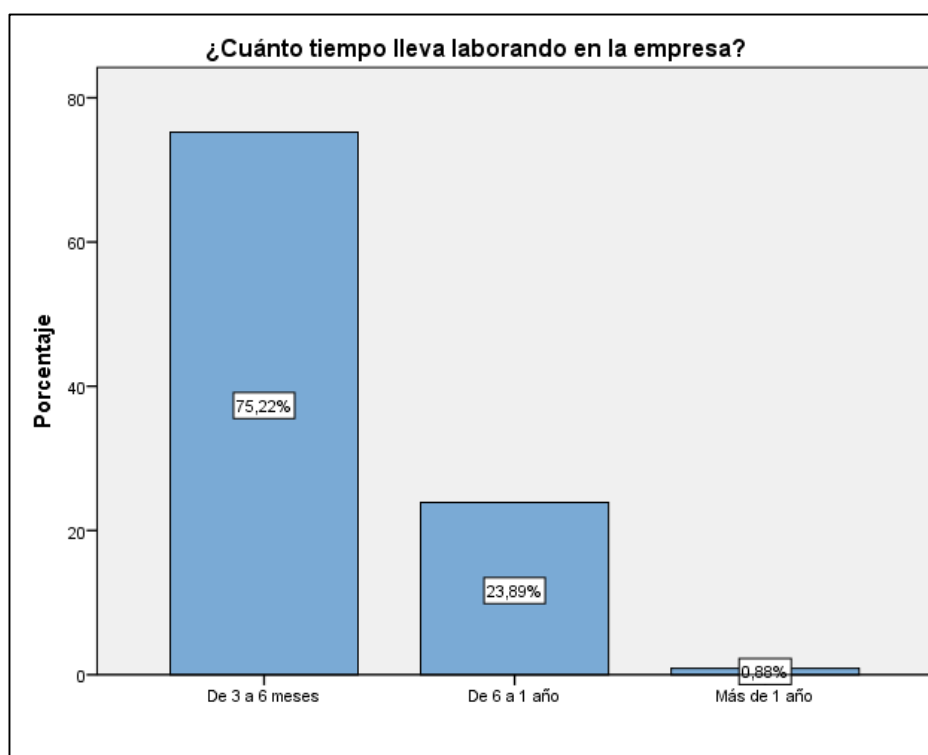


Figura 14. Tiempo

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Se puede observar que el 75,22% de guardias laboran en la empresa de 3 a 6 meses, el 23,89% labora de 6 meses a 1 año y tan solo una persona está en la empresa más de un año, esto se puede dar porque la empresa contrata guardias

de seguridad solo por el tiempo de contrato que gana en la SERCOP, el cual es el sistema de compras públicas donde la empresa obtiene sus contratos mediante competencia y concurso, esto puede incurrir en costos para la empresa, ya que la contratación y desvinculación de guardias es casi constante.

PREGUNTA 10: ¿Considera usted que lo que percibe como remuneración mensual es equitativa a las responsabilidades asignadas?

Tabla 14. Remuneración

¿Considera usted que lo que percibe como remuneración mensual es equitativa a las responsabilidades asignadas?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 103 | 91,2 | 91,2 | 91,2 |
| | No | 10 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| Total | | 113 | 100,0 | 100,0 | |

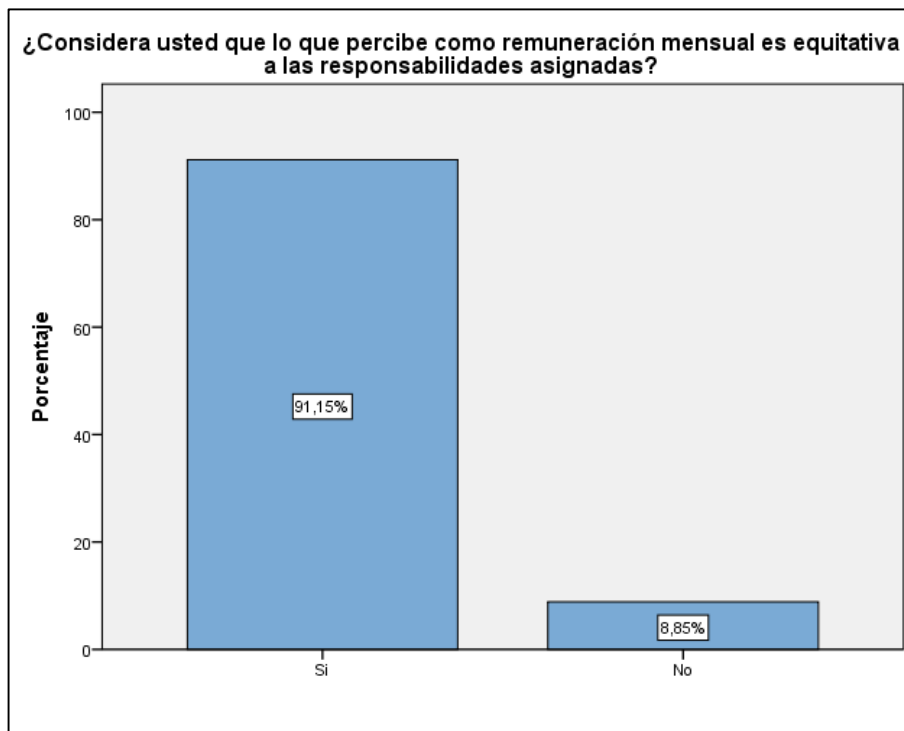


Figura 15. Remuneración

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

En su gran mayoría, se considera que la remuneración está acorde a las tareas o responsabilidades asignadas, no obstante, el 8,85% del personal da a conocer que no se siente conforme con la remuneración que recibe, ya que indican que el trabajo que realizan es pesado al igual que exigente y en otras empresas que se dedican

a la misma rama llegan a pagar más a sus empleados, a pesar de ello, el personal sigue perteneciendo a la empresa, por la necesidad de ingresos.

PREGUNTA 11: ¿La empresa le proporciona todos los beneficios de ley?

Tabla 15. Beneficios de ley

| ¿La empresa le proporciona todos los beneficios de ley? | | | | | |
|---|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 111 | 98,2 | 98,2 | 98,2 |
| | No | 2 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | | 113 | 100,0 | 100,0 | |

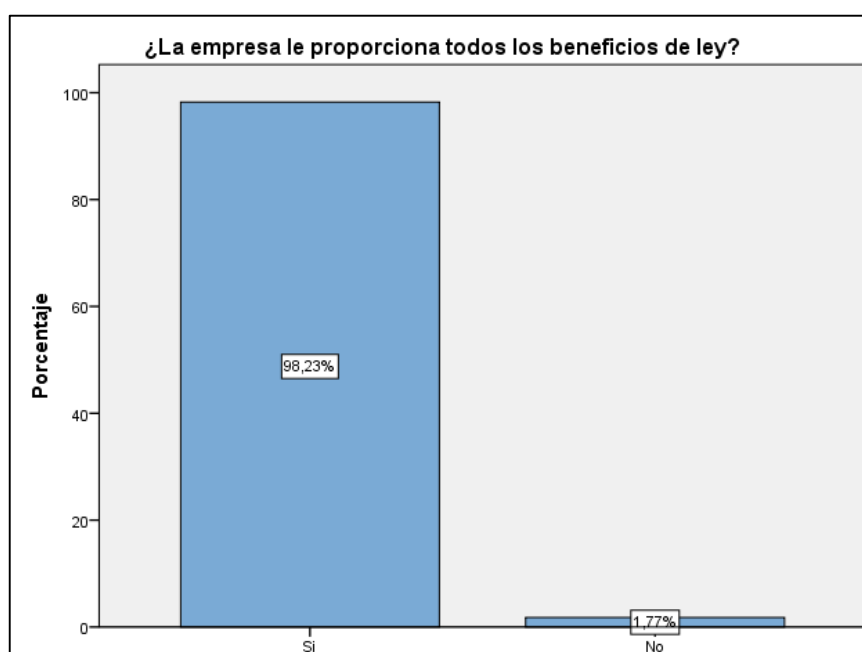


Figura 16. Beneficios de ley

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El 98,23% del personal da a conocer que la empresa si proporciona todos los beneficios de la ley, son 2 las personas que indican no conocer si la empresa proporciona estos beneficios, esta respuesta se puede dar porque son guardias que ingresaron a laborar a la empresa hace pocos días, sin embargo, el personal directivo indico que es obligación de ellos proporcionar todos los beneficios de ley a sus empleados.

- Desarrollo del talento humano

PREGUNTA 12: ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de carrera?

Tabla 16. Plan de carrera

| ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de carrera? | | | | | |
|--|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 10 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | No | 103 | 91,2 | 91,2 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

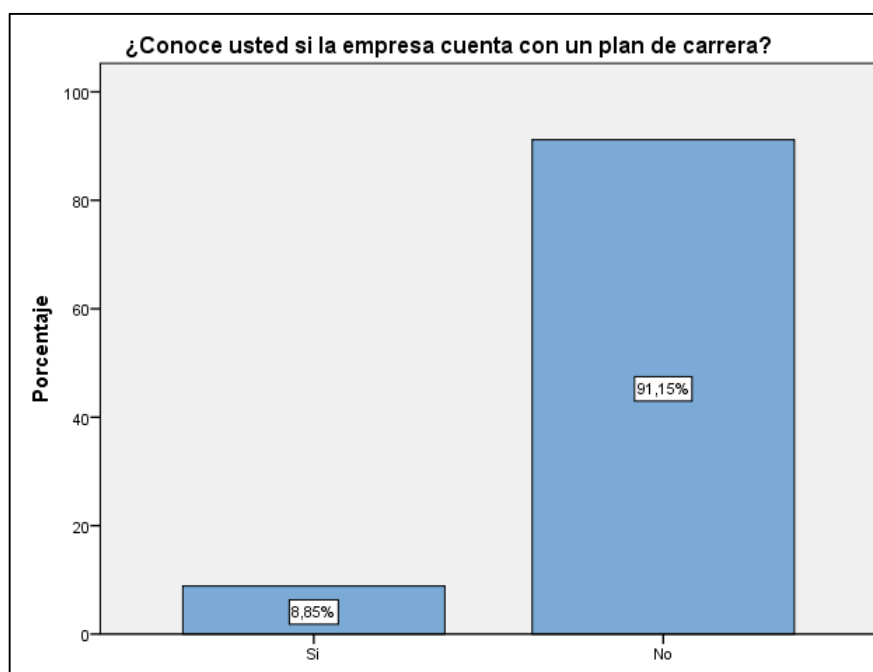


Figura 17. Plan de carrera

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Existe un 91,15% que da a conocer que la empresa no cuenta con un plan de carrera debido a que no conocen de ascenso alguno, esto puede ser a causa de que la mayoría del personal labora en la empresa menos de tres meses, el 8,85% indica que, si existe dicho plan, ya que hay la posibilidad de que un guardia con trayectoria y bien preparado suba al cargo de supervisor, a pesar de ello, los

directivos han indicado que no existe un plan de carrera estipulado y que cuando necesitan de un supervisor eligen al guardia con más años en la empresa y mejor preparado.

PREGUNTA 13: ¿Ha sido candidato para algún ascenso dentro de la empresa?

Tabla 17. Ascensos

| ¿Ha sido candidato para algún ascenso dentro de la empresa? | | | | | |
|---|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 4 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| | No | 109 | 96,5 | 96,5 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

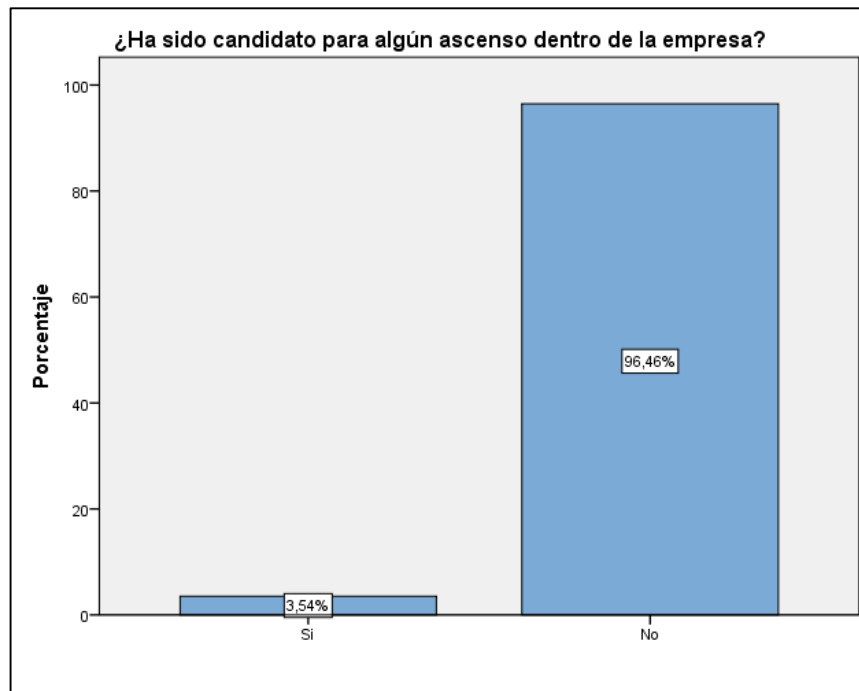


Figura 18. Ascensos

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El 96,46% del personal ha dado a conocer que no ha sido candidato para algún ascenso, esto debido a que la gran mayoría labora en la empresa menos de 3 meses, el 3,54% que dio a conocer que ha sido candidato de algún ascenso, son supervisores.

PREGUNTA 14: ¿Se siente motivado en su trabajo?

Tabla 18. Motivación

| ¿Se siente motivado en su trabajo? | | | | | |
|------------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 85 | 75,2 | 75,2 | 75,2 |
| | No | 28 | 24,8 | 24,8 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

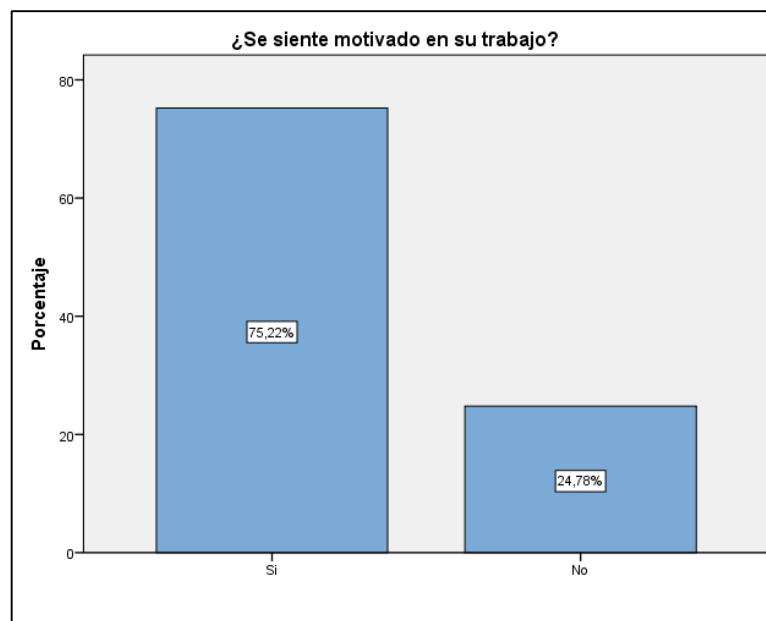


Figura 19. Motivación

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El 75,22% del personal se siente motivado ya que indican que existe un buen ambiente laboral, compañerismo y les gusta el trabajo que hacen, algunos dieron a conocer que se sienten motivados por el simple hecho de tener un trabajo e ingresos para sus familias, el 24,78% no se siente motivado, ya que, indican que existe gran rotación del personal, los contratos son cortos por lo que no existe estabilidad laboral, la remuneración no es acorde a sus funciones o existen demoras en los pagos y en algunos casos, el trato de parte de las personas donde hacen guardia no es bueno, lo cual la empresa debería tomar en cuenta.

PREGUNTA 15: ¿Ha recibido por parte de la empresa algún tipo de reconocimiento?

Tabla 19. Reconocimiento

| | | ¿Ha recibido por parte de la empresa algún tipo de reconocimiento? | | | |
|--------|-------------------------|--|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Bonos | 8 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | Reconocimiento personal | 2 | 1,8 | 1,8 | 8,8 |
| | Otros | 6 | 5,3 | 5,3 | 14,2 |
| | Ninguno | 97 | 85,8 | 85,8 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

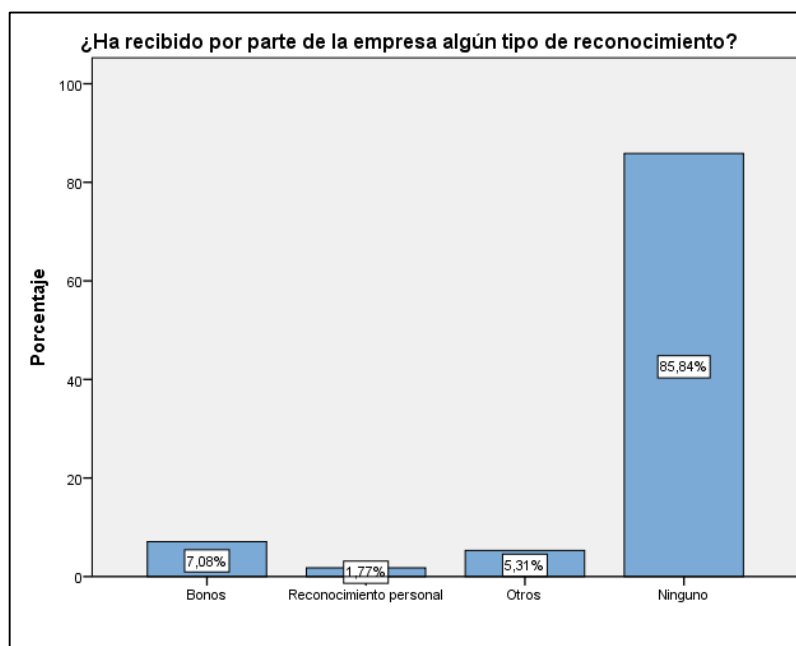


Figura 20. Reconocimiento

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El personal, en su gran mayoría, no ha recibido ningún tipo de reconocimiento, lo que puede implicar de manera negativa en la motivación y rendimiento laboral, es una minoría quien reconoce que ha recibido ya sean bonos, reconocimiento personal y otros, esto debido a que laboran más tiempo en la empresa.

PREGUNTA 16: ¿Ha recibido por parte de la empresa capacitaciones?

Tabla 20. Capacitación

| ¿Ha recibido por parte de la empresa capacitaciones? | | | | | |
|--|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Permanente | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| | Eventual | 10 | 8,8 | 8,8 | 9,7 |
| | Nunca | 102 | 90,3 | 90,3 | 100,0 |
| Total | | 113 | 100,0 | 100,0 | |

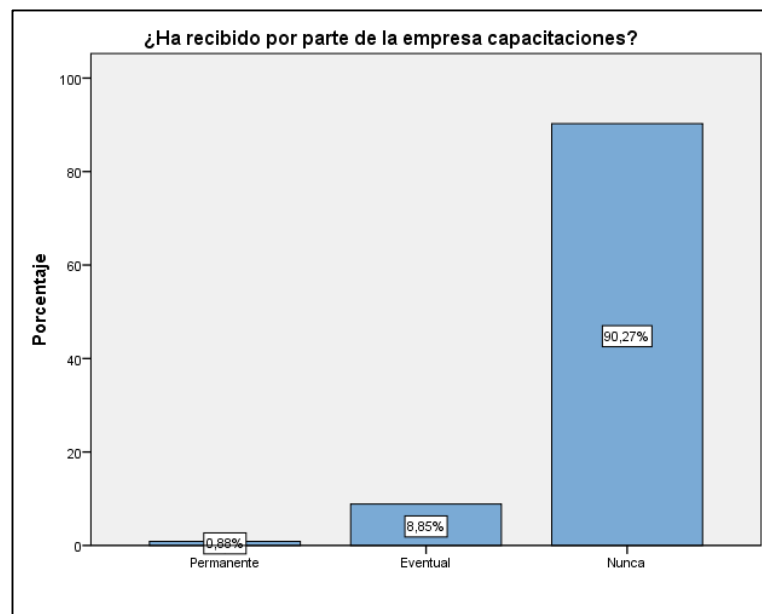


Figura 21. Capacitación

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

La mayoría del personal ha dado a conocer que nunca ha sido capacitado, sin embargo, les gustaría ser capacitados en temas a fines a su trabajo, el 8,85% indica que ha sido capacitado eventualmente, esto relacionado a lo que el personal directivo indica, que se da capacitaciones al personal solo en ciertos casos y estas capacitaciones son dadas una vez al año si se ve necesario, existe una persona que indica que las capacitaciones son permanentes ya que interpreta las indicaciones de sus superiores como capacitación.

PREGUNTA 17: ¿En qué tema le gustaría que le capaciten?

Tabla 21. Tema de capacitación

| | | ¿En qué tema le gustaría que le capaciten? | | | |
|--------|---|--|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Primeros Auxilios | 20 | 17,7 | 17,7 | 17,7 |
| | Seguridad física y control de accesos | 34 | 30,1 | 30,1 | 47,8 |
| | Seguridad integral | 26 | 23,0 | 23,0 | 70,8 |
| | Funciones del agente de seguridad y atención al cliente | 13 | 11,5 | 11,5 | 82,3 |
| | Armamento | 20 | 17,7 | 17,7 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

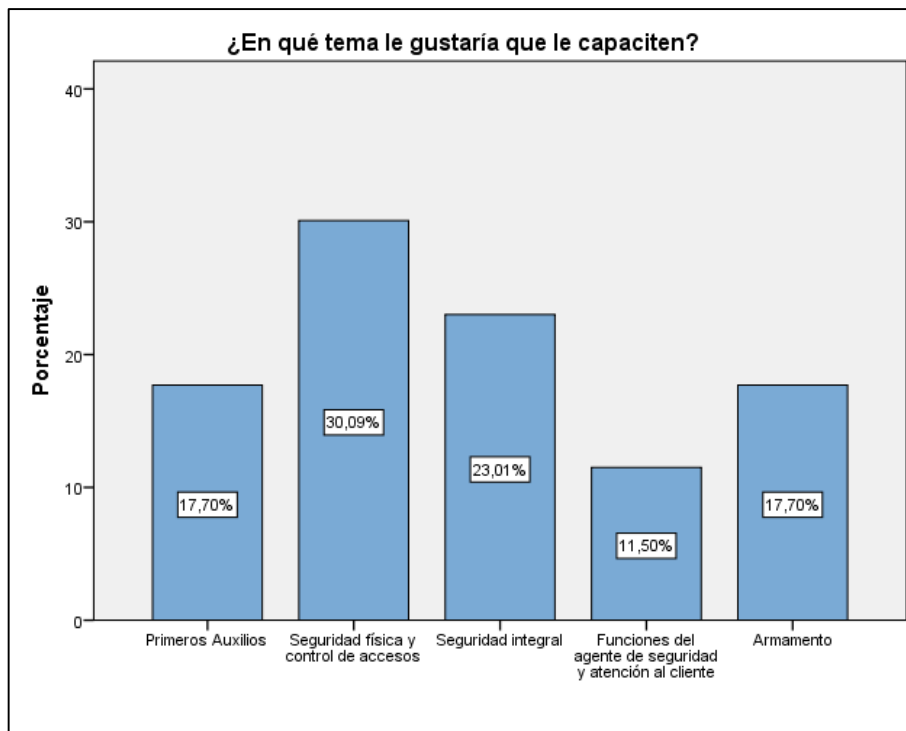


Figura 22. Tema de capacitación

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Se ha formulado varios temas de capacitaciones relacionados a la seguridad privada donde el personal dio a conocer que como preferencia, les gustaría recibir capacitaciones de seguridad física y control de acceso con un 30,09% de prioridad, seguido del tema de seguridad integral con el 23,01%, temas que priman entre el personal, ya que indican que es necesario que los guardias tengan conocimiento sobre los mismos debido al ambiente al que están expuestos, como temas secundarios están primeros auxilios, armamento y funciones del agente de seguridad.

PREGUNTA 18: ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de higiene y seguridad?

Tabla 22. Plan de higiene y seguridad

| | | ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de higiene y seguridad? | | | |
|--------|-------|--|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 13 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| | No | 100 | 88,5 | 88,5 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

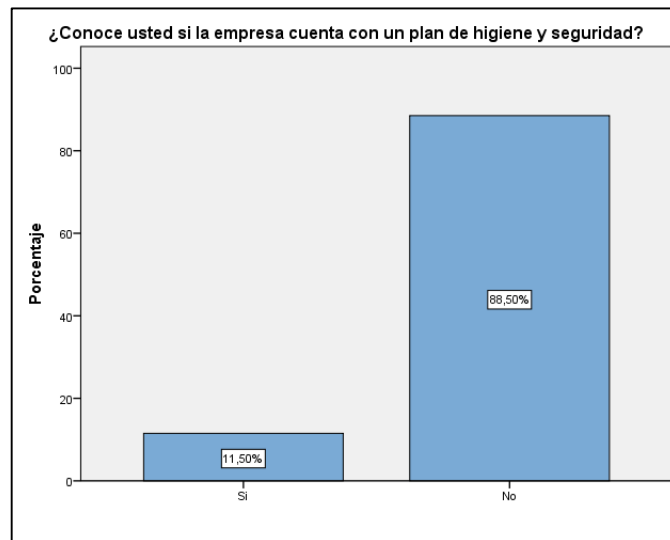


Figura 23. Plan de higiene y seguridad

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

El 88,50% del personal no conoce si la empresa cuenta con un plan de higiene y seguridad estipulado, a pesar de ello, el 11,50% da a conocer que, si existe dicho plan, esto relacionado a lo que ha dado a conocer la empresa, la cual nos dice que no se cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral, pero sí con un reglamento de seguridad ocupacional, lo cual se puede interpretar por el personal, como la existencia de dicho plan.

PREGUNTA 19: ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa?

Tabla 23. Prevención de riesgos

| | | ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa? | | Porcentaje | Porcentaje |
|--------|-------|--|------------|------------|------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | válido | acumulado |
| Válido | Si | 18 | 15,9 | 15,9 | 15,9 |
| | No | 95 | 84,1 | 84,1 | 100,0 |
| | Total | 113 | 100,0 | 100,0 | |

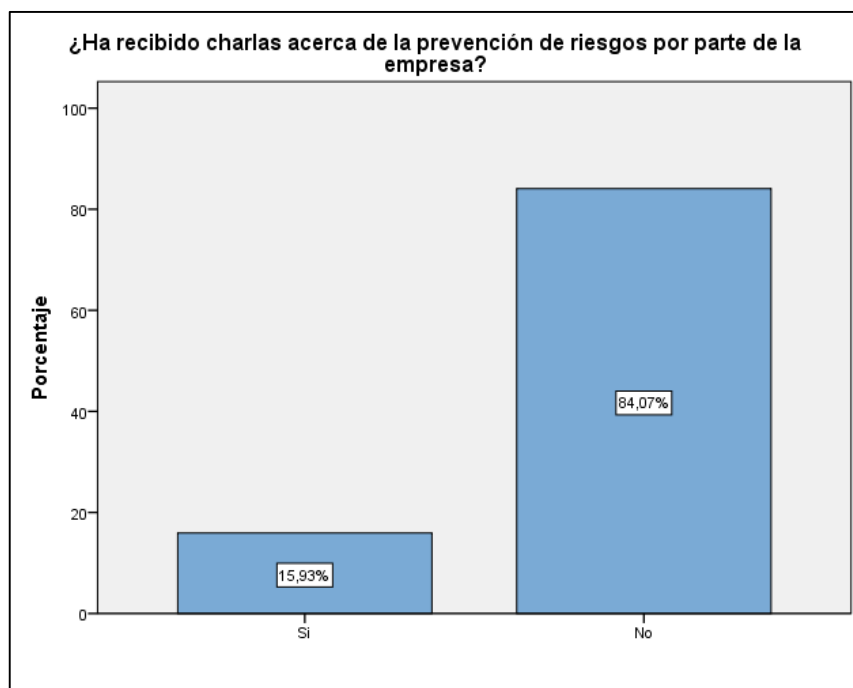


Figura 24. Prevención de riesgos

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Se observa que el 84,07% del personal no ha recibido charlas netamente sobre la prevención de riesgos, sin embargo, se conoce que el departamento de operaciones ha dado indicaciones generales sobre el tema, las cuales, se analiza que son interpretadas como charlas por el 15,93% del personal.

PREGUNTA 20: ¿Ha sufrido algún accidente de trabajo?

Tabla 24. Accidente laboral

| | | ¿Ha sufrido algún accidente de trabajo? | | | |
|--------|----|---|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | No | 113 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

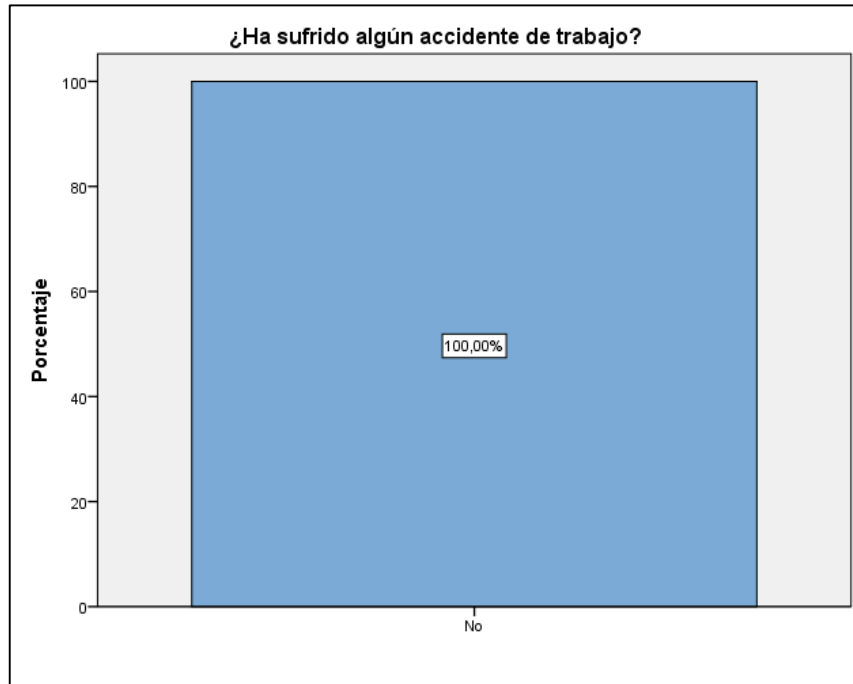


Figura 25. Accidente laboral

Fuente: Guardias de la empresa FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

ANÁLISIS:

Esta pregunta es totalmente positiva para la empresa, ya que, a pesar del ambiente al que están expuestos, el 100% de guardias nunca ha sufrido un accidente dentro del trabajo.


2.9.3 Fichas de observación

A continuación, daremos a conocer las fichas de observación con la información que pudimos recolectar y observar.

EL modelo de ficha de observación se encuentra en el anexo N° 4

a. Ficha de observación de las condiciones que exige el puesto del personal operativo.

Tabla 25. Ficha de observación al personal operativo

| | |
|--|--|
|  PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA” ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS | |
| FICHA DE OBSERVACIÓN | |
| FICHA N°: 1 | ELABORADO POR: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz |
| OBJETO DE OBSERVACIÓN: Personal operativo (guardias) de la empresa FENIXCON Cía. Ltda. | |
| FECHA: Diciembre del 2017 | DIRECCIÓN: Ibarra: Mercado Amazonas/La Bahía/Hospital del IESS/ Colegio San Francisco. Otavalo: Cooperativa Huayco Pungo. |
| OBSERVACIONES | |
| Se pudo observar que los guardias realizan una labor muy importante dentro de la sociedad, ya que su función principal es vigilar y proteger a las personas que se encuentran en su medio, observamos que los guardias hacen rondas para vigilar que todo esté en orden, en el caso de existir un robo o un sujeto peligroso, lo que los guardias hacen es, proteger a las personas que se encuentran en el lugar de trabajo e inmediatamente llamar al ECU 911, además, dan servicio de información a las personas que tienen alguna duda sobre el lugar donde se encuentran. | |

También se observó que existe un supervisor el cual se encarga de controlar a los guardias a nivel de provincia y vigilar que las cosas estén en orden y que todos estén laborando de manera correcta.

Existe una hora específica en la que los guardias deben formar para la entrada como también la salida, donde se toma en cuenta la puntualidad, en el caso de los guardias de salida, deben dar información de alguna irregularidad sucedida durante el transcurso del día a su superior, es decir, al supervisor o coordinador de operaciones y llevar correctamente la bitácora.

Por cuanto, los empleados de la empresa han demostrados que las competencias que tienen son las cardinales, entre las que sobresalen: compromiso con la empresa en la que laboran y con la empresa contratante, ética, justicia, integridad, orientación y servicio al cliente, se puede analizar que estas competencias son esenciales para la labor que desempeñan tanto los supervisores como los guardias; en el caso de los supervisores, el liderazgo es una de las competencias esenciales.

Entre las cosas negativas que se pudo observar en la labor de los guardias de seguridad fue que, en el caso del mercado Amazonas y la Bahía, existen guardias que no tienen total seriedad con su trabajo, y al momento que no hay quien les supervise, se distraen con el celular y dejan de hacer vigilancia y rondas.

En algunos casos, existen conflictos entre guardias por relaciones amorosas.

Se pudo observar que las condiciones de trabajo son: rotación del lugar de trabajo, exposición a atracos o robos, rondas bajo el calor o frío, mantenerse todo el tiempo de pie.

PALABRAS CLAVES:


Bitácora:

Fuente: Personal operativo de FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

b. Ficha de observación de las condiciones que exige el puesto del personal directivo u administrativo.

Tabla 26. Ficha de observación al personal directivo

| | |
|--|---|
|  <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA” ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> | |
| FICHA DE OBSERVACIÓN | |
| FICHA Nº: 2 | ELABORADO POR: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz |
| OBJETO DE OBSERVACIÓN: Personal directivo u administrativo de la empresa FENIXCON Cía. Ltda. | |
| FECHA: Enero del 2018 | DIRECCIÓN: Av. Luis Cabezas Borja y Pedro Moncayo |
| OBSERVACIONES | |
| <p>Dentro de la empresa, respecto al personal directivo, se pudo observar que, el Gerente no pasa mucho tiempo en la empresa, sin embargo, se encarga de los aspectos legales, firma de contratos y asistencia a reuniones con las empresas contratantes, por lo tanto, viajes fuera de la provincia.</p> <p>En el departamento contable observamos que, existe una sola persona encargada, la señora Johana Valencia y este va de la mano con el departamento administrativo, del cual está encargada la señora Silvia Arciniega, juntas ejecutan actividades como roles de pagos, declaraciones al SRI, IVA, rentan, impuestos, facturación y cobranzas, concurso en la página de compras públicas SERCOP y manejo de las páginas del IESS y el Ministerio del Interior.</p> <p>En el departamento de talento humano pudimos observar que, al igual que los anteriores departamentos, existe una sola persona encargada, la señora Patricia Delgado, la cual realiza actividades como, revisión de documentos, archivar carpetas, avisos de entrada y salida en el IESS y Ministerio del Interior,</p> | |

actualización de datos, vinculación con el personal, liquidaciones y desvinculaciones.

Respecto al departamento de operaciones, existen dos personas encargadas, el jefe de operaciones, Diego Muñoz y el coordinador de operaciones, Byron Loyo, los cuales realizan actividades como, controlar y verificar la asistencia del personal a nivel nacional, esto lo realizan mediante llamadas a los supervisores de cada provincia en la que la empresa labora, el coordinador de operaciones se encarga del manejo de la bitácora, realización de informes, sanciones y justificaciones del personal, el jefe de operaciones se encarga del control de las actividades diarias del personal y el inventario, al igual que de las relaciones públicas, observamos que cuando el Gerente de la empresa no puede realizar alguna actividad, es jefe de operaciones quien se hace cargo.

Las condiciones en las que todos trabajan son condiciones de oficina, excepto el Gerente y Jefe de operaciones ya que se trasladan de un lugar a otro constantemente.

PALABRAS CLAVES:

Bitácora


SERCOP

Fuente: Personal directivo de FENIXCON Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

c. Ficha de observación del control de la base de datos.

Tabla 27. Ficha de observación a la base de datos

| | |
|---|---|
|  <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA” ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> | |
| FICHA DE OBSERVACIÓN | |
| FICHA Nº: 3 | ELABORADO POR: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz |
| OBJETO DE OBSERVACIÓN: Base de dato de la empresa FENIXCON Cía. Ltda. | |
| FECHA: Enero del 2018 | DIRECCIÓN: Av. Luis Cabezas Borja y Pedro Moncayo |
| OBSERVACIONES | |
| Respecto a la base de datos, observamos que la empresa ya no lleva la base de datos en Excel, como lo hacía antiguamente, ahora el control se lleva mediante un sistema, donde se realiza el registro del personal entrante y saliente de la empresa, sin embargo, no se encontró todos los datos del personal, por lo que se deduce que no se realizan actualizaciones constantes. | |
| PALABRAS CLAVES: | |

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

2.10 Determinación de la situación de la empresa

2.10.1 FODA

En base al estudio realizado, daremos a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la empresa.

a. Fortalezas

- Eficiencia en el servicio
- Personal motivado
- Liquidez Financiera
- Manejo eficaz del SERCOP
- Cumplimiento con las leyes
- Personal administrativo con amplia experiencia en seguridad privada
- Buen ambiente laboral

b. Oportunidades

- Alta tasa delictiva
- Posicionamiento en el mercado
- Entidad sujeta de créditos
- Renovación de contratos vigentes
- Contratación de entes públicos
- Imagen corporativa frente a terceros

c. Debilidades

- Escasa capacitación
- Inexistente plan de seguridad y salud ocupacional
- Deficientes técnicas de reclutamiento, selección e inducción
- No existe una estructura orgánica funcional
- Inexistencia de un plan de desarrollo profesional
- Rotación del personal

d. Amenazas

- Inestabilidad económica del país.
- Competencia alta y desleal
- Terminación de contratos

2.10.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos ayudará a establecer estrategias de mejora para la empresa en base a los factores internos y externos.

Tabla 28. Matriz FODA

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | | <p>FORTALEZAS</p> | <p>DEBILIDADES</p> |
| | | <p>F1: Eficiencia en el servicio</p> <p>F2: Personal motivado</p> <p>F3: Liquidez Financiera</p> <p>F4: Manejo eficaz del SERCOP</p> <p>F5: Cumplimiento con las leyes</p> <p>F6: Personal administrativo con amplia experiencia en seguridad privada</p> <p>F7: Buen ambiente laboral</p> | <p>D1: Escasa capacitación</p> <p>D2: Inexistente plan de seguridad y salud ocupacional</p> <p>D3: Deficientes técnicas de reclutamiento, selección e inducción</p> <p>D4: No existe una estructura orgánica funcional</p> <p>D5: Inexistencia de un plan de desarrollo profesional</p> <p>D6: Rotación del personal</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> | <p>O1: Alta tasa delictiva</p> <p>O2: Posicionamiento en el mercado</p> <p>O3: Entidad sujeta de créditos</p> <p>O4: Renovación de contratos vigentes</p> <p>O5: Contratación de entes públicos</p> <p>O6: Imagen corporativa frente a terceros</p> | <p>FO (MAX-MAX)</p> | <p>DO (MIN-MAX)</p> |
| | <p>1. Maximizar la eficiencia en el servicio y la motivación del personal de la empresa, con el fin de aprovechar la alta tasa delictiva del país y obtener la renovación de contratos vigentes F (1,2) O (1,4)</p> <p>2. Manejar constante y eficazmente la página del SERCOP, con el objetivo de obtener mayor contratación de entes públicos y mayor posicionamiento en el mercado F (4) O (2,5)</p> | <p>1. Planificar y establecer programas de capacitación con el fin de mejorar la formación y productividad del personal mediante lo cual, poder aprovechar nuevas contrataciones con entes públicos D (1) O (5)</p> <p>2. Mediante levantamiento de información, realizar la estructura orgánica funcional de la empresa para mejorar el desempeño laboral con el fin de</p> | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>3. Optimizar la liquidez financiera de la empresa mediante la obtención de nuevos contratos y cumplir con todas las leyes dispuestas por el gobierno con el propósito de aprovechar oportunidades con entidades sujetas a créditos F (3,5) O (3)</p> <p>4. Aprovechar la amplia experiencia del personal administrativo para establecer técnicas y estrategias que ayuden al mejoramiento continuo de la empresa, con el fin de ampliar su imagen corporativa frente a terceros y obtener mayor posicionamiento en el mercado F (6) O (2,6)</p> <p>5. Mantener al personal capacitado, motivado y con un excelente ambiente laboral con el fin de mejorar el servicio que cada uno brinda y así obtener la renovación de contratos vigentes F (1,2,7) O (4)</p> | <p>mantener una imagen corporativa confiable frente a terceros D (4) O (6)</p> <p>3. Estructurar y establecer un plan de seguridad y salud ocupacional con las normativas existentes en la empresa, con el fin de precautelar la integridad del personal, haciendo que se sientan seguros, sean más eficientes y así obtener renovación de contratos vigentes como también aprovechar la alta tasa delictiva D (2) O (1,4)</p> <p>4. Aprovechar las oportunidades de entidades sujetas a crédito con el fin de obtener financiamiento para la planificación, organización y ejecución de planes de capacitación y desarrollo profesional D (1,5) O (3)</p> <p>5. Establecer técnicas de reclutamiento, selección e inducción, con el propósito de acoger personal competitivo, eficaz y eficiente, que aporte a la empresa a tener una buena imagen corporativa y por ende un mejor crecimiento y posicionamiento en el mercado D (3) O (2,6)</p> <p>6. Aprovechar la apertura de nuevos contratos de entidades públicas al igual que la renovación de los mismos con el objetivo de disminuir la rotación del</p> |
|--|--|---|--|

| | | | |
|-----------------|--|---|--|
| | | | personal y optimizar costos de desvinculación D (6) O (4,5) |
| AMENAZAS | A1: Inestabilidad económica del país. A2: Competencia alta y desleal A3: Terminación de contratos | FA (MAX-MIN) | DA (MIN-MIN) |
| | | 1. Optimizar la eficiencia en el servicio mediante la motivación al personal y el ambiente laboral a más de aprovechar la amplia experiencia de los trabajadores con el fin de confrontar la competencia alta y desleal F (1,2,6,7) A (2) 2. Aprovechar la buena liquidez financiera en momentos de inestabilidad económica del país con el fin de evitar desequilibrios en la empresa F (3) A (1) 3. Mantener el cumplimiento de la empresa y manejo eficaz de la SERCOP con el fin de obtener mayor apertura de contratos confrontando así la terminación de otros F (4,5) A (3) | 1. Minimizar la escases de capacitación del personal mediante la implementación de un plan de desarrollo profesional con el propósito de optimar la competitividad de la empresa y evitar la competencia alta y desleal D (1,5) A (2) 2. Implantar un sistema de gestión de talento humano con el objetivo de mejorar el desempeño del personal mediante el cual la empresa sea reconocida y competitiva en el medio, minimizando así la terminación de contratos y rotación del personal D (2,3,4,6) A (1,3) |

Fuente: Empresa de seguridad privada FENIXCON.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Organigrama estructural

En base a los departamentos que se pudieron observar de acuerdo a las entrevistas, las encuestas y fichas de observación, se realiza el siguiente organigrama estructural:

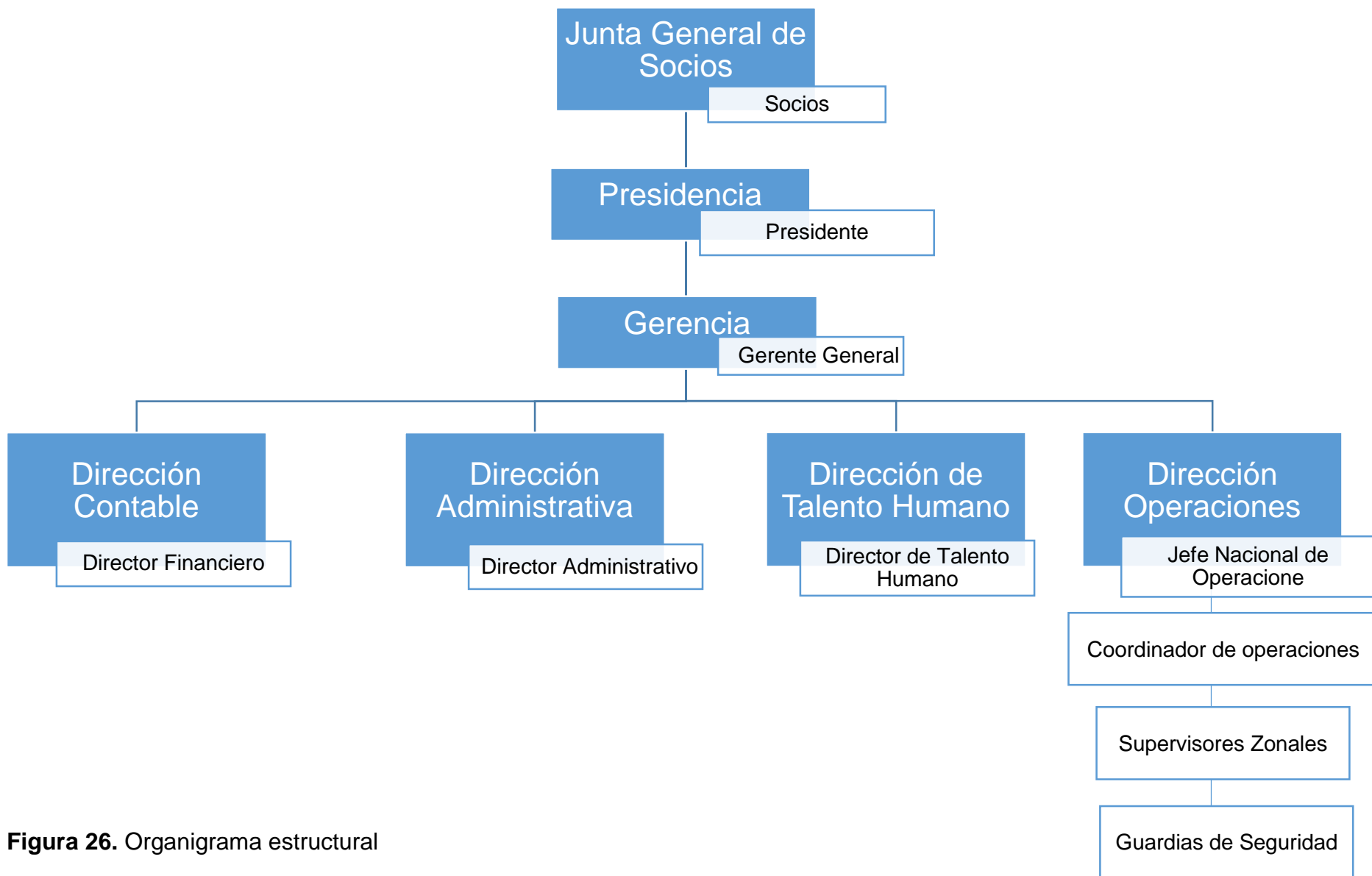


Figura 26. Organigrama estructural

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz

3.2 Determinación de las competencias

3.2.1 Talleres de levantamiento de perfiles por competencias

Los talleres se realizaron mediante encuestas, entrevistas, reuniones con material de trabajo y el personal que labora en la empresa, donde se pudo recolectar información sobre cómo se maneja cada departamento, las funciones y actividades que tiene cada cargo al igual que las competencias esenciales para los mismos.

Para realizar el levantamiento de perfiles se utilizó una hoja de recolección de información basada en Martha Alles, Idalberto Chiavenato y Alfredo Paredes & Asociados, la cual se encuentra en el anexo N° 5.

Como resultado de los talleres de levantamiento de perfiles se obtuvo competencias tanto generales como específicas, a continuación, presentamos las competencias propuestas para la empresa:

Tabla 29. Competencias

| COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON” CÍA. LTDA. |
|---|
| COMPETENCIAS GENERALES |
| <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa• Compromiso• Trabajo en equipo• Integridad• Orientación al cliente |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Pensamiento estratégico• Pensamiento analítico• Liderazgo• Desarrollo del equipo• Relaciones públicas• Conocimiento técnico• Responsabilidad social |

- Toma de decisiones
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Visión estratégica
- Orientación a resultados
- Conducción del personal
- Cierre de acuerdos
- Capacidad de planificación y organización
- Dirección de equipos de trabajo
- Manejo de crisis
- Ética
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Temple

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Estas competencias se han calificado por grado de comportamientos y varían según el cargo y área en la que labora cada persona.

Las funciones, requisitos mentales inherentes, adquiridos, responsabilidades y competencias seleccionadas de cada cargo, se darán a conocer posteriormente en la descripción y análisis de cargos.

3.3 Subsistemas del Talento Humano

3.3.1 Descripción de Cargos (Manuales de Funciones)

A continuación, se muestra la descripción de los cargos existentes en la empresa con sus respectivas funciones y competencias, las cuales varían según el cargo:

- **Socios**

La empresa FENIXCON Cía. Ltda., está conformada por dos socios, Diego Muñoz con el 49% de participación y Christian Pueomag con el 51% de participación, los socios laboran actualmente dentro de la empresa en diferentes cargos, además se encargan de aprobar diferentes temas dentro de la empresa, ya sean legales o económicos.

- **Presidencia**

Tabla 30. Descripción de cargos - Presidente

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON CÍA. LTA. | |
|--|---|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Presidente de la JGA CÓDIGO: P/A PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Junta General de Socios SUBORDINACIÓN: Gerente OCUPANTE/INFORMANTE: Cristian Pueomag | Fecha de elaboración: Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Supervisar y controlar las actividades de la empresa. | |
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | |
| <ul style="list-style-type: none">• Planificar y ejecutar conjuntamente al gerente general, reuniones con las diferentes direcciones de la empresa y la Junta General de Socios.• Representar a la Junta General de Socios en reuniones.• Representar legalmente a la empresa.• Planificar, organizar y ejecutar informes de la Junta General de Socios para la gerencia. | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- **Gerencia**

Tabla 31. Descripción de cargos - Gerente

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Gerente General CÓDIGO: G/G PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Presidente de la JGA SUBORDINACIÓN: Dirección de talento humano, dirección de operaciones, dirección contable y dirección administrativa OCUPANTE/INFORMANTE: Fernando Muñoz | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Planificación, organización, dirección y control de la empresa en general. | |
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representar jurídica y legalmente a la empresa para los requerimientos necesarios, ya sean diarios o eventuales. • Planificar y organizar reuniones eventuales con el Presidente de la Junta General de Socios, para informar sobre avances o irregularidades en la empresa. • Planificar actividades de la empresa a corto y largo plazo con el fin de proponer metas al personal. • Planificar y organizar ocasionalmente, políticas y normativas para la empresa con el propósito de mejorar el desempeño laboral. • Organizar, evaluar y controlar eventualmente los contratos del personal entrante para su posterior aprobación y firma. | |

- Liderar diariamente al personal, guiarles y motivarles, para la consecución de objetivos.
- Dirigir y controlar los procesos operacionales diarios de la empresa.
- Direccionar y controlar eventualmente las diferentes áreas de la empresa con el fin de evitar contratiempos.
- Control y toma de decisiones que ayuden a la empresa en su crecimiento.
- Revisión y control eventual de los estados financieros de la empresa.
- Gestionar eventualmente contratos con otras empresas para la satisfacción de las mismas.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Compromiso | X | | | | |
| Trabajo en equipo | | X | | | |
| Integridad | | X | | | |
| Orientación al cliente | | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Pensamiento estratégico | | X | | | |
| Pensamiento analítico | | | X | | |
| Liderazgo | | X | | | |
| Desarrollo del equipo | | | X | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---|--|--|--|
| Relaciones públicas | | X | | | |
|----------------------------|--|---|--|--|--|

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

- **Dirección de Talento Humano**

Tabla 32. Descripción de cargos – Director Talento Humano

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Director de Talento Humano CÓDIGO: D/TH PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Patricia Delgado. | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Planificar, organizar y controlar los procesos del sistema de gestión de talento humano. | |
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y realizar informes eventuales de aperturas de cuenta para el pago de salario del personal nuevo. • Planificar eventualmente y controlar las liquidaciones del personal según la fecha de salida, para el pago mediante la Dirección contable. • Planificar, organizar y ejecutar planes de capacitación y motivación previo al diagnóstico de necesidades del personal, con el fin de mejorar su desempeño laboral y competitivo. • Planificar, organizar y ejecutar planes de higiene y seguridad laboral con el fin de proteger a los trabajadores y cumplir con lo dispuesto por la ley. | |

- Organizar y controlar avisos de entrada y salida del personal en el IESS y Ministerio del interior en base al informe diario de la Dirección de operaciones.
- Organizar, realizar y controlar eventualmente certificados laborales para el posterior envío al Gerente para su aprobación.
- Organizar y controlar eventualmente el archivo y base de datos por Ciudades, personal activo e inactivo.
- Participar y en ocasiones dirige los procesos de ingreso del personal a la empresa en conjunto a la dirección de operaciones.
- Controlar los procesos de reclutamiento y selección del personal, con el fin de que se cumpla con todos los requisitos impuestos por la empresa y el Ministerio del Interior.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | X | | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Trabajo en equipo | X | | | | |
| Integridad | | X | | | |
| Orientación al cliente | | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Comunicación eficaz | | X | | | |
| Visión estratégica | | | X | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|---|--|--|
| Liderazgo | | | X | | |
| Orientación a resultados | | | X | | |
| Conducción del personal | | | X | | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

- **Dirección Contable**

Tabla 33. Descripción de cargos - Director Financiero

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Director Financiero CÓDIGO: D/C PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Johanna Valencia | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Planificar, organizar y controlar, métodos, técnicas y procedimientos para la realización de registros contables, tributarios y financieros. | |
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y realizar mensualmente pagos a proveedores y trabajadores en base a la liquidez de la empresa, con el fin de evitar deudas e inconvenientes. | |

- Planificar y realizar roles de pagos con su respectivo registro al IESS en base al informe emitido por operaciones y administración con el fin de cumplir con todos los beneficios de la ley.
- Planificar y realizar informes mensuales dirigidos al Gerente sobre el estado financiero de la empresa.
- Organizar mensualmente con la dirección administrativa los pagos de remuneración al personal mediante cheques o cuentas bancarias.
- Organizar y controlar diariamente los documentos contables con el fin de llevar todo en orden.
- Cumplimiento y control de las obligaciones de la empresa (SRI, impuestos; retenciones, permisos, anexos) con el fin de evitar multas por atrasos.
- Controlar y ejecutar eventualmente las conciliaciones bancarias para el correcto registro de operaciones y estados financieros.
- Controlar y autorizar transferencias bancarias con el objetivo de evitar fraudes o jaqueo de cuentas.
- Controlar el pago de liquidaciones en base al informe emitido por Talento Humano.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Trabajo en equipo | | | | X | |
| Integridad | X | | | | |
| Orientación al cliente | | | | X | |

| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
|--------------------------|---|--|---|---|--|
| Conocimiento técnico | X | | | | |
| Responsabilidad social | | | X | | |
| Toma de decisiones | | | X | | |
| Pensamiento analítico | | | X | | |
| Colaboración | | | | X | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

- **Dirección Administrativa**

Tabla 34. Descripción de cargos - Director Administrativo

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTA. | |
|---|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Director Administrativo CÓDIGO: D/A PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Silvia Arciniega | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Planificar, organizar y controlar la gestión de cobranzas y compras de la empresa. | |
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | |

- Planificar y organizar eventualmente el ingreso de ofertas en la página de Compras Públicas con el objetivo de captar nuevos clientes.
- Realizar la planificación de personal entrante, con el jefe de operaciones, en base a los contratos con el fin de cubrir los mismos.
- Planificar ocasionalmente con el Director Financiero, los pagos al personal para el desglose de cheques y transferencia a cuentas bancarias.
- Planificar con el director de cada área, un presupuesto anual de compras de uniformes, armamento, accesorios y útiles de oficina, emitir un informe al Director Financiero para su aprobación.
- Organizar y controlar mensualmente la documentación legal de la empresa para saber si la empresa está al día con sus obligaciones, caso contrario dar aviso al Gerente.
- Organizar reuniones ocasionales y asesorar al Gerente en aspectos legales y administrativos para un correcto manejo de la empresa.
- Organizar y controlar eventualmente la gestión de cobranza, conjuntamente al Director Financiero.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLL A 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Trabajo en equipo | | | | X | |
| Integridad | X | | | | |
| Orientación al cliente | X | | | | |

| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
|--------------------------|--|---|---|---|--|
| Pensamiento estratégico | | X | | | |
| Pensamiento analítico | | X | | | |
| Conocimiento técnico | | | | X | |
| Comunicación eficaz | | | X | | |
| Relaciones públicas | | | X | | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

- **Dirección de Operaciones**

Tabla 35. Descripción de cargos - Jefe de Operaciones

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Jefe de operaciones CÓDIGO: J/O PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: Coordinador de operaciones, Supervisores Zonales, Guardias. OCUPANTE/INFORMANTE: Diego Muñoz. | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Planificar, organizar, dirigir y controlar toda la dirección operativa. | |

DESCRIPCIÓN DETALLADA

- Realizar la planificación de personal entrante, con el director administrativo en base a los contratos con el fin de cubrir los mismos.
- Planificar y controlar diariamente el inventario de bodega junto al coordinador de operaciones y director administrativo con el fin de realizar informes de control y compras.
- Planificar y organizar viajes a las diferentes ciudades, siempre que sea necesario, emitiendo un informe de viáticos al director administrativo o contable.
- Organizar y ejecutar planes de vigilancia eventuales con el coordinador y supervisor en caso de robos o agresiones.
- Organizar y dirigir charlas a los supervisores para la inducción del personal entrante en los diferentes lugares de trabajo.
- Organizar, dirigir y controlar eventualmente, con el coordinador de operaciones, la desvinculación del personal para emitir informes al director de talento humano.
- Organizar y dirigir reuniones con los contratantes salientes para la entrega de inventario e instalaciones que se vigiló durante el tiempo del contrato.
- Controlar eventualmente los planes y actividades operativas de la empresa para un mejor desempeño laboral del personal.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| Integridad | | X | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|---|--|
| Orientación al cliente | | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Cierre de acuerdos | | X | | | |
| Comunicación eficaz | | | X | | |
| Relaciones públicas | | | | X | |
| Responsabilidad social | | | X | | |
| Pensamiento estratégico | | | | X | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

Tabla 36. Descripción de cargos - Coordinador de Operaciones

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Coordinador de Operaciones. CÓDIGO: C/O PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Jefe de Operaciones. SUBORDINACIÓN: Supervisores zonales, guardias. OCUPANTE/INFORMANTE: Byron Loyo. | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Planificación, organización, dirección y control de horarios, actividades, supervisores y guardias a nivel nacional. | |

DESCRIPCIÓN DETALLADA

- Planificar, organizar y controlar eventualmente las actividades operativas de la empresa, por horarios, número de supervisores, guardias y lugares de trabajo.
- Planificar y controlar diariamente el inventario de bodega junto al Jefe de operaciones y director administrativo con el fin de realizar informes de control y compras.
- Organizar, dirigir y controlar eventualmente, con el Jefe de operaciones, la desvinculación del personal para emitir informes al director de talento humano.
- Dirigir, controlar e inspeccionar diariamente a supervisores zonales en las diferentes ciudades, ya sea mediante llamadas telefónicas o personalmente, con el fin mantener el control de las bitácoras.
- Control eventual de armamento, municiones y uniformes que se envían a nivel nacional con el fin de evitar pérdidas.
- Ejecutar actividades ordenadas por el jefe de operaciones cada que él lo vea preciso.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | | X | | |
| Compromiso | X | | | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| Integridad | | | X | | |
| Orientación al cliente | | | X | | |

| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| Capacidad de planificación y organización | | | | X | |
| Colaboración | | | X | | |
| Desarrollo del equipo | | | X | | |
| Responsabilidad social | | | | X | |
| Comunicación eficaz | | | | X | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

Tabla 37. Descripción de cargos - Supervisor Zonal

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Supervisor Zonal CÓDIGO: SZ/O 1 PUESTOS: 6 DEPENDENCIA: Jefe y Coordinador de operaciones. SUBORDINACIÓN: Guardias de seguridad, OCUPANTE/INFORMANTE: Andrés Arellano. | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |

| Planificación, organización, dirección y control de los guardias de seguridad bajo su cargo. | | | | | |
|---|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y control del consolidado de los guardias activos y pasivos de cada mes con el fin de emitir un informe al Coordinador de operaciones. • Planificar y realizar informes diarios sobre irregularidades, dirigidos al Coordinador de operaciones. • Organizar y dirigir la inducción de nuevos guardias en base a las indicaciones dadas por el Jefe de operaciones. • En base a la planificación realizada por el Jefe y Coordinador de operaciones, designar el lugar de trabajo y turno a los guardias de seguridad por cada nuevo contrato. • Control diario de asistencia y actividades de los guardias en los diferentes puntos de trabajo. • Control diario de las bitácoras con el fin de llevar un eficiente control. | | | | | |
| COMPETENCIAS | | | | | |
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | | X | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| Integridad | | | X | | |
| Orientación al cliente | | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|---|--|
| Liderazgo | | X | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | | | X | | |
| Responsabilidad social | | | | X | |
| Manejo de crisis | | | X | | |
| Comunicación eficaz | | | | X | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

Tabla 38. Descripción de cargos - Guardia de Seguridad

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTA. | |
|---|--|
| HOJA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| CARGO: Guardia de Seguridad CÓDIGO: GS/O PUESTOS: DEPENDENCIA: Supervisor Zonal. SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Gustavo Puma. | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |
| DESCRIPCIÓN SUMARIA | |
| Vigila, sirve y protege los bienes materiales y vidas humanas bajo su cargo. | |
| DESCRIPCIÓN DETALLADA | |

- Dirige y da información diaria a las personas que requieren de ella y se encuentran en el punto de trabajo.
- Control y vigilancia diaria de los bienes desglosados de la bitácora bajo su cargo para posteriormente entregar al guarda entrante de turno.
- Control del ingreso diario de personas sospechosas en el caso de bancos, cooperativas, hospitales, oficinas, etc., con el fin de evitar irregularidades en el medio.
- Cumplir y hacer cumplir diariamente las normas y reglamentos del establecimiento donde se encuentre haciendo guardia.
- En el caso de robos o actos de agresión, controlar la situación y dar aviso a la Policía Nacional e informar al supervisor sobre lo suscitado.
- Ejecutar y controlar diariamente los planes de vigilancia que son designados por los cargos altos del departamento de operaciones con el fin de evitar actos delictivos.

COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | | | X | |
| Compromiso | | | | X | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| Integridad | | | | X | |
| Orientación al cliente | | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Ética | | | | X | |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| Manejo de crisis | | | X | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | X | |
| Temple | | | | X | |
| Colaboración | | | X | | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

GRADO DE COMPETENCIA: El grado de competencias se evalúa en base al diccionario de comportamientos, trilogía I de Martha Alles, anexo N° 7.

3.3.2 Análisis de cargos

A continuación, se muestra el análisis de los cargos existentes en la empresa, donde se detallan los requisitos y responsabilidades de cada uno de ellos:

- **Gerencia**

Tabla 39. Análisis de cargos - Gerente

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| CARGO: Gerente General CÓDIGO: G/G PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Presidente de la JGA SUBORDINACIÓN: Dirección de talento humano, dirección de operaciones, dirección contable y dirección administrativa | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |

| | |
|--|---|
| OCUPANTE/INFORMANTE: Fernando Muñoz | |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, liderazgo y relaciones públicas que permitan al Gerente General guiar a la empresa hacia el crecimiento, mediante la buena toma de decisiones y el compromiso con sus clientes. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniería/Maestría en Administración de empresas o carreras afines. |
| | Conocimientos: Ley de vigilancia y seguridad privada, contabilidad, auditoría y talento humano. |
| | Experiencia: 5 años encargos similares. |
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino. |
| | Competencias: Iniciativa, Compromiso, Liderazgo, integridad, Relaciones públicas. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Otros: Estudios complementarios en computación. |
| | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica |
| | Otros: Capacidad visual y auditiva. |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la ley de vigilancia y seguridad privada. • Planificar, organizar, direccionar y controlar a la empresa en general. | |

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Capacidad de desplazamiento fuera de la provincia.
- Condiciones normales de oficina.

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- **Dirección de Talento Humano**

Tabla 40. Análisis de cargos - Director Talento Humano

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|---|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| CARGO: Director de Talento Humano CÓDIGO: D/TH PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Patricia Delgado. | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y desarrollo que permite al Director de Talento Humano administrar de manera correcta al personal con el fin de mejorar el ambiente laboral y buscar el bienestar común. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero/a en Administración de empresas o Talento Humano. |
| | Conocimientos: Sistemas de gestión, talento humano, administración de empresas, reglamento, normas y leyes del trabajo y de las empresas de seguridad privada. |
| | Experiencia: mínima de 3 años. |

| | |
|--|--|
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino |
| | Competencias: Iniciativa, compromiso, Relaciones públicas, integridad, orientación al cliente (interno/externo) |
| | Otros: Manejo de paquete Office y páginas del IESS/Ministerio del Interior. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: N/A |
| | Otros: -- |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normativa legal en el área laboral. • Planeación y control de los procesos del sistema de gestión de talento humano. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Normales de oficina. | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- **Dirección Contable**

Tabla 41. Análisis de cargos - Director Financiero

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| CARGO: Director Financiero CÓDIGO: D/C PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Johanna Valencia | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso e integridad que otorgan al Director Financiero un correcto manejo de los estados financieros de la empresa, documentos contables y la liquidez en general. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría. |
| | Conocimientos: Contabilidad y auditoría/ NIFF, NIC, tributación, leyes contables en general. |
| | Experiencia: Mínima 3 años. |
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino |
| | Competencias: Iniciativa, Compromiso, Integridad, Pensamiento analítico, Relaciones públicas. |
| | Otros: Manejo de sistemas contables. |
| | Estatura: N/A |

| | |
|---|---|
| REQUISITOS FÍSICOS | Capacidad de desplazamiento: N/A |
| | Otros: N/A |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de documentos contables. • Manejo de la liquidez de la empresa. • Registro y control de estados financieros. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Normales de oficina. | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- **Dirección Administrativa**

Tabla 42. Análisis de cargos - Director Administrativo

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|---|--|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| CARGO: Director Administrativo CÓDIGO: D/A PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Silvia Arciniega | Fecha de elaboración: 21/03/2018 Fecha de revisión: |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y relaciones públicas que permiten al Director Administrativo controlar y ejecutar correctamente la gestión de cobranzas y compras de la empresa. |

| | |
|---|--|
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero/a en Administración de empresas. |
| | Conocimientos: Administración de empresas, contabilidad. |
| | Experiencia: mínimo 3 años en el área de competencia. |
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino. |
| | Competencias: Iniciativa, Compromiso, Integridad, Pensamiento estratégico, Relaciones públicas. |
| | Otros: Atención al cliente, desenvolvimiento verbal. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Si Aplica. |
| | Otros: -- |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobranzas y compras. • Contratos mediante compras públicas. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desplazamiento (ocasionalmente) • Normales de oficina. | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- **Dirección de Operaciones**

Tabla 43. Análisis de cargos - Jefe de Operaciones

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|--|--|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| CARGO: Jefe de operaciones CÓDIGO: J/O PUESTOS: 1 DEPENDENCIA: Gerente General SUBORDINACIÓN: Coordinador de operaciones, Supervisores Zonales, Guardias. OCUPANTE/INFORMANTE: Diego Muñoz. | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y desarrollo del equipo que permiten al Jefe de Operaciones, planificar, organizar, dirigir y controlar toda la dirección operativa en general. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero/a en Administración de empresas. |
| | Conocimientos: Administración de empresas, talento humano, seguridad integral y privada. |
| | Experiencia: Mínimo de 3 años. |
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino. |
| | Competencias: Iniciativa, compromiso, liderazgo, integridad, orientación al cliente. |

| | |
|--|--|
| | <p>Otros: Cursos complementarios de talento Humano, administración de empresas y seguridad privada.</p> <p>Opcional: Ex miembro de las fuerzas armadas o ex policía.</p> |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica. |
| | Otros: -- |
| RESPONSABILIDADES: | |
| Dirección del personal operativo en general. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desplazamiento. • Normales de oficina. | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Tabla 44. Análisis de cargos - Coordinador de Operaciones

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|---|---|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| <p>CARGO: Coordinador de Operaciones.</p> <p>CÓDIGO: C/O</p> <p>PUESTOS: 1</p> <p>DEPENDENCIA: Jefe de Operaciones.</p> <p>SUBORDINACIÓN: Supervisores zonales, guardias.</p> <p>OCUPANTE/INFORMANTE: Byron Loyo.</p> | <p>Fecha de elaboración: 21/03/2018</p> <p>Fecha de revisión:</p> |
| REQUISITOS | |

| | |
|--|---|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y agilidad que permiten al Coordinador de Operaciones administrar correctamente al personal bajo su cargo. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Tecnólogo en administración de empresas. |
| | Conocimientos: Administración de empresas y talento humano |
| | Experiencia: Mínimo 3 años en áreas similares. |
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino. |
| | Competencias: Iniciativa, compromiso, trabajo en equipo, orientación al cliente, liderazgo. |
| | Otros: complementarios en seguridad integral y privada. |
| | Opcional: Ex miembro de las fuerzas armadas o ex policía. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Sí aplica. |
| | Otros: -- |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización de horarios y lugares de trabajo. • Coordinación y control del personal a cargo. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desplazamiento. • Normales de oficina. | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Tabla 45. Análisis de cargos - Supervisor Zonal

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|---|---|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| <p>CARGO: Supervisor Zonal CÓDIGO: SZ/O 1 PUESTOS: 6 DEPENDENCIA: Jefe y Coordinador de operaciones. SUBORDINACIÓN: Guardias de seguridad, OCUPANTE/INFORMANTE: Andrés Arellano.</p> | <p>Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión:</p> |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | <p>Iniciativa, compromiso y agilidad que permiten al Supervisor Zonal Realizar un control eficaz de los guardias de seguridad bajo su cargo.</p> |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | <p>Escolaridad: Bachiller.</p> <hr/> <p>Conocimientos: Seguridad integral y privada, primeros auxilios, manejo de armas, defensa personal.</p> <hr/> <p>Experiencia: Mínima 2 años.</p> <hr/> <p>Edad: N/A</p> <hr/> <p>Género: Masculino o Femenino.</p> <hr/> <p>Competencias: Iniciativa, compromiso, integridad.</p> <hr/> <p>Otros: Curso de 120 horas de guardia de seguridad.</p> |

| | |
|--|--|
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: Mínimo 1.70. |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica. |
| | Otros: -- |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y control de los guardias de seguridad. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desplazamiento • Trabajo bajo condiciones: frío, calor, ambientes externos, otros. | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Tabla 46. Análisis de cargos - Guardia de Seguridad

| EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON”CÍA. LTA. | |
|---|---|
| HOJA DE ANÁLISIS DE CARGOS | |
| CARGO: Guardia de Seguridad CÓDIGO: GS/O PUESTOS: DEPENDENCIA: Supervisor Zonal. SUBORDINACIÓN: -- OCUPANTE/INFORMANTE: Gustavo Puma. | Fecha de elaboración: 26/03/2018 Fecha de revisión: |
| REQUISITOS | |
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Estabilidad psicológica, Iniciativa y compromiso que permiten al guardia de seguridad cumplir eficientemente con sus funciones. |
| | Escolaridad: Bachiller. |

| | |
|---|--|
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Conocimientos: Seguridad Privada, manejo de armas, primeros auxilios, defensa personal. |
| | Experiencia: No indispensable. |
| | Edad: N/A |
| | Género: Masculino o Femenino. |
| | Competencias: Iniciativa, compromiso, integridad. |
| | Otros: Curso de 120 horas de guardia de seguridad. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: Mínimo 1.60. |
| | Capacidad de desplazamiento: Sí aplica. |
| | Otros: -- |
| RESPONSABILIDADES: | |
| Vigilar, servir y proteger bienes inmuebles y personal en el medio. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Exposición al frío, calor, ambientes externos, posturas permanentes de trabajo, otros. • Rotación del lugar de trabajo | |

Fuente: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

3.3.3 Valoración de cargos

La valoración se realiza en base a las competencias de los diferentes cargos los cuales viene siendo los factores y se evalúan según los grados establecidos en la descripción de cargos del apartado [3.3.1](#).

| GRADO | VALOR |
|--------------|--------------|
| A | 100% |
| B | 75% |
| C | 50% |
| D | 25% |
| E | 0 |

Se debe recalcar que la valoración de cargos se queda en valores porcentuales ya que son los dueños de la empresa quienes en conjunto a la dirección contable realizan un análisis económico para saber cuánto deben pagar desde el cargo más alto hasta el más bajo en base a los porcentajes propuestos.

Tabla 47. Valoración de cargos

| CARGOS | FACTORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|---------------------|----------------------|------------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|---|---------------------------------|------------------|-------|------------------------------------|--------|-------|-----|-----|
| | INICIATIVA | COMPROMISO | TRABAJO EN EQUIPO | INTEGRIDAD | ORIENTACIÓN AL CLIENTE | PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | PENSAMIENTO ANALÍTICO | LIDERAZGO | DESARROLLO DEL EQUIPO | RELACIONES PÚBLICAS | CONOCIMIENTO TÉCNICO | RESPONSABILIDAD SOCIAL | TOMA DE DECISIONES | COLABORACIÓN | COMUNICACIÓN EFICAZ | VISIÓN ESTRATÉGICA | ORIENTACIÓN A RESULTADOS | CONDUCCIÓN DEL PERSONAL | CIERRE DE ACUERDOS | CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN | DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO | MANEJO DE CRISIS | ÉTICA | TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO | TEMPLE | TOTAL | | |
| GERENTE GENERAL | 75 | 100 | 75 | 75 | 75 | 75 | 50 | 75 | 50 | 75 | | | | | | | | | | | | | | | | | 725 | |
| DIRECTOR FINANCIERO | 75 | 75 | 25 | 100 | 25 | | 50 | | | | 100 | 50 | 50 | 25 | | | | | | | | | | | | | | 575 |
| DIRECTOR ADMINISTRATIVO | 75 | 75 | 25 | 100 | 100 | 75 | 75 | | | 50 | 25 | | | | 50 | | | | | | | | | | | | | 650 |
| DIRECTOR DE TALENTO HUMANO | 100 | 75 | 100 | 75 | 75 | | | 50 | | | | | | | 75 | 50 | 50 | 50 | | | | | | | | | | 700 |
| JEFE DE OPERACIONES | 75 | 75 | 50 | 75 | 50 | 25 | | | | 25 | | 50 | | | 50 | | | | 75 | | | | | | | | | 550 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----|-----|----|----|----|--|--|----|----|--|--|----|--|----|----|--|--|--|--|----|----|----|----|----|------------|------------|
| COORDINADOR DE OPERACIONES | 50 | 100 | 50 | 50 | 50 | | | | 50 | | | 25 | | 50 | 25 | | | | | 25 | | | | | 475 | |
| SUPERVISOR ZONAL | 50 | 75 | 50 | 50 | 25 | | | 75 | | | | 25 | | | 25 | | | | | | 50 | 50 | | | 475 | |
| GUARDIA DE SEGURIDAD | 25 | 25 | 50 | 25 | 25 | | | | | | | | | 50 | | | | | | | | 50 | 25 | 25 | 25 | 325 |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

| CARGOS | VALORES |
|----------------------------|----------------|
| GERENTE GENERAL | 725 |
| DIRECTOR FINANCIERO | 575 |
| DIRECTOR ADMINISTRATIVO | 650 |
| DIRECTOR DE TALENTO HUMANO | 700 |
| JEFE DE OPERACIONES | 550 |
| COORDINADOR DE OPERACIONES | 475 |
| SUPERVISOR ZONAL | 475 |
| GUARDIA DE SEGURIDAD | 325 |

3.3.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño por competencias se realizará mediante la evaluación 360° propuesta por Martha Alles en su libro, desempeño por competencias, evaluación 360° (2005).

El siguiente formato se utilizará para la evaluación del desempeño de todos los cargos:

Marque con una equis "X" la opción que indique el grado por competencia que representa al evaluado.

Tabla 48. Evaluación del desempeño

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | | PONDERACIÓN POR FRECUENCIA | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% | SIEMPRE 100% | FRECUENTE 75% | LA MITAD DEL TIEMPO 50% | OCACIONAL 25% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | | | | | |
| Iniciativa | | | | | | | | | |
| Compromiso | | | | | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | | | | | |
| Integridad | | | | | | | | | |
| Orientación al cliente | | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | | | | | |
| Pensamiento estratégico | | | | | | | | | |
| Pensamiento analítico | | | | | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | | | | |
| Desarrollo del equipo | | | | | | | | | |
| Relaciones públicas | | | | | | | | | |

Fuente: Martha Alles, Desempeño por competencias "Evaluación de 360°", 2005.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Presentamos los perfiles de los cargos a ser evaluados con sus respectivos evaluadores:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Gerente General

Persona evaluada:

Cuidad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Director Financiero
- Director Administrativo
- Director de Talento Humano
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Operaciones
- Supervisor Zonal
- Empresa Contratante
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Gerente General

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado A
- Trabajo en Equipo. Grado B
- Integridad. Grado B
- Orientación al cliente. Grado B

Competencias específicas

- Pensamiento estratégico. Grado B
- Pensamiento analítico. Grado C
- Liderazgo. Grado B
- Desarrollo de equipo y autodesarrollo. Grado C
- Relaciones públicas. Grado B



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Director Financiero

Persona evaluada:

Ciudad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Administrativo
- Director de Talento Humano
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Operaciones
- Empresa Contratante
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Director Financiero

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado D
- Integridad. Grado A
- Orientación al cliente. Grado D

Competencias específicas

- Conocimiento Técnico. Grado A
- Responsabilidad Social. Grado C
- Toma de decisiones. Grado C
- Pensamiento Analítico. Grado C
- Colaboración. Grado D



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Director Administrativo

Persona evaluada:

Cuidad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director de Talento Humano
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Operaciones
- Empresa Contratante
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Director Administrativo

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado D
- Integridad. Grado A
- Orientación al cliente. Grado A

Competencias específicas

- Pensamiento Estratégico. Grado B
- Pensamiento Analítico. Grado B
- Conocimiento Técnico. Grado D
- Comunicación Eficaz. Grado C
- Relaciones Públicas. Grado C



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Director de Talento Humano

Persona evaluada:

Ciudad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Operaciones
- Empresa Contratante
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Director de Talento Humano

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado A
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado A
- Integridad. Grado B
- Orientación al cliente. Grado B

Competencias específicas

- Comunicación Eficaz. Grado B
- Visión Estratégica. Grado C
- Liderazgo. Grado C
- Orientación a Resultados. Grado C
- Conducción del Personal. Grado C



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Jefe Nacional de Operaciones

Persona evaluada:

Ciudad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Director de Talento Humano
- Coordinador de Operaciones
- Supervisor Zonal
- Guardias de Seguridad
- Empresa Contratante
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Jefe de Operaciones

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado B
- Orientación al cliente. Grado C

Competencias específicas

- Cierre de Acuerdos. Grado B
- Comunicación Eficaz. Grado C
- Relaciones Públicas. Grado D
- Responsabilidad Social. Grado C
- Pensamiento Estratégico. Grado D



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Coordinados de Operaciones

Persona evaluada:

Cuidad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Director de Talento Humano
- Jefe de Operaciones
- Supervisor Zonal
- Guardia de Seguridad
- Empresa Contratante
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Coordinador de Operaciones

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado C
- Compromiso. Grado A
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado C
- Orientación al cliente. Grado C

Competencias específicas

- Capacidad de planificación y organización. Grado D
- Colaboración. Grado C
- Desarrollo del Equipo. Grado C
- Responsabilidad Social. Grado D
- Comunicación Eficaz. Grado D



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Supervisor Zonal

Persona evaluada:

Ciudad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Director de Talento Humano
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Operaciones
- Guardias de Seguridad
- Empresa Contratante
- Clientes
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Supervisor Zonal

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado C
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado C
- Orientación al cliente. Grado D

Competencias específicas

- Liderazgo. Grado B
- Dirección de Equipos de Trabajo. Grado C
- Responsabilidad Social. Grado D
- Manejo de Crisis. Grado C
- Comunicación Eficaz. Grado D



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Cargo: Guardia de Seguridad

Persona evaluada:

Cuidad:

Período de evaluación:

La evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de comportamientos y la calificación varía según el evaluador.

Evaluadores:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Director de Talento Humano
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Operaciones
- Supervisor Zonal
- Empresa Contratante
- Cliente
- Autoevaluación

Perfil requerido para un Guardia de Seguridad

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado D
- Compromiso. Grado D
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado D
- Orientación al cliente. Grado D

Competencias específicas

- Ética. Grado D
- Manejo de Crisis. Grado C
- Tolerancia a la presión de trabajo. Grado D
- Temple. Grado D
- Colaboración. Grado C

3.3.5 Planeación del talento humano

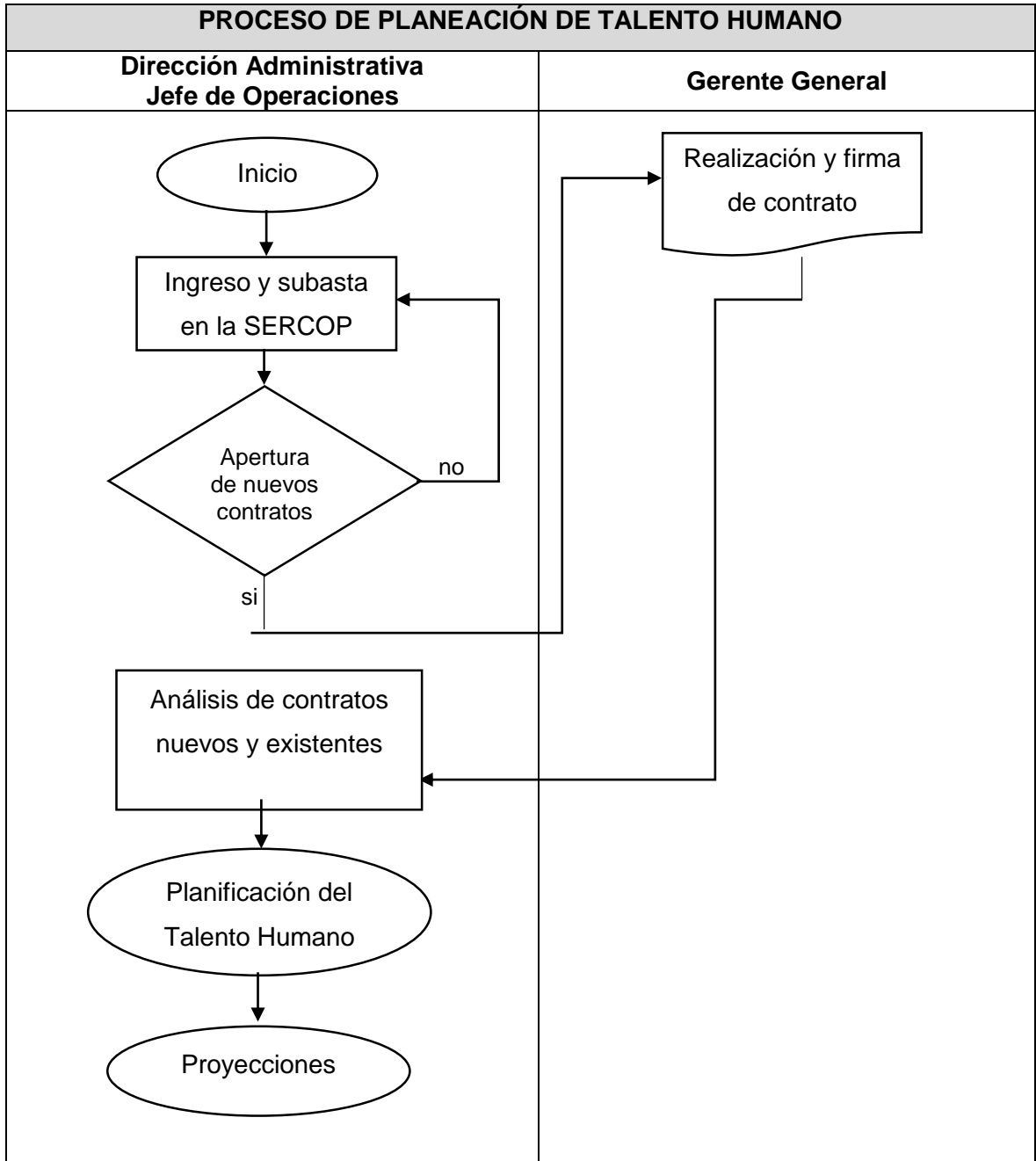


Figura 27. Proceso de planeación

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Como se ha nombrado en puntos anteriores, la empresa de seguridad privada FENIXCON, trabaja mediante contratos otorgados por la SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública), donde la empresa ingresa para competir con otras de la misma actividad económica, subastando los contratos de empresas públicas que buscan adquirir el servicio de guardias de seguridad privada, siendo la subasta más conveniente para dichas empresas la que gana.

Es por eso que, realizar una planificación o proyección del personal entrante a la empresa a largo plazo es algo incierto, ya que la empresa no sabe cuándo obtendrá contratos y de cuanto personal es cada uno de ellos, sin embargo, realizaremos proyecciones del talento humano en base a Datos Históricos:

Datos históricos de la empresa FENIXCON CÍA LTDA

| AÑO | TALENTO HUMANO |
|------|----------------|
| 2016 | 70 |
| 2017 | 606 |
| 2018 | 255 |

Tabla 49. Datos históricos

| AÑO | Y | X | XY | X ² |
|------|-----|---|------|----------------|
| 2016 | 70 | 1 | 70 | 4 |
| 2017 | 606 | 2 | 1212 | 9 |
| 2018 | 255 | 3 | 765 | 16 |
| n=3 | 931 | 6 | 2047 | 29 |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- Fórmulas a utilizar

$$a = \sum Y/n$$

$$b = \sum XY/X^2$$

$$Y = a + bx$$

Proyección del Talento Humano a 5 años

$$a = 310,33$$

$$b = 70,58$$

Tabla 50. Proyección de Talento Humano

| Años | Período X | Talento Humano Proyectado Y |
|-------------|----------------------|--|
| 2019 | 5 | 593 |
| 2020 | 6 | 663 |
| 2022 | 7 | 734 |
| 2022 | 8 | 804 |
| 2023 | 9 | 875 |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

NOTA: los datos históricos de la empresa se toman desde el año y mes que inicio de sus laboras que fue en Julio del 2015.

La proyección del talento humano con el sector privado es diferente al sector público, debido a que estas empresas no realizan el ingreso al SERCOP para la obtención de contratos, por lo que proponemos la siguiente estrategia:

- Visitar empresas privadas ofertando promociones para el contrato de guardias de seguridad, brindando charlas sobre la importancia de este servicio en las empresas, con el fin de saber a mediano plazo, cuántas de estas van a requerir los servicios.

3.3.6 Reclutamiento del personal

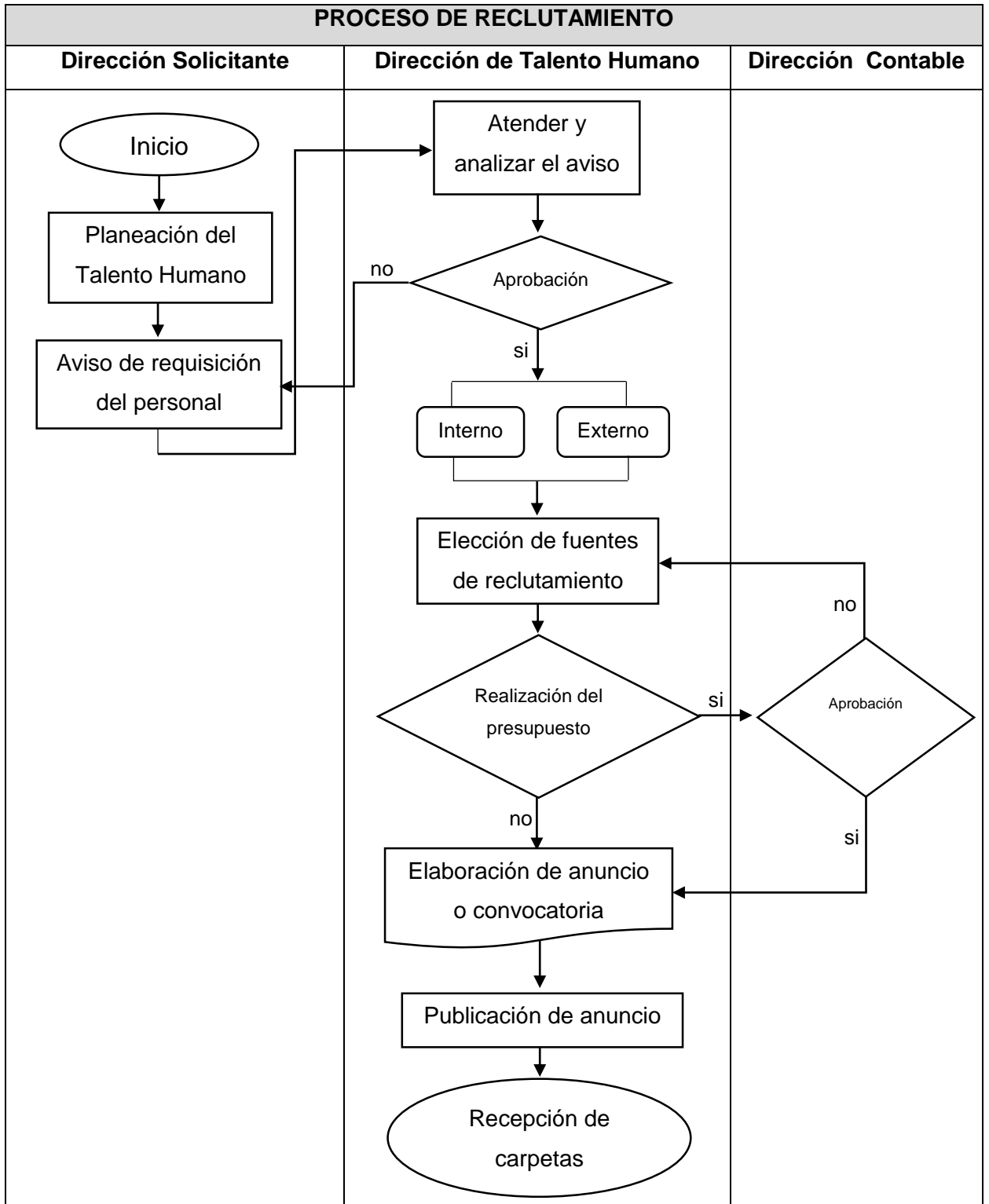


Figura 28. Proceso de Reclutamiento

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

a. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se realiza al tener la apertura de nuevos contratos que son otorgados por la SERCOP al momento de realizar las subastas en el caso de empresas públicas o en el caso de empresas privadas, cuando requieren del servicio de guardianía.

Las personas encargadas de la apertura de nuevos contratos, son: el Jefe de Operaciones, el Director Administrativo y el Gerente General, quienes deben dar aviso al Director de Talento Humano, el cual se encarga de realizar el proceso de reclutamiento.

Proponemos a la empresa realizar el reclutamiento del personal por las siguientes fuentes:

- Anuncios en Prensa Escrita (Periódicos)

El costo promedio en base a principales medios de prensa escrita es de 10 dólares por día, el anuncio será publicado en la sección especial con un tamaño de 8cm de ancho por 3cm de alto.

EMPRESA DE SEGURIDAD FENIXCON CIA. LTDA.



Importante empresa requiere contratar personal para guardias de seguridad privada de preferencia bachilleres.

Dirección: Luis Cabezas Borja 2-64 y Pedro Moncayo.

Teléfono: 062608048/ 0980444991

Email: fénixsolin@gmail.com

Figura 29. Anuncio de prensa escrita

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

En el caso de realizar reclutamiento de personal administrativo o directivo el anuncio es:

EMPRESA DE SEGURIDAD FENIXCON CIA. LTDA.



Importante empresa requiere contratar personal para _____ con especialidad en _____

Dirección: Luis Cabezas Borja 2-64 y Pedro Moncayo.

Teléfono: 062608048/ 0980444991

Email: fénixsolin@gmail.com

Figura 30. Anuncio de prensa escrita

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- Banner Publicitario

El costo de la realización de un banner publicitario de 1m de largo por 50 cm de ancho, tendrá un costo de 25 dólares el cuál se colocará fuera de la empresa al momento de reclutar el personal, con el fin de que sepan los requisitos que deben tener para poder postular al puesto de trabajo.



**EMPRESA DE SEGURIDAD
FENIXCON CIA. LTDA.**

**Requerimos contratar personal
para guardias de seguridad.**

Requisitos:

- ✓ Hoja de vida.
- ✓ Título académico.
- ✓ Copia de libreta militar (opcional)
- ✓ Certificado de trabajo.
- ✓ Certificado de honorabilidad.
- ✓ Certificado de capacitación.
- ✓ Certificado de salud física y mental.
- ✓ Certificado de violencia intrafamiliar.
- ✓ Certificado de antecedentes penales.
- ✓ Dos fotografías tamaño carnet.
- ✓ Croquis de domicilio.
- ✓ Dos copias a color de la cédula y papeleta de votación.

Teléfono:
062608048
0980444991



Figura 31. Banner Publicitario

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

b. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se realiza con el talento humano existente dentro de la empresa mediante evaluación 360° con el fin de ver el perfil idóneo para el cargo. En el caso de la empresa de seguridad FENIXCON, se realiza reclutamiento interno para cubrir el puesto de un supervisor Zonal, Coordinador de Operaciones o Jefe de Operaciones, donde se revisa a los aspirantes con los requisitos y competencias pertinentes para dicho puesto.

3.3.7 Selección del personal

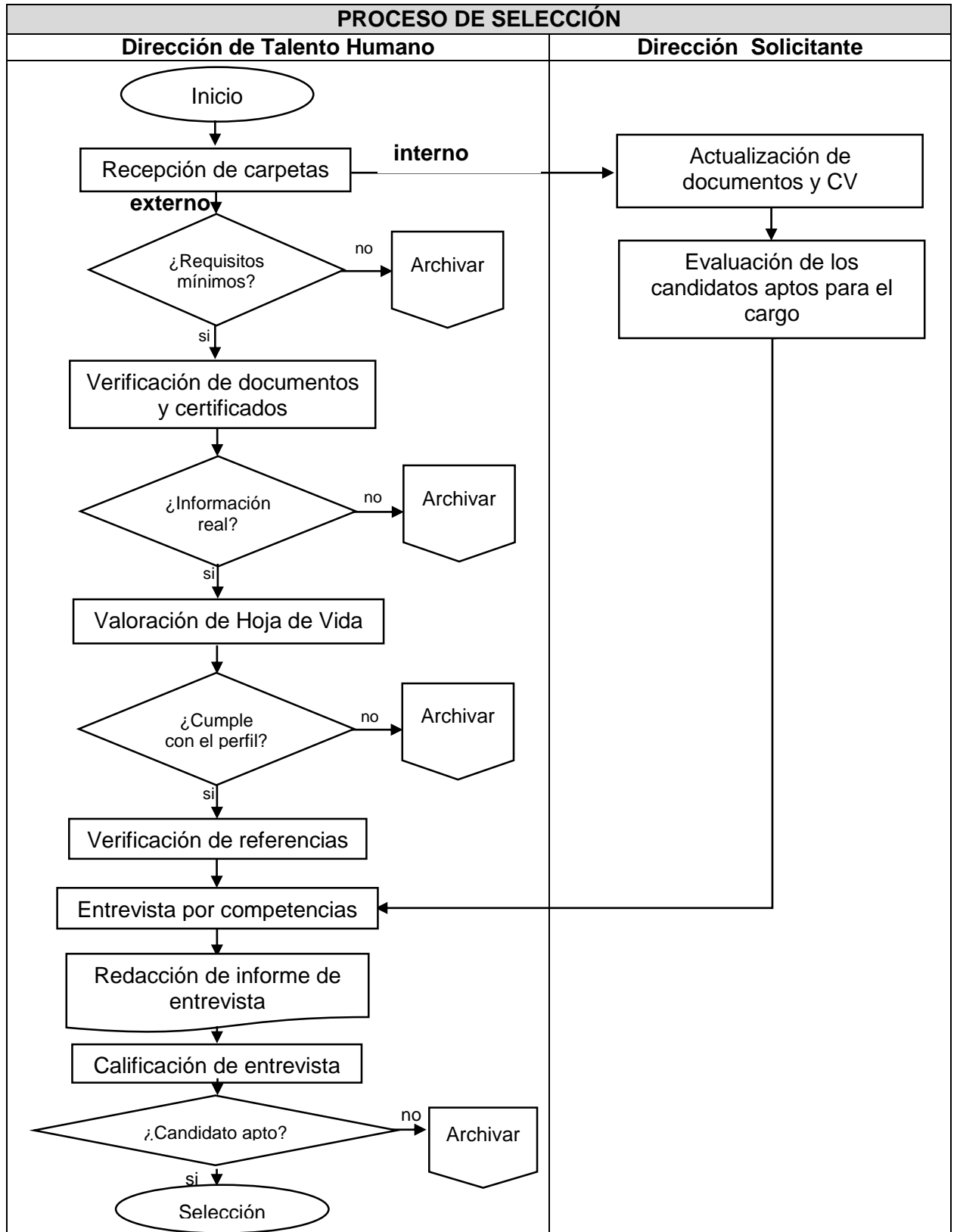


Figura 32. Proceso de Selección

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nota: en el caso de la selección interna, cuando no existe un aspirante que cumpla con el perfil adecuado para el cargo, se proceder a realizar el reclutamiento y selección externa.

Una vez que se ha realizado el reclutamiento del personal y se ha obtenido el currículum vitae con las exigencias de la empresa, proseguimos con la selección, tomando en cuenta los requisitos y competencias idóneas para el puesto, por lo que se entra a un proceso de análisis, verificación, valoración, etc., del aspirante y de su currículum vitae.

En la selección por competencias, el objetivo principal de la empresa es elegir a personas altamente competitivas, eficientes y eficaces con el perfil adecuado para el cargo, las cuales aporten al crecimiento y reconocimiento de la misma por el servicio que se brinda.

A continuación, se presentan las herramientas y técnicas para el proceso de selección en base los requerimientos y competencias de los diferentes cargos existentes en la empresa, los cuales se encuentran en la descripción y análisis de cargos; la selección del personal está dividida en la valoración de la hoja de vida, requisitos y la entrevista por competencias para cada cargo.

a. Verificación de requisitos

Esta herramienta se utilizará para la verificación de requisitos de todos los cargos.

Tabla 51. Verificación de requisitos

| VERIFICACIÓN DE REQUISITOS | | |
|---|-------------|-------------|
| ASPIRANTE N°: | | |
| CARGO REQUERIDO: | | FECHA: |
| REQUISITOS | SI PRESENTA | NO PRESENTA |
| Hoja de vida. | | |
| Título académico. | | |
| Dos copias a color de la cédula y papeleta de votación. | | |
| Certificado de trabajo. | | |
| Certificado de honorabilidad. | | |
| Certificado de capacitación. | | |
| Certificado de salud física y mental. | | |
| Certificado de violencia intrafamiliar. | | |
| Certificado de antecedentes penales. | | |
| Dos fotografías tamaño carnet. | | |
| Croquis del domicilio | | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____ Cargo: _____ Firma: _____

b. Verificación de documentos.

Esta herramienta se utilizará para la verificación de documentos de todos los cargos.

Tabla 52. Verificación de documentos

| VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS | | | | | | |
|----------------------------|-----------|------------------|----------------|-------------|------|---------------|
| CARGO REQUERIDO: | | | | FECHA: | | |
| N° | ASPIRANTE | NIVEL DE ESTUDIO | CAPACITACIONES | EXPERIENCIA | EDAD | OBSERVACIONES |
| | (Nombre) | | (Número) | (años) | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____ Cargo: _____ Firma: _____

c. Verificación de certificados

Esta herramienta se utilizará para la verificación de certificados de todos los cargos.

Tabla 53. Verificación de certificados

| VERIFICACIÓN DE CERTIFICADOS | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|---|
| CARGO REQUERIDO: | | | | FECHA: | | |
| N° (Aspirante) | Certificado de trabajo | Certificado de honorabilidad | Certificado de capacitación | Certificado de salud física y mental | Certificado de Violencia Intrafamiliar | Certificado de Antecedentes penales |
| | (Número) | (Número y observaciones) | (Número y observaciones) | (Observaciones) | (Observaciones) | (Observaciones) |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____ Cargo: _____ Firma: _____

d. Valoración de hoja de vida

El porcentaje mínimo aceptable para la valoración de hoja de vida es del 80% para cargos directivos incluyendo el jefe y coordinador de operaciones y del 70% para supervisores zonales y guardias de seguridad.

Los requisitos mínimos exigibles para la hoja de vida son los requisitos que se nombran como requeridos en la matriz.

Tabla 54. Valoración de hoja de vida

| VALORACIÓN DE HOJA DE VIDA | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------|------------------------------|--------------------------------|--|--|---|---------------------------------|-------------------|
| CARGO REQUERIDO: (DIRECTIVOS) | | | | | FECHA: | | | |
| N° (Aspirante) | NOMBRES | TÍTULO REQUERIDO (35%) | TÍTULO CONSIDERADO (10%) | EXPERIENCIA MAYOR O IGUAL A LA REQUERIDA (15%) | CAPACITACIÓN INTEGRAL PROFESIONAL (15%) | CAPACITACIÓN COMPLEMENTARIA (15%) | CAPACITACIÓN ESCASA (10%) | PUNTAJE (100%) |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____ Cargo: _____ Firma: _____

e. Verificación de referencias

La verificación de las referencias personales y laborales se aplican para todos los cargos y se realiza mediante llamadas telefónicas.

El criterio de evaluación se realiza en escalas de: 3 - bueno, 2 - regular y 1 – malo.

Tabla 55. Verificación de referencias

| VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS | |
|------------------------------------|--|
| DATOS DEL CANDIDATO | |
| ASPIRANTE N°: | |
| NOMBRE DEL ASPIRANTE: | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | |
| REFERENCIAS PERSONALES | |
| REFERENCIA #1 | |
| NOMBRE: | |
| RELACIÓN CON EL ASPIRANTE: | |
| FECHA DE CONTACTO: | |
| FORMA DE CONTACTO: | |
| OBSERVACIONES: | |
| CRITERIOS: | |
| REFERENCIA #2 | |
| NOMBRE: | |
| RELACIÓN CON EL ASPIRANTE: | |
| FECHA DE CONTACTO: | |
| FORMA DE CONTACTO: | |
| OBSERVACIONES: | |
| CRITERIOS: | |
| REFERENCIA #3 | |

| | |
|---|--|
| NOMBRE: | |
| RELACIÓN CON EL ASPIRANTE: | |
| FECHA DE CONTACTO: | |
| FORMA DE CONTACTO: | |
| OBSERVACIONES: | |
| CRITERIOS: | |
| REFERENCIAS LABORALES | |
| REFERENCIA #1 | |
| EMPRESA: | |
| INFORMANTE: | |
| CARGO DEL INFORMANTE: | |
| FECHA DE CONTACTO: | |
| FORMA DE CONTACTO: | |
| COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS DEL ASPIRANTE: | |
| TIEMPO DE TRABAJO: | |
| CARGO EN EL ANTIGUO TRABAJO: | |
| MOTIVO DE RETIRO: | |
| OBSERVACIONES: | |
| CRITERIOS: | |
| REFERENCIA #2 | |
| EMPRESA: | |
| INFORMANTE: | |
| CARGO DEL INFORMANTE: | |
| FECHA DE CONTACTO: | |
| FORMA DE CONTACTO: | |

| | |
|---|--|
| COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS DEL ASPIRANTE: | |
| TIEMPO DE TRABAJO: | |
| CARGO EN EL ANTIGUO TRABAJO: | |
| MOTIVO DE RETIRO: | |
| OBSERVACIONES: | |
| CRITERIOS: | |
| REFERENCIA #3 | |
| EMPRESA: | |
| INFORMANTE: | |
| CARGO DEL INFORMANTE: | |
| FECHA DE CONTACTO: | |
| FORMA DE CONTACTO: | |
| COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS DEL ASPIRANTE: | |
| TIEMPO DE TRABAJO: | |
| CARGO EN EL ANTIGUO TRABAJO: | |
| MOTIVO DE RETIRO: | |
| OBSERVACIONES: | |
| CRITERIOS: | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

f. Entrevista

Una vez que los aspirantes han pasado la evaluación de la hoja de vida y verificaciones de requisitos como también de referencias se efectúa el llamado para la realización de la entrevista.

- Protocolo de llamada

“Buenos días/tardes, le saluda ____ (nombre) __ de la empresa FENIXCON soluciones integrales, me comunico con usted para darle a conocer que ha sido seleccionado para la realización de la entrevista de trabajo, el día ____ a las ____am/pm.

Esperamos contar con su presencia, mucho gusto”

- Registro de llamada

Una vez que se ha realizado la llamada se prosigue al registro del mismo.

Tabla 56. Registro de llamadas

| REGISTRO DE LLAMADA A LOS ASPIRANTES PARA LA ENTREVISTA | | |
|---|----------|-------------|
| NOMBRE | CONTESTÓ | NO CONTESTÓ |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

- Registro de asistencia

Una vez que se presenten los aspirantes llamados, se registra su asistencia.

Tabla 57. Registro de asistencia

| REGISTRO DE ASISTENCIA | |
|------------------------|---------------------|
| FECHA: | |
| NOMBRE DEL ASPIRANTE | CARGO AL QUE ASPIRA |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

- Guía de entrevista

La entrevista se realiza en base a las competencias y requisitos pertinentes al cargo de que se encuentran en el punto 3.4.1 y 3.4.2 del presente documento.

1. Saludo Inicial.
2. Hemos realizado la revisión y valoración de su carpeta, usted ha sido seleccionado para realizar la entrevista, ahora queremos conocerle personalmente para saber si califica para el puesto al que postula.
3. (Confirmar los datos personales que se encuentran en la hoja de vida del aspirante)
4. ¿Por qué decidió estudiar _____?
5. ¿Qué cargo tenía en su antiguo trabajo?
6. ¿Qué sabe sobre nuestra empresa?

7. ¿Por qué le gustaría trabajar en nuestra empresa?

¿Cuáles son sus metas como profesional?

- Guía de entrevista por competencias

Las preguntas que se realizan en la guía de entrevista por competencias son tomadas del Diccionario de preguntas: la trilogía, de Martha Alles (anexo N° 8) y otras son realizadas por las autoras.

Las preguntas varían dependiendo del perfil requerido por cada cargo.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Gerente General:

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado A
- Trabajo en Equipo. Grado B
- Integridad. Grado B
- Orientación al cliente. Grado B

Competencias específicas

- Pensamiento estratégico. Grado B
- Pensamiento analítico. Grado C
- Liderazgo. Grado B
- Desarrollo de equipo y autodesarrollo. Grado C
- Relaciones públicas. Grado B

Tabla 58. Guía de entrevista por competencias - Gerente

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|--|---------------------|---|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | GERENTE GENERAL |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?• ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |

| | | |
|---|------------------------|---|
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su antiguo trabajo. |
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? • Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| | | |

| | | |
|---|-------------------------|---|
| 6 | Pensamiento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su una organización y por qué? • ¿En su antiguo trabajo, ante el entorno cambiante, tuvo que diseñar o modificar políticas y procedimientos con el fin de aprovechar oportunidades del mismo? Señale un ejemplo. |
| 7 | Pensamiento analítico | <ul style="list-style-type: none"> • En problemas de mediana gravedad, ¿identifica las ventajas y desventajas de las decisiones a tomar y marca prioridades? Bríndeme un ejemplo. • Descríbame una situación problemática que usted haya resuelto. ¿Cuáles fueron las causas del problema? ¿Qué efectos tuvo la solución a la que arribó? |
| 8 | Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • En su rol de jefe, ¿le tocó alguna vez tener algún caso difícil de manejar? Frente a una respuesta afirmativa: Relátame la situación. ¿Qué pasó? ¿Cómo resolvió ese problema? • Ante una responsabilidad desafiante o nuevas tareas complejas asignadas a su área de gestión, ¿cómo reaccionaron sus colaboradores? ¿Cómo resolvió la situación? Bríndeme ejemplos positivos y negativos (si corresponde). |
| 9 | Desarrollo del equipo | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de su propio talento? ¿Por qué los considera los más efectivos? ¿En qué ocasiones los ha implementado? <p>En el caso de que el entrevistado posea colaboradores bajo su supervisión, preguntar:</p> |

| | | |
|----|---------------------|--|
| | | ¿Ha utilizado dichos métodos para desarrollar a sus colaboradores? |
| 10 | Relaciones públicas | <ul style="list-style-type: none"> • En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)? • ¿Cuál es y cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y para mantenerse informado respecto de la realidad de sus clientes? |

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Director Financiero

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado D
- Integridad. Grado A
- Orientación al cliente. Grado D

Competencias específicas

- Conocimiento Técnico. Grado A
- Responsabilidad Social. Grado C
- Toma de decisiones. Grado C
- Pensamiento Analítico. Grado C
- Colaboración. Grado D

Tabla 59. Guía de entrevista por competencias - Director Financiero

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|-------------------------------------|--------------|---|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | DIRECTOR FINANCIERO |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su antiguo trabajo. |

| | | |
|---|------------------------|---|
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? • Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| | | |
| 6 | Conocimiento Técnico | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos, y que luego ese aporte haya significado una mejora cualitativa para su organización? Bríndeme detalles. • ¿Ha actualizado sus conocimientos técnicos? ¿Ha transmitido dichos conocimientos a otras personas o colaboradores? ¿De qué manera? |

| | | |
|----|------------------------|---|
| 7 | Responsabilidad Social | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Participa de alguna actividad de colaboración con la comunidad? De ser así, ¿en qué consiste? ¿Qué lo ha llevado a participar de ella? ¿Cómo se siente al respecto? • Relátame una situación en la cual haya debido interactuar con personas con costumbres distintas a las propias y cuénteme cómo se relacionó con ellas. ¿Le resultó difícil vincularse con esas personas? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo? ¿Qué aprendió de esas experiencias? |
| 8 | Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su actual/último trabajo? Descríbame la situación. ¿Debió optar entre variables diferentes? ¿De qué manera decidió cuál era la más adecuada? ¿Cómo evaluó sus implicaciones o consecuencias? • ¿Considera que su experiencia laboral ha influido para mejorar la forma en que toma decisiones? De ser así, ¿en qué aspectos observa este cambio? Bríndeme un ejemplo. |
| 9 | Pensamiento Analítico | <ul style="list-style-type: none"> • En problemas de mediana gravedad, ¿identifica las ventajas y desventajas de las decisiones a tomar y marca prioridades? Bríndeme un ejemplo. • Descríbame una situación problemática que usted haya resuelto. ¿Cuáles fueron las causas del problema? ¿Qué efectos tuvo la solución a la que arribó? |
| 10 | Colaboración | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda algún caso en el que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de alcanzar un objetivo que si bien no estaba directamente vinculado con su dirección era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo? |
|--|--|--|

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Director Administrativo

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado D
- Integridad. Grado A
- Orientación al cliente. Grado A

Competencias específicas

- Pensamiento Estratégico. Grado B
- Pensamiento Analítico. Grado B
- Conocimiento Técnico. Grado D
- Comunicación Eficaz. Grado C
- Relaciones Públicas. Grado C

Tabla 60. Guía de entrevista por competencias - Director Administrativo

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|--|---------------------|---|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | DIRECTOR ADMINISTRATIVO |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su antiguo trabajo. |

| | | |
|---|-------------------------|---|
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? • Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| | | |
| 6 | Pensamiento Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué oportunidades de negocio usted identifica en esta organización, tomando en cuenta los cambios de entorno? • ¿En su antiguo trabajo, aprovecho las oportunidades del entorno cambiante para el logro de beneficios para la organización y área de trabajo? |
| 7 | Pensamiento Analítico | <ul style="list-style-type: none"> • En problemas de mediana gravedad, ¿identifica las ventajas y desventajas de las decisiones a |

| | | |
|----|----------------------|---|
| | | <p>tomar y marca prioridades? Bríndeme un ejemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describame una situación problemática que usted haya resuelto. ¿Cuáles fueron las causas del problema? ¿Qué efectos tuvo la solución a la que arribó? |
| 8 | Conocimiento Técnico | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos, y que luego ese aporte haya significado una mejora cualitativa para su organización? Bríndeme detalles. • ¿Ha actualizado sus conocimientos técnicos? ¿Ha transmitido dichos conocimientos a otras personas o colaboradores? ¿De qué manera? |
| 9 | Comunicación Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • 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 fue claro. ¿Qué hizo? • Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? |
| 10 | Relaciones Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)? • ¿Cuál es y cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y para mantenerse informado respecto de la realidad de sus clientes? |

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Director de Talento Humano

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado A
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado A
- Integridad. Grado B
- Orientación al cliente. Grado B

Competencias específicas

- Comunicación Eficaz. Grado B
- Visión Estratégica. Grado C
- Liderazgo. Grado C
- Orientación a Resultados. Grado C
- Conducción del Personal. Grado C

Tabla 61. Guía de entrevista por competencias - Director Talento Humano

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|--|---------------------|---|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | DIRECTOR DE TALENTO HUMANO |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su antiguo trabajo. |

| | | |
|---|------------------------|---|
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? • Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| | | |
| 6 | Comunicación Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • 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 fue claro. ¿Qué hizo? • Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? |

| | | |
|----|--------------------------|---|
| 7 | Visión Estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • En su antiguo trabajo, ¿llevó a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementó en su grupo de trabajo? Bríndeme un ejemplo • ¿Qué fuentes de información consulta habitualmente para mantenerse actualizado en las tendencias mundiales en materia de economía, política y fenómenos socio-culturales? |
| 8 | Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • En el rol de su antiguo trabajo, ¿le tocó alguna vez tener algún caso difícil de manejar? Frente a una respuesta afirmativa: Relátame la situación. ¿Qué pasó? ¿Cómo resolvió ese problema? • Ante una responsabilidad desafiante o nuevas tareas complejas asignadas a su área de gestión, ¿cómo reaccionaron sus colaboradores? ¿Cómo resolvió la situación? Bríndeme ejemplos positivos y negativos (si corresponde). |
| 9 | Orientación a Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue su grado de logros en el último trabajo? ¿Por qué piensa que logró alcanzar (o no) los objetivos? • Si su gerente fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? |
| 10 | Conducción del Personal | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones? Bríndeme ejemplos. |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Cuénteme qué 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 incentivarlos a realizar sus mejores contribuciones? Bríndeme un ejemplo. |
|--|--|---|

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Jefe de Operaciones

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado B
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado B
- Orientación al cliente. Grado C

Competencias específicas

- Cierre de Acuerdos. Grado B
- Comunicación Eficaz. Grado C
- Relaciones Públicas. Grado D
- Responsabilidad Social. Grado C
- Pensamiento Estratégico. Grado D

Tabla 62. Guía de entrevista por competencias – Jefe de Operaciones

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|-------------------------------------|--------------|---|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | JEFE DE OPERACIONES |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su antiguo trabajo. |

| | | |
|---|------------------------|--|
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? • Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| | | |
| 6 | Cierre de Acuerdos | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme sobre alguna situación en la que haya realizado acuerdos con otras personas (clientes internos o externos) y en la que haya establecido conexiones apropiadas que resultaron sumamente positivas para las metas de su área u organización, así como para la contraparte. • ¿Cómo identifica aquello que resulta realmente importante para su cliente (interno o externo) al momento de tomar una decisión con respecto a |

| | | |
|---|------------------------|---|
| | | la organización que usted integra (o integraba) y los servicios que ofrecía? Por favor, bríndeme un ejemplo. |
| 7 | Comunicación Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • 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 fue claro. ¿Qué hizo? • Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? |
| 8 | Relaciones Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)? • ¿Cuál es y cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y para mantenerse informado respecto de la realidad de sus clientes? |
| 9 | Responsabilidad Social | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Participa de alguna actividad de colaboración con la comunidad? De ser así, ¿en qué consiste? ¿Qué lo ha llevado a participar de ella? ¿Cómo se siente al respecto? • Reláteme una situación en la cual haya debido interactuar con personas con costumbres distintas a las propias y cuénteme cómo se relacionó con ellas. ¿Le resultó difícil vincularse con esas personas? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo? ¿Qué aprendió de esas experiencias? |

| | | |
|----|----------------------------|---|
| 10 | Pensamiento Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué oportunidades de negocio usted identifica en esta organización, tomando en cuenta los cambios de entorno? • ¿En su antiguo trabajo, aprovecho las oportunidades del entorno cambiante para el logro de beneficios para la organización y área de trabajo? |
|----|----------------------------|---|

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Coordinador de Operaciones

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado C
- Compromiso. Grado A
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado C
- Orientación al cliente. Grado C

Competencias específicas

- Capacidad de planificación y organización. Grado D
- Colaboración. Grado C
- Desarrollo del Equipo. Grado C
- Responsabilidad Social. Grado D
- Comunicación Eficaz. Grado D

Tabla 63. Guía de entrevista por competencias – Coordinador de Operaciones

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|-------------------------------------|--------------|---|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | JEFE DE OPERACIONES |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su antiguo trabajo. |

| | | |
|---|---|--|
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? • Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| | | |
| 6 | Capacidad de planificación y organización | <ul style="list-style-type: none"> • Descríbame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto. • En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace? |

| | | |
|---|------------------------|---|
| 7 | Colaboración | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió? • ¿Recuerda algún caso en el que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de alcanzar un objetivo que si bien no estaba directamente vinculado con su dirección era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo? |
| 8 | Desarrollo del Equipo | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de su propio talento? ¿Por qué los considera los más efectivos? ¿En qué ocasiones los ha implementado? <p>En el caso de que el entrevistado posea colaboradores bajo su supervisión, preguntar: ¿Ha utilizado dichos métodos para desarrollar a sus colaboradores?</p> |
| 9 | Responsabilidad Social | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Participa de alguna actividad de colaboración con la comunidad? De ser así, ¿en qué consiste? ¿Qué lo ha llevado a participar de ella? ¿Cómo se siente al respecto? • Reláteme una situación en la cual haya debido interactuar con personas con costumbres distintas a las propias y cuénteme cómo se relacionó con ellas. ¿Le resultó difícil vincularse con esas personas? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo? ¿Qué aprendió de esas experiencias? |

| | | |
|----|---------------------|---|
| 10 | Comunicación Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • 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 fue claro. ¿Qué hizo? • Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? |
|----|---------------------|---|

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Supervisor Zonal

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado C
- Compromiso. Grado B
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado C
- Orientación al cliente. Grado D

Competencias específicas

- Liderazgo. Grado B
- Dirección de Equipos de Trabajo. Grado C
- Responsabilidad Social. Grado D
- Manejo de Crisis. Grado C
- Comunicación Eficaz. Grado D

Entrevista por competencias

Las preguntas que se realizan en la guía de entrevista por competencias son tomadas del Diccionario de preguntas: la trilogía, de Martha Alles (anexo N° 8) y otras son realizadas por las autoras.

Tabla 64. Guía de entrevista por competencias – Supervisor Zonal

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|-------------------------------------|--------------|--|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | JEFE DE OPERACIONES |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué le incentivo a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda? ¿Descartó alguna otra posibilidad? ¿Por qué? |
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a |

| | | |
|---|------------------------|--|
| | | <p>empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su (antiguo/actual) trabajo. |
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente, o de un profesor, o de otra persona que esperaba algo de usted. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se sintió? • ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes (internos o externos) con los que interactúa en su trabajo, o (en el ámbito de estudios) con compañeros de otros cursos, u otras personas en relación con alguna actividad comunitaria? |
| | | |

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| 6 | Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Le tocó alguna vez tener que supervisar a alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema? • ¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su antiguo trabajo o en alguna otra actividad? ¿Cómo lo hizo? Describa la situación. |
| 7 | Dirección de Equipos de Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Piense en una situación pasada en la cual haya estado al frente de un equipo de trabajo. ¿Qué acciones llevó a cabo para consolidar al grupo como un equipo y lograr que todos sus integrantes actuaran orientados a la consecución de los objetivos comunes? |
| 8 | Responsabilidad Social | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcione un ejemplo en el que haya llevado a cabo acciones orientadas a colaborar con el bien para la sociedad. • Relátame una situación en la cual haya debido interactuar con personas con costumbres distintas a las propias y cuénteme cómo se relacionó con ellas. |
| 9 | Manejo de Crisis | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo, sorteando presiones, contingencias y conflictos? ¿Cómo administró la problemática? ¿Qué aspectos tuvo en consideración para lograr su resolución? Cuénteme detalles acerca de la solución alcanzada. • ¿En alguna ocasión, ya sea en su empleo actual o en su anterior empleo, se enfrentó a problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo cómo manejar? Cuénteme qué fue lo que ocurrió. |

| | | |
|----|---------------------|--|
| 10 | Comunicación Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que ha debido afrontar, en el lugar de estudios o en un trabajo? • ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales? ¿Ante qué tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones? |
|----|---------------------|--|

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

Perfil requerido para la selección por competencias de un Guardia de Seguridad

Competencias Generales

- Iniciativa. Grado D
- Compromiso. Grado D
- Trabajo en Equipo. Grado C
- Integridad. Grado D
- Orientación al cliente. Grado D

Competencias específicas

- Ética. Grado D
- Manejo de Crisis. Grado C
- Tolerancia a la presión de trabajo. Grado D
- Temple. Grado D
- Colaboración. Grado C

Entrevista por competencias

Las preguntas que se realizan en la guía de entrevista por competencias son tomadas del Diccionario de preguntas: la trilogía, de Martha Alles (anexo N° 8) y otras son realizadas por las autoras.

Tabla 65. Guía de entrevista por competencias - Guardia de Seguridad

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|--|---------------------|--|
| SALUDO INICIAL | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | JEFE DE OPERACIONES |
| N° | COMPETENCIAS | PREGUNTAS POR COMPETENCIAS |
| 1 | Iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué le incentivo a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda? ¿Descartó alguna otra posibilidad? ¿Por qué? |

| | | |
|---|------------------------|---|
| 2 | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de una organización frente a empleados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió? • Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias de mejora en su (antiguo/actual) trabajo. |
| 3 | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Cómo se siente usted al ver que, dentro de su equipo de trabajo, sus compañeros tienen más éxito que usted. • Señale un ejemplo en el que usted haya experimentado un buen trabajo en equipo. |
| 4 | Integridad | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? <i>Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto.</i> • Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| 5 | Orientación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente, o de un profesor, o de otra persona que esperaba algo de usted. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se sintió? • ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes (internos o externos) con los que interactúa en su trabajo, o (en el ámbito de estudios) con compañeros de otros |

| | | |
|---|------------------------------------|---|
| | | <p>cursos, u otras personas en relación con alguna actividad comunitaria?</p> |
| | | |
| 6 | Ética | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió? • ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo. |
| 7 | Manejo de Crisis | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo? Cuénteme detalles acerca de la solución alcanzada. • ¿En alguna ocasión, ya sea en su empleo actual o en su anterior empleo, se enfrentó a problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo cómo manejar? Cuénteme qué fue lo que ocurrió. |
| 8 | Tolerancia a la presión de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Describa la situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo fue? ¿Qué pasó? ¿Cómo procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió? • ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado? |
| 9 | Temple | <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme si ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió? |

| | | |
|----|--------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Relátame alguna situación no exitosa de su vida profesional/laboral u ocurrida en otra circunstancia. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió? |
| 10 | Colaboración | <ul style="list-style-type: none"> • Relátame una situación en la que le haya tocado colaborar con su equipo de trabajo, ¿cómo lo hizo? • Cuénteme una situación en la que un compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió? |

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____

Cargo: _____

Firma: _____

NOTA: para evaluar la entrevista hecha, se debe comparar las respuestas con el diccionario de comportamientos que se encuentra en el anexo N° 7 y ver cuál es el grado requerido y cuál es el que presenta el aspirante.

- Registro de entrevista

Tabla 66. Registro de entrevista

| REGISTRO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | | | | | | |
|---|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|------------------------|---------------|
| CANDIDATO N° | | | | | | | |
| NOMBRE DEL ASPIRANTE: | | | | | | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | | | | | | | |
| COMPETENCIAS | | | | | | | |
| N° | COMPETENCIAS | GRADO | | | | | OBSERVACIONES |
| | | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLA 0% | |
| 1 | Iniciativa | | | | | | |
| 2 | Compromiso | | | | | | |
| 3 | Trabajo en equipo | | | | | | |
| 4 | Integridad | | | | | | |
| 5 | Orientación al cliente | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 6 | Pensamiento estratégico | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|-----------------------|--|--|--|--|--|--|
| 7 | Pensamiento analítico | | | | | | |
| 8 | Liderazgo | | | | | | |
| 9 | Desarrollo del equipo | | | | | | |
| 10 | Relaciones públicas | | | | | | |

OBSERVACIONES GENERALES

| FACTORES | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | OBSERVACIONES |
|------------------------|-----------|-------|---------|------------|---------------|
| Presentación personal | | | | | |
| Habilidad de expresión | | | | | |
| Confianza en sí mismo | | | | | |
| Aspiraciones | | | | | |
| Logros alcanzados | | | | | |
| Conocimientos | | | | | |

NOTA: para la calificación de los factores, el rango aceptable es de excelente a bueno.

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____ Cargo: _____ Firma: _____

Para la comparación de resultados se elige como factores las competencias de cada cargo, tanto las generales como las específicas.

Tabla 67. Comparación de resultados entre aspirantes

| COMPARACIÓN DE RESULTADOS | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| CARGO AL QUE ASPIRAN: | | | | FECHA: | | |
| FACTORES | ASPIRANTE 1 | ASPIRANTE 2 | ASPIRANTE 3 | ASPIRANTE 4 | ASPIRANTE 5 | N° ASPIRANRES... |
| Iniciativa | | | | | | |
| Compromiso | | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | | |
| Integridad | | | | | | |
| Orientación al cliente | | | | | | |
| (competencias específicas del cargo) | | | | | | |
| (competencias específicas del cargo) | | | | | | |
| (competencias específicas del cargo) | | | | | | |
| (competencias específicas del cargo) | | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| (competencias específicas del cargo) | | | | | | |
| | | | | | | |
| Presentación personal | | | | | | |
| Habilidad de expresión | | | | | | |
| Confianza en sí mismo | | | | | | |
| Aspiraciones | | | | | | |
| Logros alcanzados | | | | | | |
| Conocimientos | | | | | | |

Fuente: Martha Alles, Diccionario de preguntas: gestión por competencias, 2008 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

Nombre del encargado: _____ Cargo: _____ Firma: _____

3.3.8 Inducción del personal

Una vez realizada la selección y contratación del personal, se prosigue a realizar la inducción a la organización y la inducción personalizada para cada nuevo trabajador.

INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Manual de inducción

Hemos tomado esta herramienta para dar a conocer al nuevo trabajador todo lo referente a la organización, a continuación, presentamos la propuesta de manual de inducción:

MANUAL DE INDUCCIÓN

EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
“FENIXCON”



BIENVENIDA

La Empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., le da la más cordial bienvenida a usted, quien a partir de hoy forma parte de nuestro grupo de trabajo. Presentamos el siguiente manual de inducción donde usted encontrará todo lo que necesita saber sobre la empresa.

Estamos seguros que con sus capacidades, habilidades y competencias lograremos un crecimiento profesional y personal en la empresa a la que ahora usted pertenece.

Atentamente:

Fernando Muñoz.

GERENTE GENERAL

RESEÑA HISTÓRICA.

La empresa de seguridad privada “FENIXCON” Cía. Ltda., nace en el mes de julio del año 2015, con un monto inicial de 10.000 dólares, conformada por dos socios, Diego Muñoz con el 49% de participación y Christian Pueomag con el 51% de participación.

Hoy en día, la empresa se encuentra en diferentes ciudades de la costa y sierra del país, brindando el mejor de los servicios en seguridad a empresas públicas y privadas.



RAZÓN SOCIAL

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada en todo el país.

UBICACIÓN

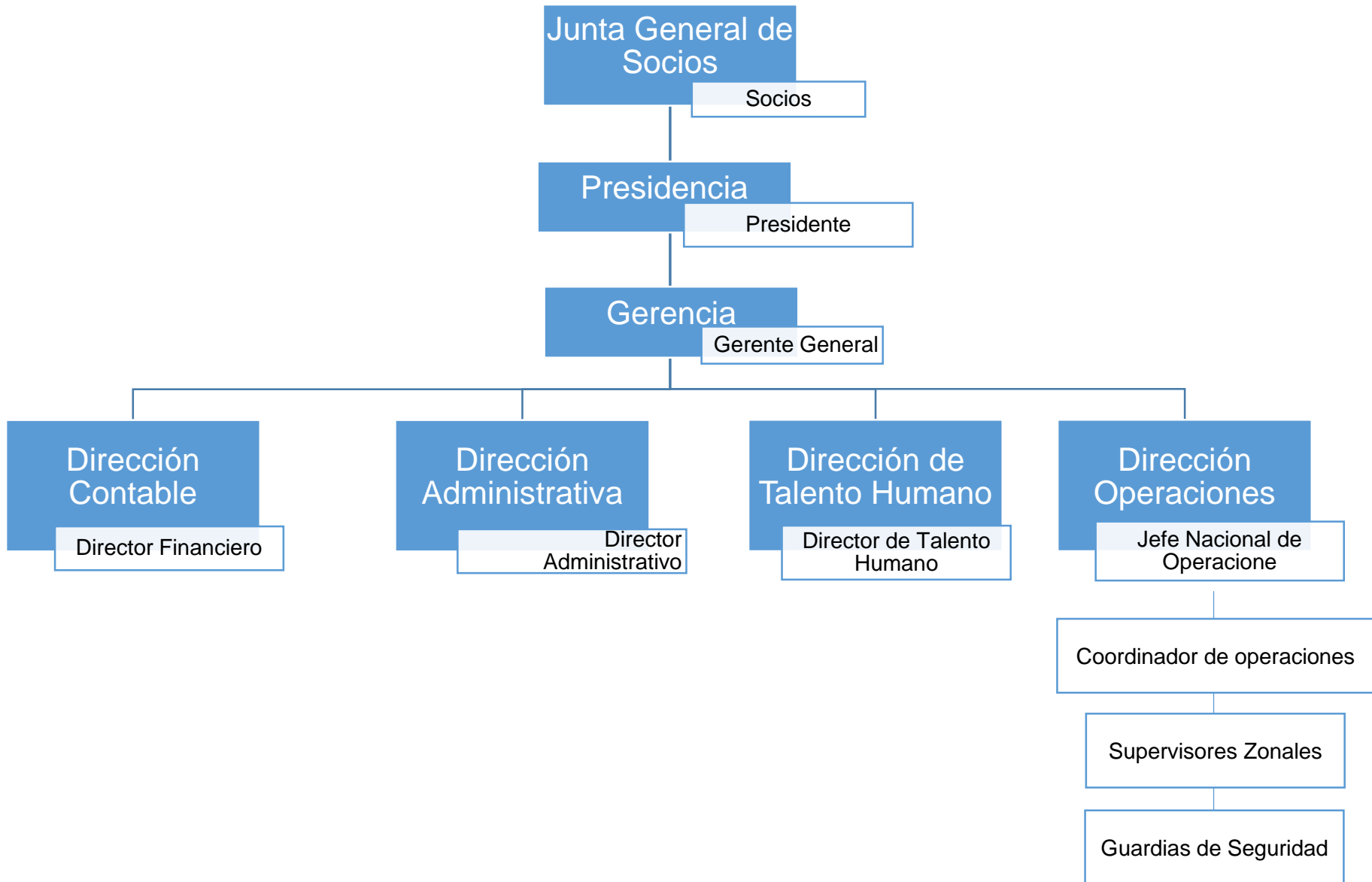
La empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Ibarra, en las calles, Luis Cabezas Borja 264 y Pedro Moncayo.

Teléfono: (062) 608-042

Celular: 0980444991

Correo: fenixsolin@gmail.com

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



POLÍTICAS DE LA EMPRESA

HORARIOS DE TRABAJO

DIRECTIVOS

Lunes a Viernes

8:30 A.M. – 1:00 P.M.

3:00 P.M. – 6:30 P.M.

OPERATIVOS

La jornada laboral es de 8 horas con horas extras y suplementarias remuneradas según el contrato con empresas externas.

TIPO DE CONTRATO

Indefinido

DÍAS DE PAGO

Se realiza el pago de sueldos los últimos 5 días del mes.

BENEFICIOS Y PRESTACIONES

El empleado recibe todos los beneficios de ley, tales como: decimotercero, decimocuarto, fondos de reserva, horas extras, suplementarias, utilidades, vacaciones por ley (15 días), aportes al IESS. La opción de acumular o mensualizar los beneficios de ley es libre.

En caso de los guardias de seguridad, tendrán un día franco a la semana, los días extras y feriados que laboren serán reconocidos como horas extras, los cuales tendrán su respectivo pago.

El empleado percibirá los Viáticos mensuales que determine el empleador en función del lugar de trabajo y demás consideraciones pertinentes, valor que podrá variar en su monto y no será parte de la remuneración.

A demás la empresa cuenta con un seguro de vida para cada empleado.

SERVICIO QUE BRINDA.

La empresa FENIXCON Cía. Ltda., brinda el servicio de seguridad a empresas públicas y privadas.

NORMAS DE COMPORTAMIENTO INTERNO

FENIXCON Cía. Ltda., requiere que el personal cumpla con las siguientes normas:

DIRECTIVOS

- El personal directivo debe cumplir con todas las funciones bajo su cargo.
- En caso de faltas de suma urgencia debe dar aviso al jefe inmediato.
- El personal directivo debe registrar sus entradas y salidas.

OPERATIVOS

- El dispositivo de comunicación que se le proporciona al empleado es de uso exclusivo para la comunicación con la empresa y compañeros de trabajo.
- El empleado tiene la obligación de llenar la bitácora con los activos a cargo, la hora de entrada y salida del mismo; el supervisor se encargará de llevar esta bitácora diaria al Jefe o Coordinador de operaciones para su respectiva verificación.
- El empleado debe llevar correctamente el uniforme y portar todo el armamento proporcionado por la empresa.
- En caso de faltar el empleado debe reportar al jefe inmediato o a la empresa para cubrir su turno con el saca franco respectivo.
- En caso de necesitar con suma urgencia al empleado en sus días libres o festivos, si la empresa lo requiere, deberá presentarse en el turno que se lo solicite; el trabajador será remunerado como horas extras.

En caso de faltar a alguna de estas normas y/o daños a los artefactos proporcionados por la empresa el empleado estará sujeto a sanciones, descuentos o devolución de los mismos.

ANEXOS

INSTALACIONES



REGISTRO



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR REGISTRO DE SOCIEDADES

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

| | | | |
|------------------------|--|------------------|--------------------------|
| RAZÓN O DENOMINACIÓN | FENIX SOLUCIONES INTEGRALES FENIXCON CIA.LTDA. | | |
| NOMBRE COMERCIAL: | | | |
| EXPEDIENTE: | 703839 | RUC: | 1091751107001 |
| FECHA DE CONSTITUCIÓN: | 23/07/2015 | PLAZO SOCIAL: | 23/07/2065 |
| NACIONALIDAD: | ECUADOR | TIPO DE CIA: | RESPONSABILIDAD LIMITADA |
| OFICINA: | QUITO | SITUACIÓN LEGAL: | INACTIVA |

DIRECCIÓN LEGAL

PROVINCIA: CANTÓN: CIUDAD:

DIRECCIÓN POSTAL

PROVINCIA: CANTÓN: CIUDAD:

PARROQUIA: CALLE: NÚMERO:

INTERSECCIÓN/MZ. CIUDADELA:

CONJUNTO: BLOQUE:

NÚMERO DE OFICINA: EDIFICIO/C.C.:

REFERENCIA / UBICACIÓN:

PISO: TELÉFONO1: TELÉFONO2:

FAX: CORREO ELECTRÓNICO 1:

CASILLERO POSTAL: CORREO ELECTRÓNICO 2:

CELULAR: PERTENECE A M.V.: SITIO WEB:

INFORMACIÓN

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado? ¿Ofrece servicios de pago a remesas? ¿Es sociedad de interés público?

¿Pertenece a MV? ¿Compañía vende a crédito? Fecha de última act. de datos

| | |
|----------------------------|---|
| ACTIVIDAD ECONÓMICA | |
| OBJETO SOCIAL: | SERVICIOS DE SEGURIDAD, OTRAS ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADAS, DETECTOR DE MENTIRAS, HUELLAS DACTILES, ENTRE OTROS. REALIZAR TODO TIPO DE INVESTIGACION PRIVADA INDEPENDIENTEMENTE DEL TIPO DE CLIENTE Y DE LA FINALIDAD DE LA INVESTIGACION, SRVICIOS DE INVESTIGACION Y OTRAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION... |
| CIIU Actividad Nivel 2: | N80 ACTIVIDADES DE SEGURIDAD E INVESTIGACIÓN. |
| CIIU Operación Principal: | N8010.09 OTRAS ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA; DETECTOR DE MENTIRAS (POLIGRAFO), HUELLAS DACTILARES, ETCÉTERA. |

| | |
|---------------------------|---|
| CAPITAL A LA FECHA | |
| CAPITAL SUSCRITO: | 10000.0000 CAPITAL 0.0000 VALOR X ACCIÓN: 1.00000 |

| |
|---------------------------------------|
| ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA |
|---------------------------------------|

| IDENTIFICACIÓN | NOMBRE | NACIONALIDAD | CARGO | FECH. NOMB. | PERIODO | FECHA DE REG. | No. DE REGISTRO | ART. | RL/ADM |
|----------------|------------------------------------|--------------|-----------------|---------------|---------|---------------|-----------------|------|--------|
| 1002517074 | PUEDMAG CALDERON CHRISTIAN EDUARDO | ECUADOR | PRESIDENTE | 10/07/17 0:00 | 2 | 01/09/2017 | 437 | 28 | SRL |
| 1001403243 | MUÑOZ FLORES FERNANDO PATRICIO | ECUADOR | GERENTE GENERAL | 10/07/17 0:00 | 2 | 01/09/2017 | 436 | 30 | RL |

Teléfono: (062) 608-042

Celular: 0980444991

Correo: fenixsolin@gmail.com

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

- La inducción al personal directivo está a cargo del gerente o el encargado del área, donde se da a conocer las funciones específicas dependiendo del cargo, las cuales se encuentran en el manual de funciones, apartado [3.3.1](#).
- La inducción al coordinador de operaciones y supervisores está a cargo del jefe de operaciones quien da a conocer las funciones específicas del cargo, las cuales se encuentran en el manual de funciones, apartado [3.3.1](#).
- La inducción a los guardias de seguridad está a cargo del supervisor de cada zona, quien se encarga de dar indicaciones generales y da a conocer las funciones específicas del cargo, las cuales se encuentran en el manual de funciones, apartado [3.3.1](#).

3.3.9 Sueldos y salarios

Proponemos a la empresa de seguridad privada “FENIXCON” Cía. Ltda., establecer los sueldos y salarios para cada cargo en base a los valores obtenidos en la valoración de cargos en el punto [3.3.3](#), como se ha dado a conocer en dicho punto, son los dueños de la empresa quienes en conjunto a la dirección contable realizan un análisis económico para saber cuánto deben pagar desde el cargo más alto hasta el más bajo en base a los porcentajes propuestos.

| CARGOS | VALORES |
|----------------------------|----------------|
| GERENTE GENERAL | 725 |
| DIRECTOR DE TALENTO HUMANO | 700 |
| DIRECTOR ADMINISTRATIVO | 650 |
| DIRECTOR FINANCIERO | 575 |
| JEFE DE OPERACIONES | 550 |
| COORDINADOR DE OPERACIONES | 475 |
| SUPERVISOR ZONAL | 475 |
| GUARDIA DE SEGURIDAD | 325 |

POLÍTICA SALARIAL

- La valoración de cargos será acorde a la descripción de cargos
- Los salarios mínimos por cada cargo son establecidos en base a las tablas sectoriales otorgadas por el ministerio de trabajo.

Tabla 68. Tabla Salarial

| CARGO | CÓDIGO IESS | SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2018 |
|---|---------------|-------------------------------|
| Gerente | 1918200000101 | 403,43 |
| Director administrativo (administrador gerencial) | 1910000000005 | 403,00 |
| Director de talento humano (director/afines) | 1920000000010 | 402.08 |
| Jefe de operaciones | 1920000000008 | 402.08 |
| Coordinador de operaciones | 1930000000054 | 400.96 |
| Director Financiero (contador) | 1910000000012 | 399,61 |
| Supervisor (guardia) | 1911740000051 | 390.24 |
| Guardia de seguridad | 1911740000051 | 390.24 |

Fuente: Ministerio del Trabajo

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

- Se realizará el pago de horas extras y complementarias conforme lo que dicta el código laboral del Ecuador.

3.3.10 Higiene y seguridad laboral

La higiene y seguridad laboral es un punto de suma importancia en toda empresa, ya que se busca precautelar la vida de los empleados.

Es por eso que proponemos las siguientes políticas de higiene y seguridad laboral:

- Cumplir con las leyes y reglamentos impuestos por el ministerio del interior y ministerio de trabajo, con el fin de precautelar la vida de cada uno de los trabajadores.
- La empresa está obligada a realizar exámenes médicos de rutina una vez al año a cada empleado.

- La empresa debe mantener un botiquín de primeros auxilios además de las respectivas señaléticas de seguridad en las instalaciones, las cuales deben ser respetadas.
- El empleado debe llevar el uniforme proporcionado por la empresa, portar correctamente el armamento y chaleco para protección y mantenerlos en buen estado.
- Cuidar la higiene personal con el fin de evitar cualquier tipo de enfermedades y contagios.
- Mantener ordenado y limpio el lugar de trabajo.
- No ingerir bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo.
- En caso de desastres naturales, el empleado debe actuar de manera preventiva, respecto a los guardias de seguridad, deben mantener la calma entre las personas resguardadas y evacuar el lugar donde se encuentre, llevándoles hasta un punto de encuentro seguro.
- En caso de asaltos, el guardia de seguridad debe dar aviso inmediato a la policía nacional y resguardar la vida de las personas bajo su cargo al igual que la suya.
- El trabajador debe informar acerca de cualquier situación grave o que implique su salud y seguridad al empleador o persona a cargo.

3.3.11 Plan de carrera

Proponemos un plan de carrera para la dirección operativa, donde los ascensos se realizarán en base al perfil requerido y la evaluación del desempeño.

Cabe recalcar que nuestra propuesta se dirige sólo a dicha dirección, ya que dentro de la empresa se tienen políticas internas donde los directivos no ascienden a la gerencia puesto que los socios eligen un gerente externo para dicho puesto.

A continuación, damos a la propuesta del plan de carrera:

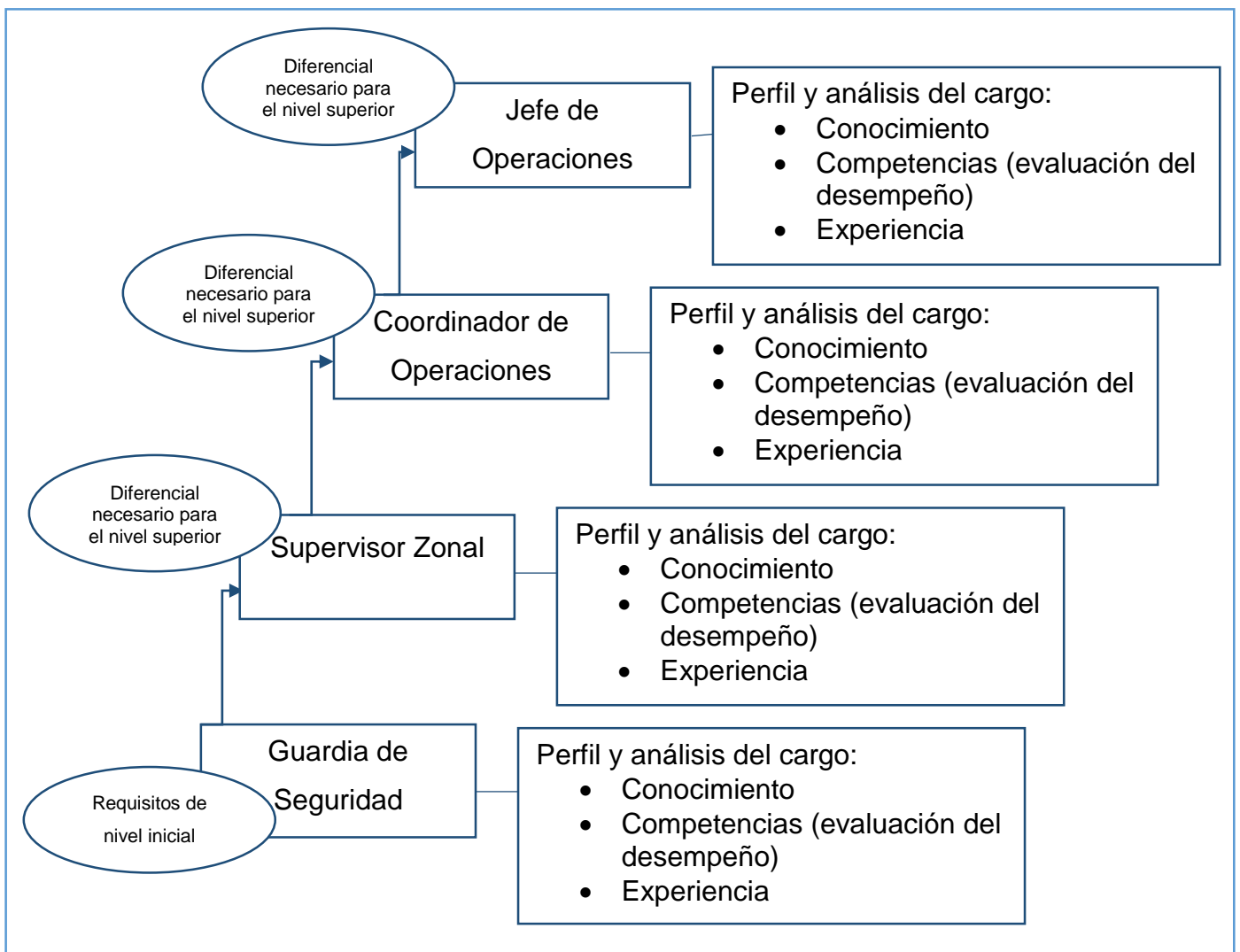


Figura 33. Plan de carrera

Fuente: Martha Alles, Construyendo Talento, 2009 (Adaptado).

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

3.3.12 Motivación del personal

Dentro de las empresas, es de suma importancia tener al personal motivado, ya que, como indica Martha Alles, son los intereses de una persona, pues las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Para lo cual nosotras proponemos las siguientes políticas motivacionales en base a la teoría de Abraham Maslow:

- Brindar cada año ropa de trabajo a fin a sus funciones y responsabilidades.
- Brindar reconocimientos al mejor empleado del año en base al análisis de la historia de vida laboral donde se contemple: asistencia al lugar de trabajo con uniformes adecuados, limpieza, puntualidad, cumplimiento y responsabilidad, con placas de reconocimientos.
- Reconocimientos en fechas trascendentes con actividades culturales y sociales.
- En la medida de la situación económica de la empresa, posibilitar un seguro médico y exequial privado pre pagado al personal operativo, ya que sólo el personal directivo cuenta con dicho seguro.
- Brindar charlas de motivación para crecimiento personal una vez al año.
- Brindar capacitaciones de profesionalización anuales gratuitas con emisión de certificados
- Realizar mañanas de recreación con las familias de cada empleado una vez al trimestre.
- Mejorar las condiciones y ambientes de trabajo.

3.3.13 Capacitación

Es necesario capacitar a los empleados de las empresas, ya que así llegan a ser más competitivos y se puede tener un mejor desarrollo del trabajo.

Proponemos a la empresa las siguientes herramientas de levantamiento de información para temas de capacitación y realización de los mismos:

- Detección de necesidades de capacitación

Cargo:

Nombre del ocupante:

Tabla 69. Detección de capacitaciones

| FUNCIONES DEL CARGO Funciones que realiza dentro del cargo | CALIFICACIÓN Califique del 1 al 3 que tan preparado (a) está la persona para la ejecución de la función | | | FUNCIONES CRÍTICAS Marque con una X las funciones que considere críticas | TEMAS Especifique las actividades de capacitación requeridas para desempeñar las necesidades identificadas | PRIORIZACIÓN Priorice los temas más sobresalientes | | | REVISIÓN Y OBSERVACIÓN |
|--|---|---|---|--|--|--|---|---|-------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |
| | 1 | 2 | 3 | | | 1 | 2 | 3 | |

Elaborado por: Sofía Rodríguez; Shirley Muñoz.

CALIFICACIÓN:
 1 – Básico
 2 – Desarrollado
 3 – Avanzado

PRIORIZACIÓN:
 1 – Menos importante
 2 – Neutro
 3 – Más importante

RESPONSABLE:
FIRMA:

- **POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN**
 - La modalidad del curso de capacitación debe ser presencial.
 - El curso de capacitación será de mínimo 6 horas
 - Informar con anticipación a los empleados sobre los temas de capacitación y horarios.
 - Al final del curso se realizará la evaluación de la capacitación.
 - Las capacitaciones deben ser permanentes y continuas.
 - Activar el Fondo ecuatoriano de capacitación que toda empresa tiene (iese y cecap)
 - Coincidir con los temas de interés de la empresa con las empresas capacitadoras.
 - Hacer sondeos de percepción de buen servicio con empresas con las que la empresa trabaja.

- **EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Después de la realización de la capacitación del personal, se debe proceder a efectuar una evaluación, por lo que proponemos el siguiente formato:

Tabla 70. Evaluación de capacitación

| | | | | | |
|---|----------|----------|----------|-----------|----------|
| Nombre del curso: | | | | | |
| Persona o institución que dictó el curso: | | | | | |
| Duración: | | | | | |
| | M | R | B | MB | E |
| CALIFICACIÓN AL INSTRUCTOR | | | | | |
| Conocimiento en el tema | | | | | |
| Claridad en su expresión | | | | | |
| Capacidad de transmitir sus conocimientos sin problemas | | | | | |
| Interés por la atención del grupo | | | | | |
| Conducción de talleres | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Manejo de materiales, instrumentos y equipos | | | | | |
| CALIFICACIÓN A LA CAPACITACIÓN | | | | | |
| El grado de aplicación de lo aprendido es... | | | | | |
| Temas impartidos | | | | | |
| Calidad de nuevos conocimientos | | | | | |
| Nivel de ayuda en las debilidades de la empresa | | | | | |
| Relación entre el tema y lo aprendido | | | | | |
| Motivación generada en el personal | | | | | |
| CALIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN | | | | | |
| La invitación al curso | | | | | |
| Comodidad para ver y escuchar | | | | | |
| Materiales de ayuda didáctica | | | | | |
| Equipos utilizados | | | | | |
| Horario de la capacitación | | | | | |
| COMENTARIOS: | | | | | |

3.3.14 Control de Base de datos

Para tener un control y mantenimiento correcto de lavase de datos, proponemos las siguientes políticas:

- Actualizar constantemente los datos de los empleados en el sistema de base de datos.
- Agregar inmediatamente a los empleados nuevos de la empresa a la base de datos, con todos los requisitos pedidos por la empresa y ministerio del interior.
- Archivar los datos de los empleados salientes de la empresa al momento que estos sean notificados como personal inactivo.
- La información de la base de datos debe ser manejada de manera exclusiva laboral y sólo por el personal autorizado por la empresa.

CONCLUSIONES

- Con respecto a la planeación, reclutamiento y selección del personal, podemos concluir que la empresa no cuenta con un proceso técnico ni herramientas para realizar una correcta planeación, reclutamiento y selección lo que puede llegar a causar pérdidas en la empresa por la constante desvinculación del personal, esto por seleccionar personal no capacitado o apto para el puesto de trabajo.
- En cuanto al análisis y descripción de puestos o cargos, la empresa tiene normas, políticas, funciones y responsabilidades establecidas de manera empírica, esto quiere decir que no las tienen establecidas en un manual por lo que no todo el personal sabe que es lo que debe cumplir y las funciones que debe realizar para desempeñar su trabajo, sin embargo, para el ingreso del personal se sabe qué requisitos deben cumplir y con qué conocimientos deben contar.
- Se pudo observar en la empresa que en el área administrativa existen personas que realizan funciones de más de dos cargos y no se centran en uno solo.
- En base a los sueldos y salarios, podemos concluir que la empresa no cuenta con sistema de valoración de cargos y que se remunera al personal en base a las actividades que realizan y las horas extras que cada uno realiza.
- La empresa tampoco tiene un plan de carrera para el personal, por lo que hacen sólo cuando es necesario, en el caso de las capacitaciones, se da capacitación sólo al personal que no tiene el curso de guardias que exige el ministerio del interior por lo que podemos concluir con que la empresa realiza capacitaciones al personal sólo cuando lo ve necesario, más no mediante una planificación.

RECOMENDACIONES

- Recomendamos establecer en base a la propuesta, competencias, habilidades y destrezas de cada puesto de la empresa
- Recomendamos la creación de subsistemas de Talento Humano para la empresa Fenixcon Cía. Ltda., ya que ésta no cuenta con procesos

técnicos para el manejo del personal, desde el momento de la vinculación hasta la desvinculación del mismo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Aiteco Consultores. (2016, abril 23). *Reclutamiento de personal. Selección de personal*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencia: La trilogía* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias "Evaluación de 360°"*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S. A.

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de los Talento humano. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de comportamientos, La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de preguntas: La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.

Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Vol. 2). Madrid: CASLON, S.L.

- Atehortúa , F., Bustamante , R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7(13). Obtenido de <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/203/178>
- Carlo Ferraro, G. S. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chamorro, H. M. (2013). *Manual del vigilante de seguridad*. (Vol. 1). San Vicente (Alicante): Club Universitario.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Colombia: ECOE.
- José, C. (2017, mayo 12). *SRI*. Obtenido de [www.servicio rentas: www.www.gob.ec](http://www.servicio.rentas.gob.ec)
- Llamas Arjona, C. (2013). *Gestión de Alojamientos Turísticos*. Madrid: Liber Factory.
- Martín Peña , M., & Díaz Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (2° ed.). Madrid: Esic Editorial.
- McClelland, D. (1999). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2017, octubre 17). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Seguridad y Salud en el Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Estados Unidos: Palabrio.
- Oakland, J. (1994). *Gerenciamento de qualidade total*. Sao Paulo: Nobel.

- Pérez, O. (2016, mayo 18). *Cinco para desarrollar y fortalecer las competencias de tus empleados*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>
- Postic, M., & Mialaret, G. (1996). *Observación y formación de los profesores*. Madrid: Publicaciones Digitales S.A.
- Puchol, L. (2007). *Organización, Dirección y Gestión de Talento humano*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México D. F.: Cengage Learning editors S.A.
- Rojas Abascal, Francisco. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC.
- Servicio de Rentas Interno. (2017, Octubre 12). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México D. F.: Editorial Limusa S. A.
- Soto, B. (2017, octubre 17). *Los objetivos de la administración de los salarios*. Obtenido de Gestión.org: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/30873/los-objetivos-de-la-administracion-de-los-salarios/>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Willey & Sons, Inc.
- Valle León, I. (2006, abril 21). *Desarrollo de competencias. Métodos*. Obtenido de www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/desarrollo_de_competencias._metodos.pdf
- Yani, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar* (Vol. 2). Argentina: Brujas.

ANEXOS

ANEXO N° 1.

ANTEPROYECTO.



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
"ENCI"**

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
FENIXCON CÍA. LTDA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3

**AUTORAS: SOFÍA ANABEL RODRÍGUEZ CAJAS
SHIRLEY CAROLINA MUÑOZ CHECA**

IBARRA, SEPTIEMBRE, 2017

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Diseño de un sistema de gestión por competencias para el talento humano de la empresa de seguridad privada FENIXCON CÍA. LTDA.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

El talento humano es una parte fundamental de toda empresa, si un trabajador está capacitado y sabe cuáles son sus funciones puede llegar a ser competitivo e incluso dar un valor agregado a la empresa.

El problema aparece por la falta de compromiso y falta de conocimiento de las funciones que se deben realizar según el cargo que tienen los integrantes o empleados de la empresa, a más de no hacer una adecuado reclutamiento y selección del personal, lo que ocasiona que los empleados abandonen la empresa a corto plazo.

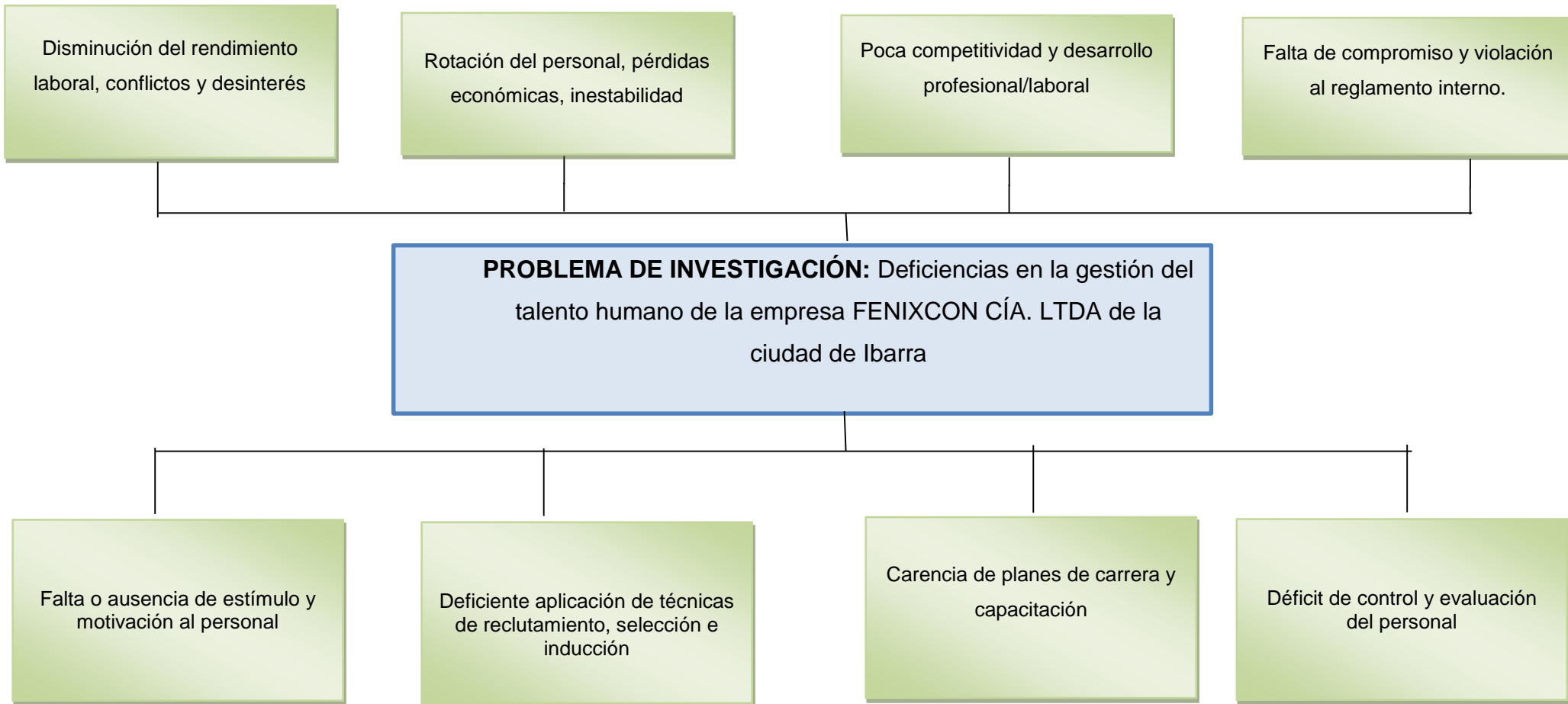
También se origina al existir una falta de determinación de subsistemas de talento humano y falta de normativa legal interna para el manejo del personal.

Las causas por la que se origina el problema son por la disminución del rendimiento laboral, conflictos, poco compromiso laboral y rotación del personal en la organización. Esto ocasiona efectos como la deficiencia de aplicación de técnicas de reclutamiento y selección del personal, falta de motivación al mismo y poco de conocimiento de las funciones que se deben realizar lo que causa pérdida a nivel de personal de trabajo, por ende, baja economía en la organización

La empresa FENIXCON CÍA.LTDA., situada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, realiza sus funciones desde aproximadamente 3 años, cuenta con aproximadamente 150 empleados. Es una empresa legalmente constituida, la cual está conformada por socios y accionistas. La empresa está dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada.

Las dificultades presentes en la gestión de talento humano en la empresa FENIXCON CÍA. LTDA., conlleva ineficiencia en el rendimiento del personal ya nombrado, conflictos y desinterés laboral.

Es necesario mejorar la gestión del talento humano para generar lealtad y compromiso de los trabajadores con la empresa, el trabajo descoordinado, la aparición de conductas ajenas a los intereses de la empresa, el desperdicio de tiempo y materiales, son, por mencionar solo algunos de los problemas que atentan contra la productividad de la empresa.



3. JUSTIFICACIÓN

Desde hace tiempo, con la globalización y la alta competencia las empresas han ido concientizándose y dando mayor importancia a su talento humano en el alcance de metas y objetivos, creación de planes de carrera y programas, al igual que planes de capacitación y motivación en el cual las dos partes salen beneficiadas, el empleado se vuelve más competitivo ayudando a que la empresa de una u otra manera lo sea también.

Se puede decir que el ser competitivo es nato de cada individuo ya que el mundo globalizado en el que nos encontramos amerita serlo, la competencia en la gestión de talento humano es importante al ayudar a aprovechar las habilidades, aptitudes y conocimientos que tienen los clientes internos al igual que los postulados al puesto de trabajo al momento del reclutamiento y selección del personal, esto alineado a las metas a las que quiere llegar la empresa, lo cual influye en que los clientes externos puedan percibir la competitividad que la empresa tiene ante otras empresas dedicadas a la prestación de servicios de seguridad privada.

El Talento Humano es la pieza fundamental dentro de toda organización, como se sabe, el empleado es el cliente interno, al cual hay que dirigirle y motivarle para que su rendimiento laboral sea eficaz y productivo y así la empresa tenga una buena imagen ante sus clientes mediante la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los mismos y siendo más competitivos antes empresas contendientes.

Un empleado al no estar dirigido de manera correcta, difícilmente conoce sus funciones, actividades y tareas, al no sentirse motivado o no tener crecimiento personal y profesional en su trabajo, el empleado no podrá ser competitivo e incluso podrá llegar a tomar medidas como el abandono o desvinculación a la empresa, causando inestabilidad en la misma, como se sabe una empresa sin su cliente

interno, es decir, sin empleados, podría llegar a fracasar e incluso quebrar he aquí la importancia del talento humano.

Alvarado y Barba (2016), dan a conocer que hoy en día la gestión de talento humano ha ido teniendo una gran importancia a causa del impacto que tiene la productividad, innovación en productos y servicios y la capacidad de las organizaciones, empresas e industrias lo cual les ha hecho cada vez más competitivas. Se puede evidenciar que la gestión de talento humano es de gran importancia en la empresa, tanto para el empleador como para el empleado, ya que al realizar una gestión correcta al personal se puede llegar a alcanzar las metas y objetivos que la empresa apunta lograr, adquiriendo y fortaleciendo un buen desempeño laboral, lo cual generaría estabilidad laboral para el empleador y el empleado a más de tener unos correctos procesos desde el reclutamiento hasta la desvinculación del personal con la empresa.

Pero más allá de esto, mediante un sistema de gestión de talento humano basado en competencias, se busca retener al personal en la empresa, hacerlo más competitivo y aprovechar sus talentos en el desempeño laboral para así obtener mejores resultados con la ayuda de todos los empleados y socios de la empresa logrando conseguir un balance tanto en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores como el logro de metas de la empresa y satisfacción de los clientes externos con el servicio brindado.

Por ello la importancia de crear un diseño de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias, el cual cuente con subsistemas como formación y capacitación, evaluación del desempeño y competencias, capacitaciones, etc., los cuales benefician a la empresa FENIXCON CÍA.LTDA teniendo como objetivo la correcta administración del personal, reducción de conflictos del mismo, contribución a la mejora continua de la empresa, consecución de metas, mejoramiento de la cultura organizacional y clima laboral, satisfacción del empleado en el puesto de trabajo, explotación positiva de sus competencias, habilidades y destrezas, dando satisfacción al cliente interno en su ambiente de trabajo, promover

mediante planes de carrera el crecimiento personal y profesional del empleado haciendo así que su desempeño sea más eficaz y eficiente, estableciendo compromisos y responsabilidad del empleado con la empresa, al igual que la descripción de cargos donde el empleado esté al tanto de cuáles son sus actividades y tareas, evitando así la rotación del personal en actividades que no corresponden a las suyas, incentivando a que el trabajador se especialice dentro de la empresa y ayude a que la misma sea competitiva.

La empresa FENIXCON CÍA.LTDA., se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, cuenta con aproximadamente 150 empleados, la empresa se dedica a la prestación de servicios de seguridad privada, la cual tiene gran importancia en el medio, ya que cuenta con contratos de empresas de la región Sierra y Costa, por eso la necesidad de administrar correctamente el personal.

Los beneficiarios directos de este proyecto serán los socios y accionistas de la empresa FENIXCON CÍA.LTDA., así como el personal o talento humano que labora en la empresa, ya que de una u otra manera se mejorarán los procesos de reclutamiento y selección del personal evitando exceso de rotación de personal, al igual que se colaborará al desarrollo del trato de los empleados y el buen desempeño laboral de los mismos, ayudándoles a crecer personal y profesionalmente y haciendo que la empresa llegue a ser más competitiva en el sector. Como beneficiarios indirectos están las empresas que son parte de la demanda, es decir los clientes externos, los cuales recibirán un mejor servicio y se sentirán satisfechos y seguros al igual que las familias de los empleados ya que mejorara sus niveles de vida y la educación para sus hijos; se ayudará a que se sientan a gusto con su trabajo y en el caso de envío a otras ciudades se tomará en cuenta los lugares de cercanía con sus familias.

Es por eso que este proyecto genera gran interés en los beneficiarios directos, más que los indirectos, creando una perspectiva positiva al tener una visión de mejora como empresa.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., de Ibarra.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar los procesos de Provisión de Talento humano
- Estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño
- Determinar que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y porqué lo hace
- Examinar los procesos de Mantenimiento de talento humano
- Examinar los procesos de Desarrollo de talento humano
- Examinar los procesos de Control de talento humano
- Proponer las competencias, habilidades y destrezas de cada puesto de la empresa
- Proponer subsistemas de Talento Humano para la empresa Fenixcon Cía. Ltda.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el presente proyecto se busca realizar un modelo de sistema de gestión de talento humano basado en competencias, donde se tiene como objetivo la elaboración de varios subsistemas que conforman el sistema en general. Esto se realizará mediante un estudio minucioso de la empresa para saber su situación actual, mediante un análisis de la misma en el área de talento humano para saber confrontar de manera correcta las debilidades y amenazas de la empresa y

aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la misma. Es necesario hacer un estudio donde participen los empleados y los directivos de la empresa.

Se realizará un organigrama funcional y manual de funciones para que los empleados tengan claro cuáles son sus funciones, actividades y tareas que tiene que realizar en su cargo, para así mejorar su productividad y competitividad.

Al ser nuestro proyecto una propuesta de modelo de sistema de gestión de talento humano basado en competencias realizaremos talleres con los integrantes necesarios de la empresa lo cual nos ayudará a determinar las competencias que sean elementales para la realización del proyecto anteriormente nombrado, se propone utilizar el modelo de competencias de Martha Alles y modelo MPC al igual que el diccionario de competencias.

La razón por la cual buscamos desarrollar y proponer un sistema de gestión de talento humano por competencias es saber cuáles son las habilidades y destrezas que debe necesitar una persona para ser parte de la empresa, es decir, para postular como trabajador, de igual manera, saber los requisitos precisos que debe tener el integrante de la empresa según el cargo que posea, cada subsistema que conforma el sistema en general será desarrollado en base a las competencias que sean pertinentes.

Dentro de los subsistemas que desarrollaremos consta el de provisión y Talento humano, mismo que trata de un plan de talento humano, la forma y técnicas que se utilizará para el reclutamiento del personal, tanto interno como externo obteniendo así un buen reclutamiento, para la selección del personal basado en competencias se utilizará técnicas de selección analizando cuáles son mejores que optimicen tiempo y dinero. Se elaborará un esquema de procesos que contenga la recepción

de carpetas con todos los requisitos que la empresa necesita y con los cuales pueda cubrir sus expectativas acerca del postulante a empleado y la selección de personal con las técnicas que se deben realizar. En el subsistema de aplicación del talento humano se desarrollarán la inducción al personal el cual contenga un manual de inducción con las leyes que la empresa crea pertinente para los empleados, un la descripción y análisis de cargos al igual que su valoración y la evaluación del desempeño de cada trabajador se ejecutará mediante instrumentos técnicos necesarios. Para la propuesta del subsistema de desarrollo del talento humano se realizarán planes de capacitaciones, por lo cual se buscarán ejemplos de paquetes de capacitación para saber si son o no beneficiosos y si se puede cubrir en base a los costos, esto debe ser realizado en base a las competencias de cada área o cargo. Se desarrollará un plan de carrera y motivación para el personal lo cual apoyará a un mejor desempeño laboral, en el desarrollo del subsistema de mantenimiento y control de talento humano se realizarán planes de seguridad, remuneración y control, todo esto debe ser realizado en base a las competencias obtenidas en los talleres a realizar anteriormente nombrados.

Es necesario que al momento de poner en marcha el presente proyecto se busque la información precisa y ayuda del gerente de la empresa, ya que, es él quien tiene mayor conocimiento sobre las fortalezas que tiene su empresa al igual que las falencias de la misma, todo esto se realizará en base a las competencias que son idóneas para la empresa.

5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

- 1.1 Definición de modelo de gestión
- 1.2 Definición de Talento Humano
- 1.3 Evolución del Talento Humano
- 1.4 Importancia del Talento Humano

- 1.5 Paradigmas del Talento Humano
- 1.6 Gestión del Talento Humano
- 1.7 Importancia de la gestión del Talento Humano
- 1.8 Administración de Talento Humano
- 1.9 Objetivos de la gestión de Talento Humano
- 1.10 Definición de competencias
- 1.11 Importancia de las competencias en el talento humano
- 1.12 Gestión de talento humano por competencias
- 1.13 Diccionario de competencias
- 1.14 Tipos de competencias
- 1.15 Grados de competencia
- 1.16 Métodos para el desarrollo de competencias
- 1.17 Las empresas de seguridad privada
 - 1.17.1 Razón de ser
- 1.18 Importancia de las empresas de seguridad privada
- 1.19 Organigrama Estructural
- 1.20 Organigrama funcional
- 1.21 Manual de funciones
- 1.22 Subsistema de Provisión de Talento humano
 - 1.22.1 Planeación del talento humano
 - 1.22.2 Reclutamiento interno
 - 1.22.3 Reclutamiento externo
 - 1.22.3.1 Fuentes de reclutamiento
 - 1.22.4 Selección del personal
 - 1.22.4.1 Técnicas de selección
- 1.23 Subsistema de Aplicación de talento humano
 - 1.23.1 Inducción del personal
 - 1.23.1.1 Manual de inducción al personal
 - 1.23.2 Descripción y análisis de cargos
 - 1.23.3 Valoración de cargos
 - 1.23.4 Evaluación del desempeño
 - 1.23.4.1 Métodos de evaluación del desempeño

- 1.24 Subsistema de Mantenimiento de talento humano
 - 1.24.1 Sueldos y salarios
 - 1.24.2 Higiene y seguridad laboral
- 1.25 Subsistema de Desarrollo de talento humano
 - 1.25.1 Plan de carrera
 - 1.25.2 Motivación del personal
 - 1.25.3 Capacitación
 - 1.25.3.1 Métodos de capacitación
- 1.26 Subsistema de Control de talento humano
 - 1.26.1 Base de datos
- 1.27 Rotación del personal

2. CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

- 2.1 Matriz de relación diagnóstica
- 2.2 Objetivos de la matriz de relación
 - 2.2.1 Objetivo General
 - 2.2.2 Objetivos Específicos
- 2.3 Variables
- 2.4 Indicadores
- 2.5 Técnicas
- 2.6 Fuentes de información
- 2.7 Recursos
- 2.8 Financiamiento
- 2.9 Determinación de la situación actual de la empresa
 - 2.9.1 FODA en base al talento humano
 - a) Fortalezas
 - b) Oportunidades
 - c) Debilidades
 - d) Amenazas

3 CAPÍTULO III PROPUESTA

- 3.1 Organigrama estructural
- 3.2 Organigrama funcional
 - 3.2.1 Perfil Duro
 - 3.2.2 Perfil Blando
- 3.3 Determinación de las competencias
 - 3.3.1 Talleres de levantamiento de perfiles por competencias
- 3.4 Manual de funciones
 - 3.4.1 Asignación de competencias a los diferentes cargos
- 3.5 Subsistema de Provisión de Talento humano
 - 3.5.1 Planeación del talento humano
 - 3.5.2 Reclutamiento interno
 - 3.5.3 Reclutamiento externo
 - 3.5.4 Selección del personal
- 3.6 Subsistema de Aplicación de talento humano
 - 3.6.1 Inducción del personal
 - 3.6.2 Descripción y análisis de cargos
 - 3.6.3 Valoración de cargos
 - 3.6.4 Evaluación del desempeño
- 3.7 Subsistema de Mantenimiento de talento humano
 - 3.7.1 Sueldos y salarios
 - 3.7.2 Higiene y seguridad laboral
- 3.8 Subsistema de Desarrollo de talento humano
 - 3.8.1 Plan de carrera
 - 3.8.2 Motivación del personal
 - 3.8.3 Capacitación
- 3.9 Subsistema de Control de talento humano
 - 3.9.1 Base de datos

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

6.2. TÉCNICAS

6.2.1. Observación

Guillermo Campos y Nallely Lule (2012), nos dan a conocer que:

La observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades (pág. 3).

Se podría decir que la observación es una técnica que necesita paciencia y mucha atención, con la cual se obtendrá información necesaria y valiosa.

6.2.2. Encuesta

Según Ángel Fernández Nogales (2004), la técnica de encuesta es la metodología cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria, existen tres tipos de encuesta, la encuesta personal, telefónica y postal, las cuales permiten obtener información directa entre el encuestado y encuestador.

Francisco Alvira Martín (2011), da a conocer que “la encuesta es un instrumento de captura de la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio”

6.2.3. Entrevista

José Alberto Yuni y Claudio Ariel Urbano (2006), dicen que:

La entrevista es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición

humana, nuestra capacidad comunicacional, esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas, etc.

Podríamos aclarar que la entrevista es la interacción entre dos personas para la obtención de información.

6.3 INSTRUMENTOS

6.3.1. Ficha de Observación

La ficha de observación es un instrumento de la técnica de observación, la cual permite obtener la información necesaria para el estudio a realizar, Marcel Postic y Gaston Mialaret (1996), dicen que *“la ficha de observación que resulta de la búsqueda de los hechos sobresalientes, proviene de un esfuerzo de racionalización en el mismo sentido”*.

6.3.2. Cuestionario

Según Ángel Fernández (2004), el cuestionario tiene que transmitir las necesidades de información del investigador a las personas entrevistadas y tiene que facilitar el registro y la devolución de las respuestas de los entrevistados al investigador. La eficiencia de este proceso de intercambio de información se basa fundamentalmente en un diseño de cuestionario adecuado a las características de la investigación.

6.4 MATRIZ DE RELACIÓN

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | INDICADORES | TÉCNICAS | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|---|-----------------------------|-------------------------------|--|---|
| Examinar los procesos de Provisión de Talento Humanos | Provisión de Talento humano | Planeación del talento humano | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados de FENIXCON • Socios de FENIXCON |
| | | Reclutamiento del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Socios de FENIXCON • Base de datos |
| | | Selección del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos de FENIXCON • Postulantes a empleados • Postulantes a empleados • Carpetas de los postulantes |
| Estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su | Análisis de puestos | Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de la empresa FENIXCON |
| | | Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados y socios de FENIXCON |

| | | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---|---|
| adecuado desempeño | | Condiciones que exige el puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Datos FENIXCON de • Socios FENIXCON de |
| Determinar que hace el ocupante del puesto, como lo hace, cuando lo hace y porqué lo hace | Descripción de puestos | Que hace el ocupante del puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados socios y de FENIXCON |
| | | Como lo hace | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados socios y de FENIXCON |
| | | Cuando lo hace | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados socios y de FENIXCON |
| | | Porque lo hace | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados socios y de FENIXCON |
| Examinar los procesos de Mantenimiento de talento humano | Mantenimiento de talento humano | Sueldos y Salarios | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Socios FENIXCON de |
| Examinar los procesos de Desarrollo de talento humano | Desarrollo de talento humano | Plan de Carrera | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Socios FENIXCON de |
| | | Motivación al Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados socios y de FENIXCON |

| | | | | |
|--|---------------------------|-----------------------------|--|--|
| | | Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados y socios de FENIXCON |
| | | Higiene y Seguridad laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados y socios de FENIXCON |
| Examinar los procesos de Control de talento humano | Control de talento humano | Control de Base de Datos | <ul style="list-style-type: none"> • Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de FENIXCON |

c. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES SEMANAS /MESES | MES I | | | | MES II | | | | MES III | | | | MES IV | | | | MES V | | | | RESPONSABLE |
|--------------------------------|-------|---|---|---|--------|---|---|---|---------|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Autoras del proyecto |
| Recopilación de Bibliografía | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Autoras del proyecto |
| Análisis de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Autoras del proyecto |
| Redacción del marco teórico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Autoras del |

8. RECURSOS

a) Humanos

| | |
|-------------------|----------|
| - Sofía Rodríguez | 0 |
| - Shirley Muñoz | 0 |
| Subtotal | 0 |

b) Materiales

| | |
|-----------------|---------------|
| - Copias | 50.00 |
| - Impresiones | 60.00 |
| - Anillados | 50.00 |
| Subtotal | 160.00 |

c) Otros

| | |
|-----------------|---------------|
| - Transporte | 90.00 |
| - Comida | 80.00 |
| - otros | 80.00 |
| Subtotal | 250.00 |

| | |
|----------------------|---------------|
| Subtotal | 410.00 |
| Imprevistos (25%) | 102.5 |
| TOTAL | 512.50 |

8.1. FINANCIAMIENTO

Sofía Rodríguez

Shirley Muñoz

9. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Vol. 2). Madrid: CASLON, S.L.
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7(13). Obtenido de <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/203/178>
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Estados Unidos: Palabrio.
- Postic, M., & Mialaret, G. (1996). *Observación y formación de los profesores*. Madrid: Publicaciones Digitales S.A.
- Yani, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar* (Vol. 2). Argentina: Brujas.

ANEXO N° 2.

MODELO DE ENCUESTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

Cargo que ocupa en la empresa

.....

1.- ¿A través de que medio se informó sobre una vacante de trabajo en la empresa?

Redes Sociales_____

Medios de comunicación_____

Medios impresos_____

Otras empresas_____

Amistades_____

2.- ¿Qué técnicas de selección utilizó la empresa?

Entrevista_____

Valoración de documentos_____

Recomendación de terceros_____

1 y 2_____

1 y 3_____

Todas las anteriores_____

3.- Los resultados del proceso de selección fueron:

Satisfactorio_____

Poco satisfactorio_____

Insatisfactorio_____

Por_qué.....
.....
.....
.....

4.- Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos:

Cargos_____

Horario_____

Condiciones de trabajo_____

Salario_____

Todos_____

Ninguno_____



1.- ¿De acuerdo a las funciones y responsabilidades de su cargo, qué habilidades y competencias considera importantes para un buen desempeño laboral?

Iniciativa e integridad____

Puntualidad____

Trabajo en equipo____

Orientación al cliente_____

Habilidades físicas____

Habilidades técnicas____

Todas las anteriores____

2.- ¿Qué requisitos considera usted que se debe presentar para un buen desempeño laboral?

Requisitos Mentales_____

Requisitos Físicos_____

Todas las anteriores _____

Cuáles.....
.....
.....



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

1.- ¿Cuenta con un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo?

Si____

No____

En caso de que la respuesta sea negativa:

2.- Al no tener un documento formal en donde se detallen las funciones y responsabilidades las consecuencias han sido:

Buenas____

Regulares____

Malas____



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

De 3 a 6 meses____

De 6 meses a 1 año____

Más de 1 año____

2.- ¿Considera usted que lo que percibe como remuneración mensual es equitativa a las responsabilidades asignadas?

Si____

No____

3.- ¿La empresa le proporciona todos los beneficios de ley?

Si_____

No_____



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

1.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de carrera?

Si_____

No_____

2.- ¿Ha sido candidato para algún ascenso dentro de la empresa?

Si_____

No_____

3.- ¿Se siente motivado en su trabajo?

Si_____

No_____

Por_qué.....

.....

.....

...

4.- ¿Ha recibido por parte de la empresa algún tipo de reconocimiento?

Bonos_____

Reconocimiento personal_____

Otros_____

Ninguno_____

5.- ¿Ha recibido por parte de la empresa capacitaciones?

Permanente_____

Eventual_____

Nunca_____

6.- ¿En qué tema le gustaría que le capaciten? (Una opción)

Primeros Auxilios_____

Seguridad física y control de accesos_____

Seguridad integral_____

Funciones del agente de seguridad y atención al cliente_____

Armamento_____

7.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de higiene y seguridad?

Si_____

No_____

8.- ¿Ha recibido charlas acerca de la prevención de riesgos por parte de la empresa?

Si_____

No_____

9.- ¿Ha sufrido algún accidente de trabajo?

Si_____

No_____

ANEXO N° 3.

GUÍA DE ENTREVISTA

- PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

- 1.- ¿Se planifica el ingreso del personal a la empresa? ¿Con base en qué?
 - 2.- ¿Cómo inicia el reclutamiento la empresa?
 - 3.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?
 - 4.- Para la selección del personal, ¿la empresa lleva un proceso técnico de selección?
 - 5.- ¿Cuáles son las principales técnicas de selección que utiliza?
- ¿Cuáles son los principales factores de decisión para el ingreso de una persona?
- 6.- ¿Para la selección del personal se toma en cuenta las competencias para el trabajo? ¿Cuáles son?
 - 7.- ¿En el proceso vinculación que sistema de inducción predomina en la empresa?

- ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta entrevista será dirigida a los directivos de la empresa.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

- 1.- ¿La empresa requiere que el personal cumpla con ciertos requisitos y competencias para el puesto de trabajo? ¿Cuáles y Por qué?

2.- ¿Qué tipo de políticas y requisitos priman en la institución en cuanto al tema del personal?

- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Esta entrevista va dirigida a los directivos de la empresa.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

2.- ¿Se revisa el manual de funciones?

3.- ¿Cada qué tiempo se revisa?

4.- ¿Por qué?

- SUELDOS Y SALARIOS

Esta entrevista va dirigida a los directivos de la empresa.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

1.- ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?

2.- ¿Bajo qué indicadores se remunera al personal?

3.- ¿La empresa cumple con lo estipulado en la ley laboral?

- DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

Esta entrevista está dirigida a los directivos de la empresa




La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

- 1.- ¿Existe un plan de carrera que proporcione la empresa? En caso de que la respuesta sea negativa se procede a la pregunta 2 caso contrario se pasa a la pregunta.
- 2.- ¿La empresa está en capacidades de promover la formulación de un plan de carrera?
- 3.- ¿Cuáles son los requisitos que tomaría en cuenta?
- 4.- ¿La empresa motiva a su personal?
- 5.- ¿A través de que se da la motivación?
- 7.- ¿La empresa brinda capacitación al personal? En caso de que la respuesta sea negativa se procede a la pregunta 8 caso contrario se pasa a la pregunta 9.
- 8.- ¿La empresa está en capacidad de realizar planes de capacitación para su personal?
- 9.- ¿Cómo se planifica la capacitación, bajo qué criterios?
- 10.- ¿Quiénes participan en la capacitación?
- 11.- ¿Cada cuánto tiempo el personal recibe capacitación?
- 12.- ¿Cuáles son los criterios de evaluación de la capacitación?
- 13.- ¿La empresa tiene un plan de higiene y seguridad laboral?
- 14.- ¿Qué tipo de acciones lleva adelante?
- 15.- ¿Cómo brinda la información acerca de este tema a su personal?

ANEXO N° 4.

MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN

| | |
|--|-----------------------|
|  <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA” ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> | |
| FICHA DE OBSERVACIÓN | |
| FICHA N°: | ELABORADO POR: |
| OBJETO DE OBSERVACIÓN: | |
| FECHA: | DIRECCIÓN: |
| OBSERVACIONES | |
| | |
| PALABRAS CLAVES: | |

ANEXO N° 5.

TALLES DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES.

- Hoja de recolección de información



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA”
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “FENIXCON” CÍA. LTDA.**

CARGO:

| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|-------------------------|---------------------------|----|----|-------|----------------------------|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| DIRECCIÓN | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| CONTROL | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

REQUISITOS

| | |
|---------------------------------------|--|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Conocimientos: Experiencia: Edad: Género: Otros: |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: Capacidad de desplazamiento: Otros: |

RESPONSABILIDADES:

.....

.....

.....

.....

CONDICIONES DE TRABAJO:

.....

.....

.....

.....

COMPETENCIAS POR CARGO

| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----------------|
| | A | B | C | D | NO DESARROLLADA |
| | 100% | 75% | 50% | 25% | 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | |
|----------------------------------|-----------------|------------------|
| Elaborado por: | Fecha: | Nombre: |
| | | Firma: |

INDICACIONES

1. VALORACIÓN DE ACTIVIDADES

Metodología® tomada de Alfredo Paredes & Asociados, donde, para realizar la valoración de actividades se debe tomar en cuenta:

| Factores/definición | Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta |
|---|--|
| Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad | ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad? |
| Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño | ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño? |
| Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad | ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas? |

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados

GRADO DE FACTORES

| Grado | Frecuencia (F) | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM) |
|-------|---|---|--|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades |
| 3 | Al menos una vez cada 15 días | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere de un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidad |
| 1 | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades |

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados

FÓRMULA DEL CÁLCULO= F+

2. GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA

- Las competencias salen de las actividades de mayor puntaje.
- El grado de competencia varía según el cargo, se dividen y califica en base al Diccionario de Competencias, trilogía I y de Comportamientos, trilogía II, de Martha Alles.

COMPETENCIAS PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

Las competencias son tomadas del Diccionario de competencias de Martha Alles (2009).

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Adaptabilidad – Flexibilidad
3. Calidad y mejora continua
4. Capacidad de planificación y organización
5. Cierre de acuerdos
6. Colaboración
7. Comunicación eficaz
8. Conocimientos técnicos
9. Conducción de personas
10. Compromiso
11. Compromiso con la calidad de trabajo
12. Colaboración
13. Conciencia organizacional
14. Credibilidad técnica
15. Dinamismo – Energía
16. Desarrollo del equipo
17. Dirección de equipos de trabajo
18. Ética
19. Empowerment
20. Flexibilidad y adaptación
21. Fortaleza

- 22. Gestión y logro de objetivos**
- 23. Habilidades mediáticas**
- 24. Iniciativa**
- 25. Innovación y creatividad**
- 26. Integridad**
- 27. Influencia y negociación**
- 28. Justicia**
- 29. Liderazgo**
- 30. Liderazgo ejecutivo**
- 31. Liderazgo para el cambio**
- 32. Manejo de crisis**
- 33. Orientación a los resultados con calidad**
- 34. Orientación al cliente interno y externo**
- 35. Pensamiento analítico**
- 36. Pensamiento conceptual**
- 37. Pensamiento estratégico**
- 38. Productividad**
- 39. Prudencia**
- 40. Respeto**
- 41. Relaciones públicas**
- 42. Responsabilidad**
- 43. Responsabilidad personal**
- 44. Responsabilidad social**
- 45. Sencillez**
- 46. Temple**
- 47. Tolerancia a la presión de trabajo**
- 48. Toma de decisiones**
- 49. Trabajo en equipo**
- 50. Visión estratégica**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.


CARGO: Gerente General.....

| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|---|---------------------------|----|----|-------|--|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificar y Organizar reuniones. | | | | | |
| | A. Dar informes sobre avances e irregularidades de la empresa. | 1 | 3 | 3 | 7 | Liderazgo |
| | F. Planificar y Organizar actividades de la empresa a Corto y Largo Plazo. | | | | | |
| | A. Liderar y Proponer metas al personal para la consecución de objetivos. | 3 | 4 | 4 | 19 | Liderazgo, Desarrollo del equipo, Empowerment |
| | F. Planificar, organizar y ejecutar política y normativas para la empresa con el propósito de mejorar el desempeño laboral. | | | | | |
| | A. Proponer Políticas de acuerdo a la normativa legal. | 1 | 3 | 5 | 16 | Pensamiento Estratégico |
| | A. Proponer Normas de seguridad y salud ocupacional. | 1 | 4 | 5 | 21 | Pensamiento Estratégico Conciencia Organizacional. |
| ORGANIZACIÓN | F. Representar jurídicamente y legalmente a la empresa para los requerimientos necesarios. | | | | | |
| | A. Aprobación y firma de contratos con personal entrante. | 2 | 4 | 3 | 14 | Compromiso/Desarrollo |
| | A. Aprobación y firma de contratos con entes públicos y privados. | 1 | 4 | 3 | 13 | Relaciones Públicas |
| | A. Toma de decisiones que ayuden a la empresa en su crecimiento. | 5 | 4 | 4 | 21 | Integridad, pensamiento estratégico, iniciativa, compromiso, orientación al cliente, justicia, |
| | A. Representar jurídica y legalmente a la empresa en | | | | | relaciones publicas |

| REQUISITOS | |
|---|---|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, liderazgo y relaciones públicas, que permiten al gerente general guiar a la empresa hacia el crecimiento mediante la buena toma de decisiones y el compromiso con los clientes. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero en Administración de empresas o carreras a fines. |
| | Conocimientos: Ley de vigilancia y seguridad privada Contabilidad, auditorio y talento humano. |
| | Experiencia: 5 años en cargos similares |
| | Edad: hasta 55 años. |
| | Género: Masculino o Femenino |
| | Otros: Estudios complementarios en computación |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica |
| | Otros: Capacidad visual y auditiva. |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la ley de seguridad y vigilancia impuesto por el Gobierno (Ministerio del Interior) • Planificar, organizar, direccionar y controlar a la empresa en general | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desplazamiento fuera de la provincia. • Condiciones Normales de Oficina. | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | x | | | |
| Compromiso | x | | | | |
| Trabajo en equipo | | f | | | |
| Integridad/Justicia. | | x | | | |
| Orientación al Cliente. | | x | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Pensamiento Estratégico | | x | | | |
| Pensamiento Analítico | | | x | | |
| Liderazgo | | x | | | |
| Desarrollo del equipo y Auto desarrollo | | | x | | |
| Relaciones Públicas. | | x | | | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|--|----------------------|--|---|
| Elaborado por: Shirley Muñoz Sofía Rodríguez | Fecha: 06/04/2018 | Nombre: FERNANDO MUÑOZ FLORES |  |
| | | Firma: <i>[Handwritten Signature]</i> | |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.



CARGO: Director Contable.

| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|---|---------------------------|----|----|-------|---|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificar y realizar pagos. | | | | | |
| | A. Desembolso y pago a trabajadores y proveedores | 2 | 3 | 4 | 14 | Integridad, pensamiento analítico. |
| | A. Pago de liquidaciones de acuerdo al informe emitido por talento humano | 2 | 3 | 3 | 11 | Pensamiento analítico responsabilidad. |
| | F. Planificar y realizar informes dirigidos al gerente. A. Informe del estado financiero al gerente. | 1 | 4 | 4 | 17 | Conocimiento técnico, compromiso, integridad responsabilidad |
| ORGANIZACIÓN | F. Organizar y controlar documentos contables. | | | | | |
| | A. Elaboración de roles de pago en conjunto con la dirección administrativa. | 2 | 3 | 4 | 15 | trabajo en equipo pensamiento analítico colaboración, iniciativa. |
| | A. Registro de cheques y transferencias bancarias | 2 | 3 | 3 | 12 | Integridad, responsabilidad. |
| | A. Registro de conciliación bancaria. | 2 | 5 | 4 | 22 | Integridad, compromiso responsabilidad, toma de decisiones. |
| | A. Realización y registro de la consignación de la empresa. | 2 | 3 | 4 | 14 | pensamiento analítico responsabilidad, integridad. |

| REQUISITOS | |
|---|--|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso e integridad que otorgan al Director Contable un correcto manejo de los estados financieros de la empresa, documentos contables y la liquidez en general. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. |
| | Conocimientos: Contabilidad y auditoría / NIIF, NIC, tributación, leyes contables en general. |
| | Experiencia: Mínimo 3 años |
| | Edad: hasta 50 años |
| | Género: Masculino / Femenino |
| | Otros: Manejo de sistemas contables. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A. |
| | Capacidad de desplazamiento: N/A |
| | Otros: N/A |
| RESPONSABILIDADES: | |
| Manejo de documentos contables | |
| Manejo de la liquidez de la empresa | |
| Registros y control de estados financieros. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| Normales de oficina. | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Integridad - Justicia. | X | | - | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Trabajo en equipo. | | | | X | |
| Orientación al cliente. | | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Conocimiento técnico | X | | | | |
| Responsabilidad social | | | X | | |
| Toma de decisiones. | | | X | | |
| Pensamiento analítico | | | X | | |
| Colaboración. | | | | X | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|--|----------------------|---|---|
| Elaborado por: Shirley Muñoz Sofía Rodríguez | Fecha: 05/04/2010 | Nombre: Johanna Elizabeth Velasco Maca |  |
| | | Firma:  | |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.


CARGO: Director Administrativo

| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---|--|---------------------------|----|----|----------------------------|---|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificación del Ingreso a los Campes Públicos | | | | | |
| | A. Planificar el ingreso y conciso al SERCOP para nuevas contrata | 2 | 4 | 4 | 10 / | Pensamiento estratégico y analítico, iniciativa, compromiso, orientación al cliente |
| | F. Planificar la forma de pago al Personal | | | | | |
| | A. Se planifica con el d. contable la forma de pago al personal para el desglose de cheques o transferencias bancarias | 2 | 3 | 2 | 8 | Trabajo en equipo, liderazgo, colaboración |
| | F. Planificación de presupuesto | | | | | |
| | A. Planificar con cada departamento el presupuesto de compras (uniformes, alimentos, útiles de oficina, etc...) para emitir un informe a contabilidad. | 2 | 3 | 3 | 11 / | Pensamiento analítico, comunicación eficaz y trabajo en equipo, capacidad de org. y planificación |
| ORGANIZACIÓN | F. Tener al día la documentación | | | | | |
| | A. Organiza y controlar la documentación legal de la empresa para mantenerse en orden y cumplir con la ley. | 2 | 4 | 3 | 14 / | Conocimiento técnico, compromiso. |
| | A. Emitir un aviso al Gerente en caso de irregularidades | 2 | 4 | 2 | 10 / | compromiso, colaboración |
| | F. Organizar Reuniones | | | | | |
| A. Organizar reuniones para dar informes. | 2 | 2 | 1 | 5 | Liderazgo, responsabilidad | |

| REQUISITOS | |
|---|---|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso que me ayuden con el control y ejecución de la gestión de cobranzas y compras de la empresa. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniera en Administración de empresas |
| | Conocimientos: Administrativa y contabilidad |
| | Experiencia: mínimo de 3 años |
| | Edad: hasta 50 años |
| | Género: Masculino o Femenino |
| | Otros: Atención y orientación al cliente |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: N/A Si aplica |
| | Otros: - |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestión de Cobranzas y compras Controlar | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> Normales de Oficinas Desplazamiento | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Iniciativa | | X | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Orientación al cliente | X | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | X | |
| Integridad | X | | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Pensamiento Estratégico | | X | | | |
| Pensamiento Analítico | | X | | | |
| Conocimiento Técnico | | | | X | |
| Comunicación efectiva | | | X | | |
| Relaciones Públicas | | | X | | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|--|----------------------|--|---|
| Elaborado por: Shirley Muñoz Sofía Rodríguez | Fecha: 05/04/2018 | Nombre: Silvia Arriaga |  |
| | | Firma: <i>[Handwritten Signature]</i> | |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.

CARGO: Director de talento Humano



| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|---|---------------------------|----|----|-------|--|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificar y realizar informes. | | | | | |
| | A. Se planifican informes de las aperturas de cuentas del personal entrante para el pago del sueldo. | 1 | 2 | 2 | 5 | Integridad, colaboración y responsabilidad. |
| | F. Planificación de planes para el personal. | | | | | |
| | A. Se planifica, organiza y ejecuta planes de capacitación para el personal cada que se vea conveniente. | 1 | 2 | 3 | 7 | Iniciativo, compromiso, desarrollo del equipo, pensamiento estratégico |
| | A. Se planifica normas de seguridad para la protección de los guardias. | 1 | 2 | 3 | 7 | Iniciativo, compromiso, orientación al cliente |
| | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | F. Realización de liquidaciones. | | | | | |
| | A. Se organiza y realiza el informe de liquidación del personal de acuerdo a la fecha en la que sale para que una vez registradas se envíen al departamento contable para el pago, todo para cumplir con la ley. | 1 | 3 | 3 | 10 ✓ | Trabajo en equipo, cierre de acuerdos, responsabilidad, colaboración, integridad, compromiso. |
| | F. Organizar y realizar avisos de entrada y salida. | | | | | |
| | A. Organizar, controlar y realizar los avisos de entrada del personal nuevo y avisos de salida, del personal pasivo en el IESS y el ministerio del interior, esto de acuerdo al informe que me entrega el departamento de operaciones | 1 | 5 | 3 | 16 ✓ | Trabajo en equipo, cierre de acuerdos, colaboración y comunicación eficaz, compromiso, orientación al cliente, integridad. |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|----|---|
| | F. Organizar certificados. | | | | | |
| | A. Se organizan certificados aprobados por el gerente y también se realiza certificador laboral u otro tipo de certifi | 2 | 1 | 2 | 4 | Responsabilidad y Compromiso. |
| DIRECCIÓN | F. Dirección del proceso de vinculación. | | | | | |
| | A. Se participa y en ocasiones dirige los procesos del ingreso del personal a trabajar, revisando que las carpetas tengan todos los requisitos que pide la empresa y el ministerio del Interior | 1 | 3 | 3 | 10 | Responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente, Integridad, toma de decisiones, iniciativa, conducción del personal |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| CONTROL | F. Control del Archivo. | | | | | |
| | A. Se organiza, controla y actualiza el archivo y base de Datos, esto es por ciudades y trabajadores activos e inactivos | 2 | 3 | 3 | 11 | Compromiso, productividad, dinamismo, conocimientos técnicos. |
| | A. Se controla también los procesos de selección del personal, sabiendo si la persona es apto para su puesto. | 1 | 4 | 3 | 15 | Visión estratégica, liderazgo, orientación hacia resultados. |
| | | | | | | |

| REQUISITOS | |
|---|--|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa y compromiso que permiten en el área de talento humano, dirigir y administrar de manera correcta al personal y buscar su bienestar común. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniería en Administración de Empresas. |
| | Conocimientos: Talento Humano, administración de empresas, reglas, leyes y normas del trabajador y de las empresas de seguridad |
| | Experiencia: mínimo 3 años |
| | Edad: hasta 50 años |
| | Género: Indiferente |
| | Otros: Manejo de paquete Office y página que maneja la empresa |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: N/A |
| | Otros: ~. |
| RESPONSABILIDADES: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normativa legal y de los procesos en el ingreso y salida del personal. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Normales de Oficina. | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Trabajo en Equipo | X | | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Orientación al Cliente | | X | | | |
| Integridad/Justicia | | X | | | |
| Iniciativa | X | | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Comunicación Eficaz | | X | | | |
| Visión Estratégica | | | X | | |
| Liderazgo | | | X | | |
| Orientación a Resultados | | | X | | |
| Conducción del Personal | | | X | | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|--|----------------------|---|---|
| Elaborado por: Shirley Muñoz Sofía Rodríguez | Fecha: 06/04/2018 | Nombre: Patricia Delgado |  |
| | | Firma:  | |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.


CARGO: Jefe de Operaciones.....

| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|---|---------------------------|----|----|-------|---|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificar y controlar el inventario de bodega. | | | | | |
| | A. Control del inventario de bodega junto al jefe de operaciones y director administrativo | 5 | 3 | 2 | 11 | Iniciativa, trabajo en equipo, compromiso, integridad, colaboración, responsabilidad. |
| | A. Realización de informe de control y de compras. | 2 | 3 | 2 | 8 | trabajo en equipo, toma de decisiones, colaboración. |
| | F. Planificar y organizar viajes de negocios. | | | | | |
| | A. Emitir un informe de viáticos al director administrativo o contable para el desembolso de efectivo. | 1 | 3 | 3 | 10 | Orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación eficaz, compromiso. |
| ORGANIZACIÓN | F. Organizar y controlar los planes y actividades operativas de la empresa. | | | | | |
| | A. Organizar y ejecutar planes de vigilancia con el coordinador y supervisor en caso de robos o agresiones. | 2 | 2 | 3 | 8 | Pensamiento estratégico, orientación al cliente, trabajo en equipo, integridad. |
| | A. Organizar y dirigir charlas a los supervisores para la inducción del personal. | 1 | 3 | 2 | 7 | Iniciativa, compromiso, responsabilidad y dirección de equipos de trabajo. |

| REQUISITOS | |
|---|---|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y desarrollo del equipo que permiten al jefe de operaciones planificar, organizar, dirigir y controlar toda la dirección operativa en general. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Ingeniero en Administración de Empresas |
| | Conocimientos: Administración de empresas, talento humano, seguridad integral y privada. |
| | Experiencia: Mínimo 3 años |
| | Edad: hasta 50 años |
| | Género: Masculino o femenino |
| | Otros: Cursos complementarios de talento humano, administración de empresas y seguridad privada. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica |
| | Otros: |
| RESPONSABILIDADES: Dirección del personal operativo en general. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: Capacidad de desplazamiento Normales de oficina | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| Orientación al cliente. | | | X | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Integridad | | X | | | |
| Iniciativa. | | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Gestión de acuerdos | (X) | X | | | |
| Comunicación eficaz | | | X | | |
| Relaciones públicas | | | | X | |
| Responsabilidad social | (X) | | X | | |
| Pensamiento estratégico. | | | | X | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | |
|--|----------------------|---|
| Elaborado por: Shirley Muñoz Sofía Rodríguez | Fecha: 09/04/2018 | Nombre: Diego Muñoz |
| | | Firma:  DIEGO MUÑOZ JEFE DE OPERACIONES FENIXCON |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.

CARGO: Coordinador de operaciones.....


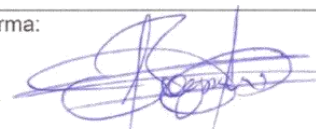
| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|--|---------------------------|----|----|-------|---|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificar, organizar y controlar las actividades operativas de la empresa | | | | | |
| | A. Planificar y organizar los horarios según prestos y números de guardias | 2 | 5 | 4 | 22 | ✓ Compromiso, integridad, Orientación al cliente, trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización. |
| | A. Planificar y organizar la asignación de aparceros para cada zona. | 2 | 3 | 2 | 8 | ✓ orientación al cliente, toma de decisiones, pensamiento estratégico. |
| | F. Planificar y organizar el inventario de bodega A. Control del inventario de bodega junto al jefe de operaciones y director administrativo. | 4 | 3 | 3 | 13 | ✓ trabajo en equipo, colaboración, responsabilidad. |
| ORGANIZACIÓN | F. Organizar, dirigir y controlar la desvinculación del personal. | | | | | |
| | A. Realizar informes de desvinculación del personal con el jefe de operaciones. | 1 | 3 | 2 | 7 | trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad, colaboración. |
| | | | | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| DIRECCIÓN | Dejar, controlar e inspeccionar a los supervisores zonales. | | | | |
| | A. Control de los supervisores zonales. | 5 | 4 | 2 | 13 ✓ orientación al cliente compromiso, integridad liderazgo, desarrollo del equipo, responsabilidad comunicación eficaz. |
| | A. Control de vitacoras | 5 | 4 | 2 | 13 ✓ iniciativa, compromiso orientación al cliente. orientación a los resultados. |
| | F. | | | | |
| CONTROL | F. Control del equipo de trabajo del personal. | | | | |
| | A. Control del armamento, municiones y uniformes del personal que se envía a nivel nacional. | 2 | 3 | 2 | 8 Integridad, colaboración responsabilidad |
| | A. Ejecución de actividades ordenadas por el jefe de operaciones cada que el lo vea preciso. | | | | |

| REQUISITOS | |
|--|---|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y agilidad que permiten al coordinador de operaciones administrativas correctamente al personal bajo su cargo. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Tecnólogo en administración de empresas. |
| | Conocimientos: Administración de empresas y talento humano. |
| | Experiencia: Mínimo 3 años en áreas similares. |
| | Edad: hasta 50 años |
| | Género: Masculino o femenino. |
| Otros: complementarios en seguridad integral y privada. | |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: N/A |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica |
| | Otros: |
| RESPONSABILIDADES: | |
| Planificación y organización de horarios y lugares de trabajo. | |
| Coordinación y control del personal a cargo. | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: | |
| Normales de oficina. | |
| Capacidad de desplazamiento. | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Compromiso | X | | | | |
| Integridad | | | X | | |
| Orientación al cliente | | | X | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| Iniciativa | | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Capacidad de planificación y organización | | | | X | |
| Colaboración | | | X | | |
| Desarrollo del equipo | | | X | | |
| Responsabilidad social | | | | X | |
| Comunicación eficaz | | | | X | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|---|----------------------|---|---|
| Elaborado por: Shirley Murcia Sofía Rodríguez | Fecha: 09/04/2018 | Nombre: Byron Olivares Lopez |  |
| | | Firma:  | |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.



CARGO: Supervisor Zonal

| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|--|---------------------------|----|----|-------|--|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | F. Planificación y control del consolidado. | | | | | |
| | A. Actualización del consolidado con los guardias activos y pasivos | 2 | 3 | 2 | 8 | Compromiso, trabajo en equipo, colaboración, responsabilidad. |
| PLANIFICACIÓN | A. Emitir el informe del consolidado al coordinador de operaciones | 2 | 4 | 3 | 14 | Compromiso, integridad, colaboración, responsabilidad, comunicación eficaz. |
| | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | F. Organizar y dirigir la inducción del personal. | | | | | |
| | A. En base a las indicaciones dadas por el jefe de operaciones, se instruye al personal de operaciones entrante (guardias) | 1 | 3 | 3 | 10 | Trabajo en equipo, compromiso, colaboración, comunicación eficaz, responsabilidad. |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| REQUISITOS | |
|---|---|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Iniciativa, compromiso y agilidad que permiten al supervisor conal realizar un control eficaz de los guardias de seguridad bajo su cargo. |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Bachiller. |
| | Conocimientos: Seguridad Integral y privada, primeros auxilios, manejo de armas de defensa personal. |
| | Experiencia: Mínimo 2 años |
| | Edad: hasta 40 años |
| | Género: Masculino o Femenido |
| | Otros: Curso de 120 horas de guardia de seguridad. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: Mínimo 170 |
| | Capacidad de desplazamiento: Si aplica |
| | Otros: 1 |
| RESPONSABILIDADES: Dirección y control de los guardias de seguridad | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: Capacidad de desplazamiento Trabajo bajo condiciones: frío, calor, ambientes externos, etc. | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Compromiso | | X | | | |
| Integridad | | | X | | |
| Orientación al cliente | | | | X | |
| Iniciativa | | | X | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Liderazgo | | X | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | | | X | | |
| Responsabilidad social | | | | X | |
| Manejo de crisis | | | X | | |
| Comunicación efectiva | | | | X | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|--|----------------------|---|---|
| Elaborado por: Shirley Morán Sofía Rodríguez | Fecha: 09/04/2018 | Nombre: Andrés Stellano |  |
| | | Firma:  | |



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR "SEDE IBARRA"
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
TALLER DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – LEVANTAMIENTO DE PERFILES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA "FENIXCON" CÍA. LTDA.

CARGO: Guardia de Seguridad.....


| PROCESO | FUNCIONES Y ACTIVIDADES | VALORACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD |
|---------------|-------------------------|---------------------------|----|----|-------|----------------------------|
| | | F | CE | CM | TOTAL | |
| PLANIFICACIÓN | I | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|----|--|--|
| DIRECCIÓN | F. Dirigir e informar | | | | | | |
| | A. Dirigir a las personas que requieren ayuda | 5 | 1 | 1 | 6 | Respeto, compromiso, orientación al cliente | |
| | A. Informar competentemente a personas que solicitan | 5 | 3 | 1 | 8 | Responsabilidad, orientación al cliente, compromiso e iniciativa | |
| CONTROL | F. Control y vigilancia en general | | | | | | |
| | A. Controlar y vigilar los bienes desglorados en la bitácora, para la entrega al final de la guardia | 5 | 5 | 3 | 20 | Compromiso, integridad, orientación al cliente, ética, responsabilidad / colaboración. | |
| | A. Controlar el ingreso de personas sospechosas al lugar donde se esté haciendo guardia | 5 | 4 | 3 | 17 | Compromiso, orientación al cliente / seriedad, integridad, temple | |
| | A. Controlar situaciones de robo y agresión, y dar aviso a la policía | 1 | 3 | 3 | 10 | Integridad, compromiso, trabajo en equipo, justicia, manejo de crisis. | |
| | A. Controlar y ejecutar los planes de vigilancia designada por la corporación, con el objetivo de evitar actos delictivos. | 5 | 4 | 3 | 17 | Trabajo en equipo, compromiso, integridad, manejo de crisis, tolerancia a la presión de trabajo, temple y dinamismo. | |
| | A. Cumplir y hacer cumplir las reglas del lugar donde se realiza la guardia. | 5 | 3 | 3 | 14 | Compromiso, integridad, orientación al cliente, respeto, temple. | |
| | | | | | | | |

| REQUISITOS | |
|---|--|
| REQUISITOS MENTALES INHERENTES | Estabilidad psicológica, iniciativa y compromiso..... |
| REQUISITOS MENTALES ADQUIRIDOS | Escolaridad: Bachiller |
| | Conocimientos: Seguridad privada, primero auxilios. |
| | Experiencia: — |
| | Edad: Hasta 40 años. |
| | Género: — |
| | Otros: Curso de guardias. |
| REQUISITOS FÍSICOS | Estatura: 1.60 |
| | Capacidad de desplazamiento: Si |
| | Otros: — |
| RESPONSABILIDADES: Vigilar, servir y proteger..... | |
| CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente externo..... | |

| COMPETENCIAS POR CARGO | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIA | | | | |
| | A 100% | B 75% | C 50% | D 25% | NO DESARROLLADA 0% |
| COMPETENCIAS GENERALES | | | | | |
| Compromiso | | | | ✓ | |
| Integridad | | | | ✓ | |
| Orientación al cliente | | | | ✓ | |
| Trabajo en equipo | | | ✓ | | |
| Iniciativa | | | | ✓ | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | |
| Ética | | | | ✓ | |
| Manejo de crisis | | | ✓ | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | ✓ | |
| Temple | | | | ✓ | |
| Colaboración | | | ✓ | | |

Fuente: Martha Alles; Idalberto Chiavenato; Alfredo Paredes & Asociados.

| | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|---|
| Elaborado por: Shirley Muñoz Sofía Rodríguez. | Fecha: 09 de abril del 2018 | Nombre: Gustavo Puma |  |
| | | Firma: <i>Gustavo Puma</i> | |

ANEXO N° 6.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El diccionario de competencias está tomado del libro, diccionario de competencias: la trilogía (Alles M. , 2009).

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.

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo. |
| B | Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo. |
| C | Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar |

| | |
|---|---|
| | <p>problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.</p> |
| D | <p>Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.</p> |

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 con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

| | |
|---|--|
| A | <p>Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.</p> |
| | <p>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a</p> |

| | |
|---|--|
| B | obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad. |
| C | Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad. |
| D | Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. |

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.

| | |
|--|---|
| | Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia |
|--|---|

| | |
|---|---|
| A | <p>organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p> |
| B | <p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p> |
| C | <p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p> |
| | <p>Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de</p> |

| | |
|----------|--|
| D | alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. |
|----------|--|

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.

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. |
| B | Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores. |
| | Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de |

| | |
|----------|---|
| C | confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa. |
| D | Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. |

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

| | |
|----------|---|
| A | Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. |
| B | Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. |

| | |
|----------|--|
| C | Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan. |
| D | Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. |

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

| | |
|----------|---|
| A | Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia. |
|----------|---|

| | |
|---|--|
| B | Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo. |
| C | Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto. |
| D | Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. |

PENSAMIENTO ANALÍTICO

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

| | |
|--|--|
| | Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. |
|--|--|

| | |
|---|--|
| A | Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación. |
| B | Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación. |
| C | Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia. |
| D | Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema. |

LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

| | |
|--|--|
| | Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la |
|--|--|

| | |
|---|---|
| A | organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo. |
| B | Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo. |
| C | Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo. |
| D | Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. |

RELACIONES PÚBLICAS

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales,

económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

| | |
|---|---|
| A | Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad, así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes. |
| B | Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización, así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos. |
| C | Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales. |

| | |
|----------|---|
| D | Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo. |
|----------|---|

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

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.

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa. |
| B | Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo. |
| | Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés |

| | |
|----------|---|
| C | por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo. |
| D | Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias. |

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

| | |
|----------|---|
| A | Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de responsabilidad social de mediano y largo plazo. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de responsabilidad social. |
|----------|---|

| | |
|---|--|
| B | Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente para sus colaboradores en materia de responsabilidad social. |
| C | Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para proponer acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. |
| D | Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas. |

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.

| | |
|---|---|
| A | <p>Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.</p> |
| B | <p>Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p> |
| C | <p>Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p> |

| | |
|----------|--|
| D | Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes. |
|----------|--|

COLABORACIÓN

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

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes. |
| B | Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos. |

| | |
|---|--|
| C | Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. |
| D | Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás. |

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los 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.

| | |
|---|--|
| A | Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación. |
| | Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad |

| | |
|---|---|
| B | para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. |
| C | Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas. |
| D | Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita. |

VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

| | |
|--|--|
| | Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del |
|--|--|

| | |
|---|---|
| A | contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia. |
| B | Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa. |
| C | Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados. |
| D | Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. |

CONDUCCIÓN 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.

| | |
|---|---|
| A | <p>Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.</p> |
| B | <p>Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.</p> |
| C | <p>Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.</p> |

| | |
|----------|---|
| D | Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad. |
|----------|---|

CIERRE DE ACUERDOS

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables. |
| B | Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales. |
| C | Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. |

| | |
|---|---|
| | Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas. |
| D | Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él. |

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente 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.

| | |
|---|---|
| A | Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional. |
| B | Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas |

| | |
|---|---|
| | etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. |
| C | Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. |
| D | Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias. |

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

| | |
|---|---|
| A | Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las |
|---|---|

| | |
|----------|---|
| | competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado. |
| B | Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado. |
| C | Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado. |
| D | Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado. |

MANEJO DE CRISIS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

| | |
|---|---|
| A | Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo. |
| B | Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo. |
| C | Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto, con una visión y proyección de corto plazo. |
| | Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos |

| | |
|----------|--|
| D | organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. |
|----------|--|

ÉTICA

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. |
| B | Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas |

| | |
|----------|--|
| | sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal. |
| C | Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal. |
| D | Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal. |

TOLERANCIA A LA PRESIÓN 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.

| | |
|--|--|
| | Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un |
|--|--|

| | |
|---|--|
| A | compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| B | Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| C | Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| | Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica |

| | |
|----------|---|
| D | trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. |
|----------|---|

TEMPLE

Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.

| | |
|----------|--|
| A | Capacidad para definir la visión organizacional aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir organizaciones bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante una empresa en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. Ser un referente en la organización y el mercado por su Templanza |
| B | Capacidad para definir la visión de su área aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos bajo su responsabilidad. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir su área bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante su área en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. Ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su Templanza. |

| | |
|---|--|
| C | <p>Capacidad para aplicar las directivas recibidas en su sector aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las responsabilidades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir su sector bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante su sector en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. Ser un referente para sus colaboradores y en su área por su Templanza.</p> |
| D | <p>Capacidad para aplicar las directivas recibidas aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio y cumplir con las responsabilidades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y serena las dificultades y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica llevar adelante su tarea en medio de circunstancias adversas. Ser un referente para sus compañeros y en su sector por su Templanza.</p> |

ANEXO N° 7.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

El diccionario de comportamientos esta tomado del libro, diccionario de comportamientos, la trilogía (Alles M. A., 2009)

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.

| <p>Los comportamientos se ubican en:</p> <p>Grado</p> | <p>Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades</p> |
|--|---|
| <p>100%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. • Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como |

| | |
|---|--|
| | <p>individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo. |
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. • Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. • Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. • Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo. |
| <p>50%</p> <p>G</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. |

| | |
|--|--|
| <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. • Promueve la participación entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo. • Desarrolla la iniciativa dentro de su sector a fin de que sus colaboradores estén preparados para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. • Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan. • Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas. • Promueve la participación entre sus compañeros e incentiva en ellos el mismo comportamiento. • Desarrolla la iniciativa entre sus compañeros a fin de que estén preparados para responder rápidamente a las situaciones que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo. • Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. |

| | |
|---|---|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones complejas o de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, a la espera de que se resuelvan por sí solas. • No comprende las señales que podrían indicarle que un determinado hecho es una oportunidad o un problema, para actuar rápidamente según corresponda. • No promueve la participación ni él mismo participa, se queda expectante frente a los hechos aguardando el curso de los acontecimientos. • Prefiere actuar según los usos y costumbres y propone a los otros igual comportamiento, lo que impide responder rápidamente a las situaciones nuevas y/o diferentes que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo. • No es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. |
|---|---|

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 consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades profesionales y personales.</p> |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo. • Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes. • Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular. • Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G R</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. |

| | |
|---|---|
| <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección. • Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por los valores y las personas, y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. • Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector. • Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. • Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. • Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">A D O D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo. • Cumple con sus obligaciones personales y laborales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. • Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. |
| <p style="text-align: center;">0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales. • No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por obligación. • Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. • No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales. • No es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. |

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.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos |
|---|---|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. |
| 75% | <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. |

| | |
|--|--|
| G R A D O B | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. |
| 50% G R A D O C | <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. • Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo. |
| | |

| | |
|--|---|
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>Competencia en</p> <p>su</p> <p>grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Cooperera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización. • Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. |
|--|---|

| | |
|---|--|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. • Coopera con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan. • No reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses. • No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. |
|---|--|

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.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos relacionados con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales</p> |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. • Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. • Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. • Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización. • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. |
| <p style="text-align: center;">50%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. |
| <p style="text-align: center;">25%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. • Mantiene una correcta relación con sus compañeros. • A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración. |

| | |
|--|---|
| <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen. |
| <p>0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p>Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses. • No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales. • Pierde de vista los procedimientos establecidos por la organización, y se guía por su propio criterio. • Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización. • Su actuación no es consecuente con lo que dice. |

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos en relación con los clientes internos y externos</p> |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. • Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. • Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. • Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. • Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. |

| | |
|---|--|
| <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma. • Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). • Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. |

| | |
|--|--|
| <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes. |
| <p>0%</p> <p>N</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>S</p> <p>A</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>O</p> <p>L</p> <p>L</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>A</p> <p>Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o forma. • No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo. • No utiliza los mecanismos existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes. • No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes o problemas planteados por los clientes. • Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes. |

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica

la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

| <p>Los comportamientos se ubican en:</p> <p>Grado</p> | <p>Comportamientos cotidianos relacionados con la comprensión del entorno y sus cambios</p> |
|--|--|
| <p>100%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. • Es considerado en el mercado como una autoridad en materia de pensamiento estratégico. |
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan. |

| | |
|---|--|
| <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas positivamente en el resultado corporativo. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la minimización de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. • Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el resultado corporativo. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">D O D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colaborar con el objetivo final de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el resultado corporativo. |
| <p style="text-align: center;">0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. • Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar fortalezas internas y actuar sobre las debilidades. • Realiza sus tareas sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. • Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. • No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización. |

PENSAMIENTO ANALÍTICO

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

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos cotidianos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones |
|---|--|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada. |
| 75% G | <ul style="list-style-type: none"> • Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. |

| | |
|---|--|
| <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir. • Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">D O D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización. |
| <p style="text-align: center;">0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. • No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto. • Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos. • Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias. • No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. |

LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso tanto de superiores como de subordinados |
|---|---|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. • Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. • Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. |
| 75% | <ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. |

| | |
|---|--|
| <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. • Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. • Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros. • Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">A D O D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. • Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. • Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. • Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas. |
| <p style="text-align: center;">0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento. • No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo. • Genera un clima organizacional tenso. • No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. • Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas. |

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos cotidianos relacionados con el desarrollo del talento propio, del equipo a cargo y de los compañeros |
|--|---|
| <p>100%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo. • Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. • Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. • Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados. • Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo. |

| | |
|---|--|
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo. • Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos. • Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. • Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para su desempeño y el de sus colaboradores. • Es valorado y considerado por sus colaboradores como un ejemplo en la materia. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos. • Es consciente de la importancia del autodesarrollo. • Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. • Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado. • Demuestra interés por el desarrollo de su gente, por lo que la capacita e instruye personalmente, proporcionándole oportunidades de aprendizaje y desarrollo. |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">25%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias. • Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, y determina los cursos de acción más adecuados. • Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes. • Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de sus propias capacidades. • Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior. |
|--|---|

| | |
|---|--|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades orientados al desarrollo de sus conocimientos y competencias, y no se preocupa por el desarrollo de sus propias capacidades. • No valora la información que recibe a través de la retroalimentación que le brindan, dado que no considera que esta sea una herramienta útil para identificar necesidades de desarrollo. • Es reticente a incorporar nuevos aprendizajes. • No está informado acerca de las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento dentro de la organización. • No logra identificar oportunidades de desarrollo para sí mismo ni para su equipo de colaboradores. |
|---|--|

RELACIONES PÚBLICAS

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos habituales en relación con el medio en el cual se actúa</p> |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas. • Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés. • Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la organización y a lograr los resultados que se requieren. • Posee un profundo conocimiento de la cultura en general, el cual utiliza como una herramienta eficaz al relacionarse con personas provenientes de ámbitos distintos al propio con las cuales desea entablar relaciones de negocios. • Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas. • Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos. • Establece los lazos y maneja la información con la comunidad, de acuerdo con las pautas que determina la máxima conducción de la organización. |

| | |
|---|---|
| <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos de la organización, actuando de acuerdo con la imagen establecida de ella. • Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización. • Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos. • Se relaciona con facilidad con personas del ámbito empresarial, con las cuales construye relaciones productivas para la organización. • Se conduce con efectividad y de acuerdo con las normas sociales en eventos públicos en los que actúa como representante de la organización y puede brindar su opinión en conversaciones ajenas al ámbito empresarial gracias a sus conocimientos de cultura general y sobre la actualidad. • Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores. |
| <p>25%</p> <p>G</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"> R A D O D Competencia en su grado mínimo </p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y el apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos buscados por la organización. • Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales. • Posee un adecuado conocimiento de los aspectos generales de la cultura que le permite desenvolverse con efectividad en diversas circunstancias o eventos sociales o empresariales. • Es un adecuado representante de la organización en eventos públicos. |
|--|--|

| | |
|---|---|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas. • Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales. • Tiene dificultades para obtener apoyo de otras personas, para los fines organizacionales, sin el apoyo de algún superior o compañero que lo guíe. • Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos. • Demuestra grandes dificultades al desenvolverse en medios ajenos al suyo o en los cuales debe interactuar con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. |
|---|---|

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

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.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto de trabajo requiere para alcanzar un desempeño exitoso</p> |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos. • Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender. • Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia. • Asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido en la comunidad donde actúa como experto. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y lo pone en práctica todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos. • Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender. • Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás. |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Toma activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos relativos a los procesos a su cargo. |
| <p style="text-align: center;">50%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función. • Mantiene un constante interés por aprender. • Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia. • Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas. • Se constituye como un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con su puesto de trabajo. |
| <p style="text-align: center;">25%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas relacionados con el desempeño de su función. • Evidencia un constante interés por aprender. • No tiene problemas en compartir con los demás sus conocimientos y experiencia. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad. • Es visto por su entorno próximo como una instancia válida de consulta sobre los temas técnicos relacionados con el desempeño de su trabajo. |
| <p style="text-align: center;">0%</p> <p style="text-align: center;">N O D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su tarea. • Carece de interés en aprender nuevos conocimientos o perfeccionar o actualizar los que ya posee. • Conserva para sí mismo su experiencia profesional, sin compartirla de un modo útil con las personas de su entorno organizacional próximo. • Aun en los aspectos técnicos de su trabajo que domina satisfactoriamente, no contribuye a desarrollar el conocimiento de otros funcionarios en la materia. • En su entorno organizacional próximo no resulta una instancia confiable de consultas sobre temas de conocimiento técnico propios de su tarea. |

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos cotidianos en relación con la responsabilidad social |
|---|---|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Fija políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, con visión de largo plazo. • Diseña, propone y luego lleva a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. • Comprende rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Desarrolla y participa activamente en la implementación de planes orientados a fomentar el bien común. • Es un referente en la organización y en el mercado donde actúa en materia de responsabilidad social. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. |

| | |
|---|--|
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña, propone y lleva a cabo, junto con su área de trabajo, propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias. • Comprende otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse, y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Participa e interviene activamente en el desarrollo y ejecución de los planes de asistencia que instrumenta su organización, y fomenta igual actitud entre sus colaboradores. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización en materia de responsabilidad social. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, y motiva a los colaboradores y/o pares de su área a actuar de la misma manera. • Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias. • Comprende otras culturas y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Promociona, de manera formal e informal, los programas de asistencia con los que cuenta la organización, a fin de que lleguen a quienes los necesitan. • Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito del área donde se desempeña en materia de responsabilidad social. |
| | |

| | |
|--|--|
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Lleva a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. • Comprende rápidamente otras culturas. • Colabora en la implementación de los planes de asistencia y ayuda social que lleva adelante la organización. • Es un referente para sus compañeros en materia de responsabilidad social. |
|--|--|

| | |
|---|--|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social sólo cuando se lo solicitan. • No propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad. • Le cuesta comprender otras culturas y adaptarse a ellas, por lo que no logra realizar un aporte significativo a las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • No se involucra en la implementación de los planes de asistencia y ayuda social que la organización realiza, por considerar que sus responsabilidades y obligaciones laborales requieren de su dedicación absoluta o porque piensa que hacerlo no corresponde a su rol. • No comprende el porqué de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social; considera que la asistencia y ayuda en los temas sociales es responsabilidad exclusiva de los organismos del sector público. |
|---|--|

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.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones</p> |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. |

| | |
|---|--|
| <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad. • Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área. • Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. • Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas. |
| <p style="text-align: center;">0%</p> <p style="text-align: center;">N</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos. • No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales. • Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad. • Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad en otras personas. |

COLABORACIÓN

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

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo |
|---|--|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes. |
| 75% | <ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. |

| | |
|---|--|
| <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">D O D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. |
| <p style="text-align: center;">0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. • Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. • Colabora con los integrantes de su equipo sólo si resulta estrictamente necesario. • No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal. |

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los 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.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas |
|---|---|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. • Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. |
| 75% | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. |

| | |
|---|---|
| <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"> A D O D Competencia en su grado mínimo </p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor. |
| <p style="text-align: center;"> 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada </p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. • Muestra escaso interés por escuchar a otros. • Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. • No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo. |

VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno |
|---|--|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. • Es considerado en el mercado una autoridad en materia de visión estratégica. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. |

| | |
|---|---|
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. • Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa. |
| | |

| | |
|--|---|
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa. |
|--|---|

| | |
|---|---|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. • Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades. • Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. • Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. • No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización. |
|---|---|

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos</p> |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G R</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización. |

| | |
|---|---|
| <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización. • Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean. • Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. |
| <p>25%</p> | |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">G R A D O D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar. |
|--|---|

| | |
|---|---|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. • Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes. • No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. • No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación. |
|---|---|

CONDUCCIÓN 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.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos cotidianos de un jefe en relación con sus colaboradores</p> |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. • Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización. • Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño. • Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira. • Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. • Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área. • Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación. • Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales. |

| | |
|---|---|
| <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a su cargo. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. • Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo. • Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna. • Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo. • Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. • Si se lo solicitan, está dispuesto a explicar a sus compañeros cómo realizar las tareas. • Brinda retroalimentación oportuna. • Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo. • Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas. |

| | |
|--|---|
| <p>Competencia en su grado mínimo</p> | |
| <p>0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p>Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo; no logra una adecuada distribución de tareas y le cuesta delegar autoridad. • No se toma el tiempo necesario para explicar a sus colaboradores cómo deben realizar las tareas, por lo que las oportunidades de aprendizaje y de crecimiento en su área son nulas. • Brinda retroalimentación a sus colaboradores, pero no lo hace de manera eficaz y oportuna. • Mantiene un estilo de conducción rígido, aun cuando este no se adapta al grupo de colaboradores a su cargo. • No es tomado como referente, ni se valora su consejo. |

CIERRE DE ACUERDOS

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos relacionados con el cierre de acuerdos de cualquier tipo, con clientes externos o internos u otras personas relacionadas con su gestión</p> |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Concreta y formaliza acuerdos y vínculos duraderos y beneficiosos para la organización y para el cliente. • Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de todas las partes del negocio. • Identifica los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de hacer foco en ellos al presentarle la propuesta de la organización. • Logra que los clientes acepten las propuestas que se les presentan, concretando las ventas. • Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar en él un nivel de confianza y aceptación que se traduzca en decisiones mutuamente convenientes y favorables. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica el interés del cliente, en función de lo cual se aboca a cerrar tratos comerciales con él. • Desarrolla soluciones efectivas y demuestra creatividad en su diseño. • Concreta y formaliza de manera oportuna acuerdos que implican mutuos beneficios. • Elimina los factores de las propuestas que pueden generar objeciones, facilitando así su aceptación. |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Genera confianza en el cliente y logra consolidar los vínculos comerciales. |
| <p style="text-align: center;">50%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende y percibe correctamente los intereses y necesidades de sus clientes. • Desarrolla soluciones específicas, sobre la base del conocimiento que tiene acerca de los productos que ofrece, y su experiencia previa. • Concreta acuerdos puntuales con el cliente. • Lleva a cabo efectivos intentos para lograr que el cliente tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas. • Logra generar confianza en el cliente y predisponerlo positivamente al cierre del acuerdo comercial. |
| <p style="text-align: center;">25%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente. • Propone soluciones estándar que responden estrictamente a la problemática planteada. • Cierra acuerdos comerciales que se adecuan a los lineamientos y las expectativas de la organización. • Consigue predisponer positivamente al cliente a la compra del servicio o producto ofrecido. • Goza de credibilidad ante los clientes, lo que constituye un factor importante en su relación con ellos y en las decisiones que estos toman con respecto a la compra del producto o servicio ofrecido. |

| | |
|--|--|
| <p>Competencia en su grado mínimo</p> | |
| <p>0% N O D E S A R R O L L A D A</p> <p>Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones que desarrolla no siempre responden a las necesidades y expectativas de los clientes. • En su afán por cerrar acuerdos o concretar la venta de un producto o servicio suele no respetar ciertos lineamientos organizacionales. • Percibe superficialmente los factores relevantes en la decisión del cliente, si no son del todo evidentes, por lo que no logra hacer foco en lo realmente importante al momento de presentarle propuestas e intentar cerrar acuerdos comerciales. • No logra generar una buena predisposición en los clientes, dado que no consigue manejar las objeciones que presentan. • Genera escasa confianza en el cliente, porque se muestra ambiguo cuando debe realizar aclaraciones acerca de ciertos aspectos de las propuestas presentadas. |

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente 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.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos relacionados con la realización de las tareas a cargo, su seguimiento, cumplimiento de metas y fijación de prioridades</p> |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G R A D O A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G R A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el |

| | |
|---|--|
| <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <p>control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. • Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. • Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. • Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. • Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados. • Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. • Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados. |
| <p style="text-align: center;">0%</p> <p style="text-align: center;">N</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización. • No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos planteados. • El seguimiento y control que realiza del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos en los cuales participa no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas necesarias. • No logra superar los obstáculos que se le presentan, lo que le impide la consecución de los objetivos pautados. • Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo. |

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades |
|---|---|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. • Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo. |
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. • Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. • Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. • Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. • Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. |

| | |
|--|--|
| <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve la participación entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo. • Desarrolla la iniciativa dentro de su sector a fin de que sus colaboradores estén preparados para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. • Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan. • Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas. • Promueve la participación entre sus compañeros e incentiva en ellos el mismo comportamiento. • Desarrolla la iniciativa entre sus compañeros a fin de que estén preparados para responder rápidamente a las situaciones que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo. • Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. |

| | |
|---|---|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones complejas o de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, a la espera de que se resuelvan por sí solas. • No comprende las señales que podrían indicarle que un determinado hecho es una oportunidad o un problema, para actuar rápidamente según corresponda. • No promueve la participación ni él mismo participa, se queda expectante frente a los hechos aguardando el curso de los acontecimientos. • Prefiere actuar según los usos y costumbres y propone a los otros igual comportamiento, lo que impide responder rápidamente a las situaciones nuevas y/o diferentes que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo. • No es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. |
|---|---|

MANEJO DE CRISIS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

| | |
|--|--|
| Los comportamientos se ubican en: | |
|--|--|

| Grado | Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones de crisis, presión, contingencia, conflicto y similares |
|--|---|
| <p>100%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización. • Ante situaciones de crisis o contingencia, considera siempre los objetivos de la organización. • Crea soluciones oportunas y que resultan siempre adecuadas al marco organizacional. • Es atento, previsor y agudo para identificar situaciones potencialmente conflictivas, e implementa exitosamente medios para evitar que lleguen a producirse. • Se constituye como un referente por su manejo de situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y evidencia una visión y proyección de largo plazo. |
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Logra identificar y administrar correctamente situaciones de presión, contingencia y conflicto, y propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten optimizar el manejo de tales situaciones. • Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización. • Las soluciones que ofrece resultan oportunas y adecuadas al marco organizacional. |

| | |
|---|---|
| <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se muestra siempre atento a identificar potenciales situaciones conflictivas, para lograr implementar medios destinados a evitar que se produzcan. • Es un ejemplo dentro de su área por su desempeño ante situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y muestra en ella una visión y proyección de mediano plazo. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se muestra capaz de identificar y manejar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización, y busca estrategias y medios alternativos para optimizar la administración de tales situaciones. • Procura manejar situaciones de crisis y contingencia sin perder de vista los objetivos de la organización. • Propone soluciones oportunas, sin descuidar su adecuación al marco organizacional. • Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a producirse. • Se constituye como un ejemplo para sus colaboradores por su manejo de situaciones de presión o conflictivas, basado en una visión y proyección de corto plazo. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica y administra satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto. • Considera los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis. • Al aportar soluciones a los problemas, busca que resulten adecuadas al marco organizacional. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Busca identificar las situaciones conflictivas antes de que lleguen a producirse. • Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflicto en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización. |
| <p style="text-align: center;">0%</p> <p style="text-align: center;">N</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Muestra poca claridad para identificar adecuadamente las contingencias o situaciones de crisis, y no alcanza a administrar dichas situaciones de un modo satisfactorio. • No logra mantener la visión de los objetivos de la organización en el manejo de situaciones de conflicto. • Las soluciones que aporta en momentos críticos no resultan adecuadas al marco organizacional. • No logra prever potenciales situaciones conflictivas. • Al manejar situaciones conflictivas sólo considera lo que parece más conveniente en ese momento. |

ÉTICA

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos relacionados con la conducción o dirección de otras personas |
|---|--|
| 100% G R A D O A | <ul style="list-style-type: none"> • Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización. • Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes. • Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes. |

| | |
|---|--|
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo. • Estimula a los miembros de su área a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área. • Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios. • Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto. • Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales. • Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes. |
| <p>25%</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>Competencia en</p> <p>su</p> <p>grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios. • Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes. • Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar. • Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales. • Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados. |
|--|--|

| | |
|---|---|
| 0% N O D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Asume una actitud pasiva al integrar equipos interdisciplinarios, demostrando escasa iniciativa y poca disposición a colaborar. • Su postura dificulta que su grupo mantenga el nivel de colaboración integral adecuado, perjudicando la productividad del equipo. • Debido a la actitud que toma frente a los trabajos interdisciplinarios, dificulta severamente la posibilidad de crecimiento y éxito de todos los involucrados. • No promueve las actividades en equipo, lo que impide alcanzar un alto desempeño y el logro de los objetivos comunes en el área donde se desempeña. • No es reconocido por los miembros de su equipo como un ejemplo, al no esforzarse para lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. |
|---|---|

TOLERANCIA A LA PRESIÓN 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 a 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.

| <p style="text-align: center;">Los comportamientos se ubican en:</p> <p style="text-align: center;">Grado</p> | <p style="text-align: center;">Comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad en el trabajo</p> |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos. • Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| <p style="text-align: center;">75%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. • Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores |

| | |
|---|--|
| <p>O</p> <p>B</p> | <p>diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. • Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| <p>25%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. |
| <p style="text-align: center;">0%</p> <p style="text-align: center;">N</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con esmero, pero sin eficacia, por lo cual no logra alcanzar los objetivos que se le fijan. • Aplica las indicaciones de sus superiores sin constatar si respetan los procedimientos y métodos de trabajo establecidos por la organización. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores en la medida en que no impliquen un esfuerzo mayor al habitual. • Trabaja utilizando siempre los mismos recursos personales, los cuales no modifica frente a situaciones exigentes y cambiantes, y no se ofrece a colaborar cuando el trabajo exige una dedicación horaria mayor a la habitual. • No es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. |

TEMPLE

Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.

| Los comportamientos se ubican en: Grado | Comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los fracasos propios o ajenos |
|--|---|
| <p>100%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>A</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Define la visión organizacional aun en tiempos difíciles, y obra con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización. • Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos; dirige la organización bajo esas circunstancias y explica a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. • Lleva adelante a la organización en circunstancias adversas, con la determinación de “resistir las tempestades y llegar a buen puerto”. • Dirige la organización aplicando principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, y afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza enérgica y serenidad), alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo, y ofrece su entrenamiento experto a quienes lo requieren. • Es un referente en la organización y el mercado por su templanza. |

| | |
|---|---|
| <p>75%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>B</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Define la visión para su área aun en tiempos difíciles, y obra con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos que se encuentran bajo su responsabilidad. • Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos; dirige el área a su cargo bajo esas circunstancias y explica a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. • Lleva adelante su área en medio de circunstancias adversas, con la determinación de “resistir las tempestades y llegar a buen puerto”. • Dirige su área aplicando principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, y afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza enérgica y serenidad), alienta a los jefes de equipo a su cargo a obrar del mismo modo, y ofrece su entrenamiento experto a quienes lo requieren. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su templanza. |
| <p>50%</p> <p>G</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplica en su sector las directivas recibidas aun en tiempos difíciles, y obra con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las responsabilidades a su cargo. • Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos; dirige el sector a su cargo bajo esas circunstancias y explica a sus colaboradores problemas, fracasos o acontecimientos negativos. • Lleva adelante su sector en circunstancias adversas, con la determinación de “resistir las tempestades y llegar a buen puerto”. |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">C</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dirige su sector aplicando principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, y afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza enérgica y serenidad), alienta a sus colaboradores a obrar del mismo modo, y ofrece su entrenamiento experto a quienes lo requieren. • Es un referente para sus colaboradores y en su área por su templanza. |
| <p style="text-align: center;">25%</p> <p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">R</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Competencia en su grado mínimo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus tareas habituales aun en tiempos difíciles, y obra con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las responsabilidades a su cargo. • Afronta de manera enérgica y serena las dificultades y explica a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. • Realiza adecuadamente su tarea en circunstancias adversas. • Aplica en su puesto de trabajo principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, y afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza enérgica y serenidad) y ofrece su entrenamiento experto a sus compañeros que lo requieren. • Es un referente para sus compañeros y en su sector por su templanza. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">0%</p> <p style="text-align: center;">N O D E S A R R O L L A D A</p> <p>Competencia NO desarrollada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus tareas habituales evidenciando nerviosismo o abatimiento, situaciones que justifica o explica en función de los acontecimientos difíciles en los que debe desempeñarse. • Sobredimensiona logros, relativiza fracasos o acontecimientos negativos, y no evalúa de manera objetiva los hechos. • Cuando las circunstancias son adversas realiza sus tareas con un alto costo personal que impacta negativamente en su desempeño y resultados. • No aplica en su puesto de trabajo principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, y afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza enérgica y serenidad) y no acepta entrenamiento experto por parte de sus superiores y/o compañeros con relación a este aspecto. • No es un referente para sus compañeros en materia de templanza. |
|--|--|

ANEXO N° 8.

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

El diccionario de preguntas está tomado del libro, diccionario de preguntas, la trilogía (Alles M. A., 2009).

INICIATIVA

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|---|--|
| 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. | 1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y explíqueme cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? |
| | 2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? |
| | 3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? |
| | 4. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿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, repregunte: ¿Qué espera obtener del mismo? ¿En qué plazos? |

COMPROMISO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|------------------------------|---|
| | 1. La organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene |

| | |
|---|--|
| <p>Compromiso</p> <p>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 con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.</p> | <p>ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos?</p> |
| | <p>2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?</p> |
| | <p>3. 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).</p> |
| | <p>4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?</p> |

TRABAJO EN EQUIPO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Trabajo en equipo</p> <p>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</p> | <p>1. Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas.</p> |
| | <p>2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero sí lo fuese otra</p> |

| | |
|--|--|
| 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. | presentada por otro integrante del equipo. Relátame la situación. |
| | 3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector? |
| | 4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece (o pertenecía). ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso? |

INTEGRIDAD

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Integridad</p> <p>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.</p> | 1. ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto. Después, pídale ejemplos de comportamientos propios relacionados con el tema. |
| | 2. ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? |
| | 3. La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted |

| | |
|--|--|
| | se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado por estos aspectos en alguna oportunidad? |
| | 4. Si usted debe negociar, ¿considera que “todo vale”? Bríndeme ejemplos. |

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Orientación al cliente interno y externo</p> <p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p> | 1. Defina quiénes son sus clientes (internos o externos) tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades? |
| | 2. ¿Qué relación tiene su área/sector con otros sectores? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual? |
| | 3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? |
| | 4. Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p> | 1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización (o de la división que controla actualmente)? |
| | 2. ¿Cuáles son las oportunidades de negocio que usted ha identificado para su organización? ¿En qué información se basó para detectarlas? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar de lado, si es que se ha dado esa circunstancia? |
| | 3. ¿Cuál es su participación en el comité estratégico (o similar) de su organización? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité? |
| | 4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división que hayan aumentado la importancia de esta en la consecución de la estrategia organizacional? (Pregunta específica para un número uno de área.) |

PENSAMIENTO ANALÍTICO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|-------------------------------------|---|
| <p>Pensamiento analítico</p> | 1. Plantee una situación compleja, relacionada con el quehacer del entrevistado, solicítele que realice un análisis referido a ella, y evalúe su respuesta. |

| | |
|---|--|
| <p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p> | <p>2. ¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en ocasiones pasadas? (Podría preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional.) ¿Cómo se lleva con su jefe actual (o con un jefe anterior, si corresponde)? Evalúe la consistencia de sus respuestas respecto de por qué desea cambiar de trabajo o cómo se lleva con su jefe, y observe cómo compara la situación presente con otro cambio de trabajo anterior, y con otro jefe.</p> |
| | <p>3. Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional.</p> |
| | <p>4. 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 arribó?</p> |

LIDERAZGO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|---|--|
| <p>Liderazgo</p> <p>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad</p> | <p>1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?</p> |
| | <p>2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.</p> |
| | <p>3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace</p> |

| | |
|--|--|
| <p>para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p> | <p>para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?</p> |
| | <p>4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?</p> |

DESARROLLO DEL EQUIPO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Desarrollo y autodesarrollo del talento Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área</p> | <p>1. Describa cómo es el sistema de evaluación de desempeño de su organización. En su opinión, ¿permite detectar necesidades de formación y personas con potencial para ocupar puestos jerárquicos en la organización? ¿En alguna ocasión ha utilizado sus resultados para emprender planes de desarrollo para usted y/o para sus colaboradores? De ser afirmativa la respuesta: Describame la situación.</p> <p>2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de su propio talento? ¿Por qué los considera los más efectivos? ¿En qué ocasiones los ha implementado? En el caso de que el entrevistado posea colaboradores bajo su supervisión, preguntar: ¿Ha utilizado dichos métodos para desarrollar a sus colaboradores?</p> |

| | |
|---|---|
| de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio. | 3. ¿En qué aspectos de su vida profesional considera que debería mejorar? ¿Está trabajando actualmente en ello? Si la respuesta es afirmativa: Relátame alguna situación en la que haya emprendido acciones para el autodesarrollo. ¿Qué lo motivó a hacerlo? ¿Cuáles fueron las acciones que llevó a cabo? |
| | 4. ¿Ha asistido, en el último año, a seminarios o conferencias profesionales? ¿A cuáles? ¿Por propia decisión o porque la organización de la que forma parte se lo requirió? ¿Asiste actualmente a algún curso de capacitación o especialización? Si la respuesta es afirmativa, preguntar: ¿Por qué eligió dicho curso? Continuar indagando: ¿De qué otra forma se mantiene actualizado en lo profesional? |

RELACIONES PÚBLICAS

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Relaciones públicas</p> <p>Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos</p> | <p>1. En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)?</p> <p>2. ¿Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer "lobby"? ¿Con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar?</p> |

| | |
|--|---|
| <p>de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p> | <p>3. ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización a la hora de armar su red de contactos?</p> |
| | <p>4. ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y para mantenerse informado respecto de la realidad de sus clientes?</p> |

CONOCIMIENTO TÉCNICO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Conocimientos técnicos</p> <p>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias</p> | <p>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?</p> |
| | <p>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 qué lo lleva a</p> |

| | |
|---|---|
| <p>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.</p> | <p>pensar eso? Bríndeme un ejemplo que respalde su idea.</p> |
| | <p>3. ¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos, y que luego ese aporte haya significado una mejora cualitativa para su organización? Bríndeme detalles.</p> |
| | <p>4. ¿Ha tenido (o tiene actualmente) oportunidad de desempeñarse en la docencia? En el caso que la respuesta sea afirmativa, indagar: ¿En qué institución/es? ¿Qué disciplina/s? Cuénteme: ¿de qué manera se mantiene actualizado en su especialidad?</p> |

RESPONSABILIDAD SOCIAL

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Responsabilidad social</p> <p>Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y</p> | <p>1. ¿Participa de alguna actividad destinada a colaborar con su comunidad? De ser así, ¿en qué consiste? ¿Qué lo ha llevado a participar de ella? ¿Cómo se siente al respecto?</p> |
| | <p>2. En la empresa en la cual se desempeña actualmente (o se desempeñó en el pasado) ¿existen programas de ayuda a la comunidad? De ser así, ¿tuvo o tiene usted alguna clase de participación en ellos? ¿De qué tipo?</p> |

| | |
|--|---|
| colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. | 3. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las principales necesidades que experimenta su comunidad en materia de asistencia social? ¿Sabe si su organización ha colaborado de alguna manera para tratar de remediarlas? ¿Cómo se informa acerca de ellas? |
| | 4. Reláteme una situación en la cual haya debido interactuar con personas con costumbres distintas a las propias y cuénteme cómo se relacionó con ellas. ¿Le resultó difícil vincularse con esas personas? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo? ¿Qué aprendió de esas experiencias? |

TOMA DE DECISIONES

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|---|--|
| <p>Toma de decisiones</p> <p>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</p> | 1. ¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su actual/último trabajo? Descríbame la situación. ¿Debió optar entre variables diferentes? ¿De qué manera decidió cuál era la más adecuada? ¿Cómo evaluó sus implicaciones o consecuencias? |
| | 2. ¿Considera que su experiencia (laboral, gerencial, etc., según corresponda) ha influido para mejorar la forma en que toma decisiones? De ser así, ¿en qué aspectos observa este cambio? Bríndeme un ejemplo. |

| | |
|---|--|
| <p>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.</p> | <p>3. Cuénteme alguna situación en la que haya optado por un curso de acción que resultó altamente exitoso para su área u organización. ¿Cuál fue la decisión tomada? ¿Por qué tomó esa decisión y no otra? ¿Por qué cree que resultó beneficiosa? Bríndeme un indicador o un ejemplo que sustente su opinión.</p> |
| | <p>4. 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?</p> |

COLABORACIÓN

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Colaboración</p> <p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o</p> | <p>1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió?</p> |
| | <p>2. ¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha</p> |

| | |
|---|--|
| <p>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.</p> | <p>relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos.</p> |
| | <p>3. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?</p> |
| | <p>4. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Describame su relación con ellas. ¿Recuerda algún caso en el que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de alcanzar un objetivo que si bien no estaba directamente vinculado con su sector era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo?</p> |

COMUNICACIÓN EFICAZ

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|---|--|
| <p>Comunicación eficaz</p> <p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los</p> | <p>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 fue claro. ¿Qué hizo?</p> |
| | <p>2. Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> |

| | |
|---|---|
| objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. | 3. Relátame algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó? |
| | 4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso? |

VISIÓN ESTRATÉGICA

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Visión estratégica</p> <p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas</p> | 1. Relátame alguna situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicos, tecnológicos y/o culturales a la cual se haya anticipado. ¿Cómo logró detectarla? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impactó en la estrategia de la organización? |
| | 2. ¿Qué fuentes de información consulta habitualmente para mantenerse actualizado en las tendencias mundiales en materia de economía, política y fenómenos socio-culturales? ¿Relaciona la información que usted consulta con la estrategia de la organización, y la aplica en consecuencia? Bríndeme un ejemplo. |
| | 3. En base a la información que usted dispone de ciertos aspectos de nivel local y/o global, |

| | |
|---|---|
| retadores, asociados a la estrategia corporativa. | ¿ha presentado propuestas plausibles de ser incorporadas a la estrategia de su organización? Cuénteme al respecto. |
| | 4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su área/división/organización que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional? Bríndeme un ejemplo. |

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Orientación a los resultados</p> <p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p> | 1. ¿Quién fija los objetivos/metastas que debe alcanzar? ¿Usted qué opina al respecto? ¿Por qué? (Con relación a si comparte los criterios, si los objetivos le parecen alcanzables, etcétera.) |
| | 2. ¿Cuál fue su grado de logros en el último ejercicio o período de evaluación? ¿Por qué piensa que logró alcanzar (o no) los objetivos? |
| | 3. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? |
| | 4. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta |

| | |
|--|---|
| | situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? |
|--|---|

CONDUCCIÓN DE PERSONAS

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Conducción de personas</p> <p>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.</p> | <p>1. ¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones? Bríndeme ejemplos.</p> |
| | <p>2. Cuénteme qué 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 incentivarlos a realizar sus mejores contribuciones? Bríndeme un ejemplo.</p> |
| | <p>3. 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.</p> |
| | <p>4. Cuénteme qué acciones lleva a cabo para promover y fomentar entre sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</p> |

CIERRE DE ACUERDOS

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Cierre de acuerdos</p> <p>Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p> | <p>1. Cuénteme sobre alguna situación en la que haya realizado acuerdos con otras personas (clientes internos o externos) y en la que haya establecido conexiones apropiadas que resultaron sumamente positivas para las metas de su área u organización, así como para la contraparte.</p> |
| | <p>2. Descríbame alguna presentación que usted haya realizado a un potencial cliente (interno o externo), por medio de la cual logró que este eligiera a su organización/proyecto y los servicios que le ofrecía. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué aspectos consideró para elaborar la propuesta?</p> |
| | <p>3. ¿Cómo identifica aquello que resulta realmente importante para su cliente (interno o externo) al momento de tomar una decisión con respecto a la organización que usted integra (o integraba) y los servicios que ofrecía? Por favor, bríndeme un ejemplo.</p> |
| | <p>4. Reláteme una situación en la que haya logrado convencer a un cliente (interno o externo), que en un inicio presentaba objeciones y dudas, acerca de la conveniencia de adquirir/ utilizar un producto/servicio. ¿Qué estrategia utilizó en esa situación para lograr convencerlo?</p> |

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Capacidad para determinar eficazmente 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.</p> | <p>1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.</p> |
| | <p>2. Descríbame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.</p> |
| | <p>3. 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.</p> |
| | <p>4. En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?</p> |

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Dirección de equipos de trabajo</p> <p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p> | <p>1. Piense en una situación pasada en la cual haya estado al frente de un equipo de trabajo. ¿Qué acciones llevó a cabo para consolidar al grupo como un equipo y lograr que todos sus integrantes actuaran orientados a la consecución de los objetivos comunes?</p> |
| | <p>2. Como responsable de su área/sector/unidad de negocios, ¿cómo actúa usted luego de distribuir las tareas y responsabilidades entre sus colaboradores? Bríndeme ejemplos.</p> |
| | <p>3. Cuénteme qué criterios utiliza para coordinar las tareas que los distintos integrantes de su equipo deben realizar para alcanzar los objetivos grupales y establecer prioridades y plazos realistas para su cumplimiento. Bríndeme un ejemplo positivo y otro que no lo considere así.</p> |
| | <p>4. Descríbame, desde su rol de líder de un equipo de trabajo, qué acciones ha realizado con el propósito de incrementar el aprendizaje de los distintos miembros del equipo, tanto en conocimientos como en competencias y de este modo, asignar adecuadamente las tareas.</p> |

MANEJO DE CRISIS

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|--|
| <p>Manejo de crisis</p> <p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p> | <p>1. ¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo, sorteando presiones, contingencias y conflictos? ¿Cómo administró la problemática? ¿Qué aspectos tuvo en consideración para lograr su resolución? Cuénteme detalles acerca de la solución alcanzada.</p> |
| | <p>2. Bríndeme un ejemplo de una situación crítica que usted haya identificado anticipándose a las potenciales consecuencias que podría haber ocasionado a su área/organización. ¿Cómo logró detectar el problema? ¿De qué se valió para ello? ¿Qué fue lo que hizo al respecto?</p> |
| | <p>3. En múltiples ocasiones es valorada la capacidad que una persona demuestra al manejar situaciones críticas o contingencias y, además, se considera la forma en que lo hace. ¿Podría indicarme cómo es su proceder habitual frente a este tipo de situaciones? Bríndeme un ejemplo que refleje su respuesta.</p> |
| | <p>4. ¿En alguna ocasión, ya sea en su empleo actual o en su anterior empleo, se enfrentó a problemas o situaciones adversas que no</p> |

| | |
|--|---|
| | pudo o no supo cómo manejar? Cuénteme qué fue lo que ocurrió. |
|--|---|

ÉTICA

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|--|---|
| <p>Ética</p> <p>Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.</p> | <p>1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</p> |
| | <p>2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajó) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?</p> |
| | <p>3. ¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial”? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su historia laboral o profesional.</p> |
| | <p>4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo.</p> |

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|---|---|
| <p>Tolerancia a la presión de trabajo</p> <p>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 a 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.</p> | 1. Describa la situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo fue? ¿Qué pasó? ¿Cómo procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió? |
| | 2. ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado? |
| | 3. Cuando tiene presiones de tipo laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) relevantes, y los problemas se acumulan, ¿qué hace para resolverlos? ¿Cómo se siente cuando esto sucede? ¿Solicita ayuda a sus superiores y/o compañeros? |
| | 4. Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados? |

TEMPLE

| Definición de la competencia | Preguntas sugeridas |
|------------------------------|---|
| <p>Temple</p> | 1. Relátame alguna situación no exitosa de su vida profesional/laboral u ocurrida en otra circunstancia. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió? |

| | |
|---|---|
| <p>Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.</p> | <p>2. Cuénteme si ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió?</p> |
| | <p>3. Si la persona realizó estudios formales en años cercanos a la evaluación, indague sobre alguna situación no exitosa ocurrida en el ámbito académico.</p> |
| | <p>4. Explore el modo en que el entrevistado analiza situaciones no exitosas de la compañía o de su sector; por ejemplo, no haber podido respetar un presupuesto o situaciones que para el entrevistado sean similares.</p> |

ANEXO N° 9.

DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA



FENIX SOLUCIONES INTEGRALES

Ibarra, 1 de junio del 2018

A través del presente, queremos evidenciar que la dirección de talento humano de la empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., entregó la siguiente información:

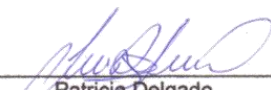
DATOS HISTÓRICOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

| AÑO | TALENTO HUMANO |
|------|----------------|
| 2016 | 70 |
| 2017 | 606 |
| 2018 | 255 |

REQUISITOS DE LA EMPRESA PARA EL PERSONAL ENTRANTE

- Hoja de vida.
- Título académico.
- Copia de libreta militar (opcional)
- Certificado de trabajo.
- Certificado de honorabilidad.
- Certificado de capacitación.
- Certificado de salud física y mental.
- Certificado de violencia intrafamiliar.
- Certificado de antecedentes penales.
- Dos fotografías tamaño carnet.
- Croquis de domicilio.
- Dos copias a color de la cédula y papeleta de votación.

Esto, apelando a la petición de las señoritas SHIRLEY CAROLINA MUÑIZ CHECA y SOFÍA ANABEL RODRÍGUEZ CAJAS con el fin de complementar la información necesaria para su trabajo de titulación.


Patricia Delgado
Dirección de Talento Humano



Telf.: 06 2608-042 Cel.:0969655650 - 0967634883
E-mail: fenixsolin@gmail.com
Dir.: Luis Cabezas Borja 2-64 y Pedro Moncayo
IBARRA-ECUADOR

ANEXO N° 10.

ENVÍO DE ENCUESTAS



FENIX SOLUCIONES INTEGRALES

Ibarra, 19 de enero del 2018

A través del presente, queremos informar que la dirección de talento humano de la empresa de seguridad privada FENIXCON Cía. Ltda., realizó el envío de las encuestas a la ciudad de Pichincha y Manabí, con el fin de que los guardias de seguridad llenen las mismas, apelando a la petición de las señoritas SHIRLEY CAROLINA MUÑIZ CHECA y SOFÍA ANABEL RODRÍGUEZ CAJAS con el fin de complementar la información necesaria para su trabajo de titulación.



Patricia Delgado

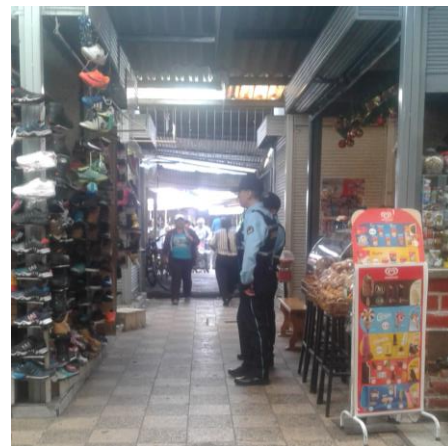
Dirección de Talento Humano



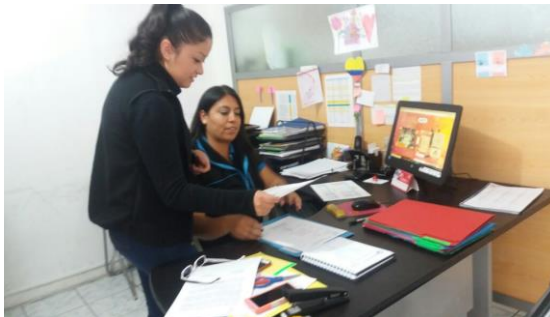
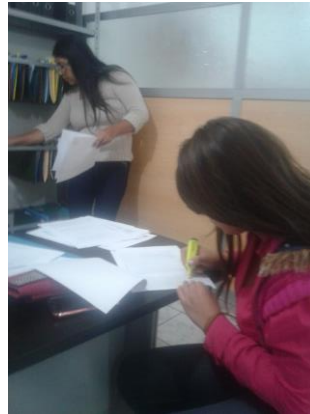
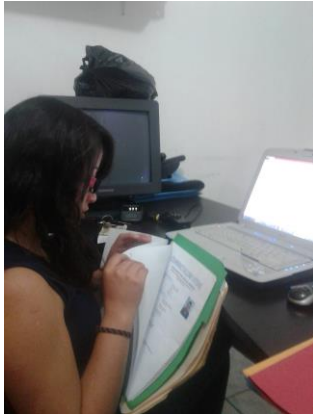
Telf.: 06 2808-042 Cel.:0969655650 – 0967634883
E-mail: fenixsolin@gmail.com
Dir.: Luis Cabezas Borja 2-64 y Pedro Moncayo
IBARRA-ECUADOR

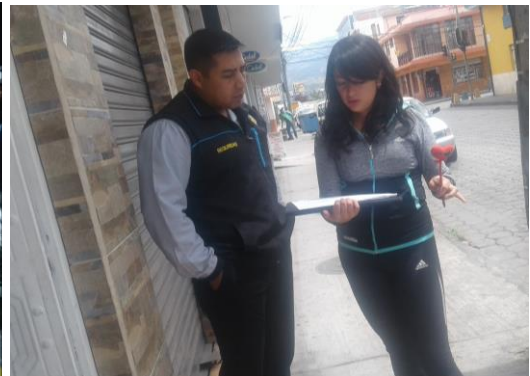
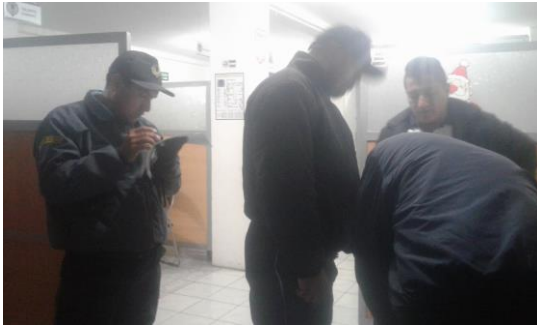
ANEXO N° 11.
FOTOGRAFÍAS.

- Personal de la empresa



- Talleres y encuestas







- Instalaciones

