



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL
TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA
CALDERÓN PUBLICIDAD**

SUSTENTADO POR:

GABRIELA ALEJANDRA ORDÓÑEZ GUERRERO

JOANNA ALEXANDRA CALDERÓN MAIRENA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

JULIO 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA
CALDERÓN PUBLICIDAD**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

ASESOR TEMÁTICO

EVA KARINA CALLEJAS

MIEMBROS DE LA TERNA

CESAR SUAZO

CINTHIA CANO

JORGE FEDERICO REYES

DERECHOS DE AUTOR



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA CALDERÓN PUBLICIDAD

AUTORES:

Gabriela Alejandra Ordoñez Guerrero

Joanna Alexandra Calderón Mairena

Resumen

El factor humano es el elemento más importante y frágil de las organizaciones hoy en día, por lo que es importante que estas manejen programas de mejora continua de manera que los colaboradores se sientan identificados con sus puestos de trabajo llevando a altos niveles de eficacia y eficiencia y finalmente, al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para lograr esto en Calderón Publicidad, hemos trabajado un modelo de competencias que permitió mejorar la asimilación del personal con los cargos que desempeñan. El presente estudio se realizó a través de un enfoque mixto, procurando identificar las competencias organizacionales, gerenciales y específicas presentes en los colaboradores de Calderón Publicidad. Fue importante realizar este estudio, ya que a través de él se logró diseñar un modelo que contiene los elementos que facilitaron la alineación del establecimiento de objetivos y el logro de metas basados en la estrategia y competencias. Los resultados obtenidos demostraron que si Calderón Publicidad adopta un

modelo de competencias se estará proporcionando un esquema que todos en la empresa manejen y asimilen, al mismo tiempo facilitando la comprensión de la cultura organizacional de Calderón Publicidad, permitiendo que los colaboradores busquen alcanzar sus objetivos y metas para el cumplimiento de la misión y visión institucional, de esta forma cerrando las brechas identificadas en las competencias de los cargos que necesiten trabajar para lograr el perfil que la organización o el cargo requieren.

Palabras claves: Administración de Recursos Humanos, Competencia, Modelo de Competencias, Organización, Talento Humano.



GRADUATE SCHOOL

MODEL PROPOSAL FOR HUMAN TALENT DEVELOPMENT BASED ON COMPETENCY'S FOR CALDERÓN PUBLICIDAD

AUTHORS:

Gabriela Alejandra Ordoñez Guerrero

Joanna Alexandra Calderón Mairena

Abstract

The human factor is the most important yet fragile element in organizations now a days, this is why it is important that organizations manage to provide continuous improvement programs so that employees can identify themselves with their jobs. Therefore improvement programs will lead to higher levels of effectiveness and efficiency and the fulfillment of organizational objectives. To achieve this in Calderon Publicidad, we proposed a competency model that has allowed the staff to know more about their charges. This study was conducted through a mixed approach, trying to identify the organizational, management and specific expertise in employees at Calderón Publicidad. It was important and relevant to conduct this study, because we were able to design a model that contains the elements that facilitated the alignment of goal setting and achieving goals based on the strategy and skills. The results showed that if Calderon Publicidad opts to adopt the competency model, the organization would have a manageable and easy to assimilate framework, allowing employees seeking to achieve its objectives and goals for fulfilling the

institutional mission and vision, thus bridging the gaps identified in the powers of the managers who need to work to achieve the organization's profile or charge required.

Keywords: Competence, Competency Model, Human Resource Management, Human Talent, Organization.

DEDICATORIA

Dedico este documento a Dios por iluminar mi vida al día a día, a mi abuelo Elías Guerrero por ser el mayor ejemplo de fortaleza en mi vida y a mi esposo por toda su paciencia y comprensión.

Gabriela Ordóñez.

Dedico esta tesis a Dios, quien me iluminó y guió en todo este proceso, quien me llenó de fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida. A la Virgencita María por mantenerme en sus oraciones y al Espíritu Santo por estar siempre presente.

Joanna Calderón.

AGRADECIMIENTO

Este nuevo peldaño lo he logrado con empeño, lucha y deseo pero sobre todo con apoyo y cariño como el que he recibido de tantas personas maravillosas como son mis familiares, compañeros de estudio y catedráticos. Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional ya que han sido un baluarte en mi vida, a mis amigos quienes me motivaron y a todos los que me han brindado apoyo en cada etapa de mi maestría. Agradezco a mis catedráticos universitarios quienes formaron todas las cualidades para forjarme un futuro. Un maestro es quien enseña, ayuda, aconseja, guía, forma y transmite sus conocimientos, es por eso que agradezco a todos y cada uno de ellos que en el recorrer de mi maestría han sido parte de mi proceso de enseñanza. Agradezco a Calderón Publicidad y a todos los colaboradores que brindaron su apoyo y recursos disponibles para que este documento fuera posible. Pero sobre todas las cosas agradezco a Dios por iluminar mi camino, llenarme de luz y darme la fortaleza para seguir aun en los momentos más difíciles.

Gabriela Ordóñez.

Agradezco profundamente a Dios por la bendición de poder culminar mi maestría. De igual forma, agradezco a mis padres por acompañarme en esta etapa de mi vida, a mi familia y a quienes me brindaron su apoyo incondicional.

Joanna Calderón.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.INTRODUCCION.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEM.....	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5.JUSTIFICACIÓN.....	7
1.6.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.6.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	9
1.6.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	10
1.7. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA CALDERÓN PUBLICIDAD.....	10
1.8.PILARES DE CALDERÓN PUBLICIDAD.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	14
2.1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	16
2.2. EL FACTOR HUMANO.....	17
2.2.2. HISTORIA DE LAS COMPETENCIAS.....	17
2.3. ESTUDIOS RELEVANTES SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
2.4. CONCEPTUALIZACIONES DE LAS COMPETENCIAS.....	21
2.4.1. TIPOS DE COMPETENCIAS.....	24
2.5. INSTRUMENTOS.....	27
2.5.1 COMPETEIA.....	27
2.5.2. INVENTARIO DE BOCHUM DE PERSONALIDAD (BP).....	28
2.5.3. SOSIA.....	29

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
3.2. ENFOQUE Y ALCANCE.....	32
3.2.1. ENFOQUE.....	32
3.2.2 ALCANCE.....	33
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.3.1. POBLACIÓN.....	33
3.3.2. MUESTRA.....	34
3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	35
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	35
3.4.1. TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	35
3.4.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	31
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	31
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	31
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	34
4.1. VISITA A CALDERÓN PUBLICIDAD.....	38
4.2. COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CALDERÓN PUBLICIDAD.....	39
4.3. COMPETENCIAS GERENCIALES.....	41
4.4. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	42
4.5.1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	40
4.5.2. COMPETENCIAS GERENCIALES.....	41
4.6. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	41
4.7. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
5.1. CONCLUSIONES.....	47
5.2. RECOMENDACIONES.....	48
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	49

6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA CALDERÓN PUBLICIDAD.....	49
6.2. INTRODUCCIÓN.....	49
6.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	50
6.3.1. LECTURA Y COMPRESIÓN DEL MODELO.....	50
6.3.2. EVALUACIÓN DEL MODELO.....	51
6.3.3. MODELO DE COMPETENCIAS.....	51
6.3.4. REVISIÓN DE DESCRIPTORES.....	52
6.4. TAXONOMÍA DE COMPETENCIAS.....	52
6.4.1. ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.....	52
6.4.2. COMUNICACIÓN.....	54
6.4.3. LIDERAZGO DE EQUIPOS.....	56
6.4.4. ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES.....	58
6.4.5. MANEJO DE RELACIONES Y CIERRE DE ACUERDOS.....	60
6.4.6. ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO.....	62
6.4.7. PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y EL MERCADO.....	63
6.4.8. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS O CRISIS.....	65
6.5. PLAN DE FORTALECIMIENTO.....	67
6.6. TABLA DE VERIFICACIÓN DE CONCORDANCIA.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	71
ANEXO 1. CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	71
ANEXO 2. FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	74
ANEXO 3. PROPUESTA DE DESCRIPTOS DE PUESTOS.....	101
ANEXO 4. MATRIZ DE COMPETENCIAS.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	10
TABLA 2. ETAPAS DE LAS ORGANIZACIONES EN EL TRASNCURSO DEL SIGLO.....	12
TABLA 3. EJEMPLOS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS.....	19
TABLA 4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
TABLA 5. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	27
TABLA 6. MUESTRA CALDERÓN PUBLICIDAD.....	29
TABLA 7. CATEGORIZACIÓN DE COMPETENCIAS.....	46
TABLA 8. MODELO DE COMPETENCIAS PARA CALDERÓN PUBLICIDAD.....	51
TABLA 9. NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS.....	51
TABLA 10. PLAN DE FORTALECIMIENTO.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PRESENCIA GEOGRÁFICA DE CALDERÓN PUBLICIDAD EN HONDURAS.....	9
FIGURA 2. BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS.....	13
FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES EN UNA ORGANIZACIÓN SEGÚN CHIAVENATO.....	17
FIGURA 4. RELACIÓN ENTRE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS.....	19
FIGURA 5. TAXONOMÍA DE COMPETENCIAS.....	21
FIGURA 6. DIAGRAMA SAGITAL.....	25
FIGURA 7. RESULTADO PORCENTUALES DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	42
FIGURA 8. COMPETENCIAS CON MAYOR VALORACIÓN.....	43
FIGURA 9. COMPETENCIAS CON MENOR VALORACIÓN.....	43
FIGURA 10. COMPETENCIA CON MAYOR VALORACIÓN.....	45
FIGURA 11. COMPONENTES DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....	49
FIGURA 12. GRADOS DE COMPETENCIAS.....	50

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Calderón Publicidad fue fundada en Tegucigalpa, en 1966, y en San Pedro Sula, en 1967. Fue la primera agencia publicitaria profesional en Honduras. Siendo una agencia fundada por un emprendedor quien mantenía una administración que se adecuaba a los tiempos cuando el mercado era estable y predecible, la gestión administrativa y del talento humano siguió el mismo rumbo.

En el desempeño de esta organización se detectan áreas de mejora en el desarrollo profesional y personal del Talento Humano. Esta situación genera la necesidad de proponer un Modelo de Competencias que sirva de guía a la organización con el fin de que la misma tenga una visión clara de lo que debería ser su cultura organizacional. Es importante que los colaboradores comprendan la importancia de adaptarse a los cambios, para de esta manera, poder mantenerse en un mercado competitivo. El modelo de competencias, permitirá a los colaboradores identificar sus habilidades y actitudes. Como paso inicial, se definirán las competencias organizacionales, gerenciales y específicas por área de la organización. Una vez definidas, estas formaran a ser parte fundamental de la cultura organizacional de Calderón Publicidad. Es de suma importancia que la organización pueda alinear el establecimiento de objetivos y el logro de metas basándose en la estrategia y competencias.

Calderón Publicidad se destaca por capacitar a los colaboradores en temas técnicos y específicos por área, sin embargo, la organización debe adoptar una nueva administración de su talento humano. Nueva administración como la capacitación por competencias la cual orientará al colaborador a saber cómo autoevaluarse, explotar sus fortalezas y trabajar en

sus áreas de mejora. Es por ello, que esta tesis se basa en el diseño de un modelo para el desarrollo del talento humano basado en competencias.

La investigación que se plantea a continuación corresponde a la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana, con sede en Tegucigalpa; en ella se realizará la propuesta de un Modelo de Competencias para la organización Calderón Publicidad. Con esto, el objetivo principal del proyecto es la elaboración de la propuesta de un Modelo de Competencias, el cual permita lograr una gestión integral del Talento Humano. Se proporcionará una matriz por competencias que brindará una visión clara del grado de competencia requerido por cada colaborador de todos los niveles jerárquicos según su responsabilidad e impacto en la toma de decisiones que tenga en la organización. El trabajar con todos estos instrumentos proporcionará a los colaboradores de la organización un esquema que todos manejen y asimilen, de igual manera facilitará la comprensión de la cultura organizacional de Calderón Publicidad orientando a los colaboradores a alcanzar sus objetivos y metas para el cumplimiento de la misión y visión institucional, de esta forma se pretende cerrar las brechas identificadas en competencias con cada uno de los colaboradores que necesiten trabajar para lograr el perfil que la organización o el cargo requieren.

Por lo antes expuesto, consideramos en que la aplicación de este Modelo de Competencias dará un cambio positivo en Calderón Publicidad dado que los estudios, investigaciones y proyectos en temas de competencias lo demuestran. Se puede decir que el tema de competencias es algo necesario para cada organización, dado que tiene un impacto

positivo en la cultura organizacional, el clima laboral, cumplimiento de metas y objetivos, entre otros.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según la categorización de las empresas por su número de empleados, Calderón Publicidad es una empresa pequeña en tamaño, debido a este tema, ha sido una tarea complicada manejar y brindar una orientación adecuada a los diferentes cambios que enfrenta la organización día a día. Una manera de minimizar la resistencia al cambio es asegurarse que los colaboradores conozcan a profundidad la cultura de la organización. Es aquí donde las competencias juegan un papel fundamental.

Conscientes de la importancia de contar con recurso humano altamente calificado y a la vanguardia de la tecnología, la empresa ha desarrollado enormes esfuerzos para mantener al personal actualizado en diversos campos, sin embargo, Calderón Publicidad actualmente no cuenta con un plan de seguimiento que se concentre en la planeación del crecimiento de los colaboradores el cual tenga como objetivo fortalecer, gestionar y mantener el talento humano de la institución, así como llevar a cabo los procesos del área y así fomentar un clima laboral adecuado y agradable, teniendo como resultado la lealtad de los colaboradores hacia la organización al sentir que forman parte de las piezas fundamentales de su trabajo.

El capital humano de Calderón Publicidad se encuentra en las ciudades más importantes del país, contando con cuarenta (40) colaboradores en la ciudad de

Tegucigalpa y cuarenta (40) colaboradores San Pedro Sula, haciendo un total de ochenta (80) colaboradores a nivel nacional.

La organización cuenta con todas las herramientas necesarias para promover un modelo de competencias atractivo, en el cual sus colaboradores puedan desarrollarse de la manera adecuada y alcanzar tanto los objetivos organizacionales como personales.

Sin embargo, aún no existe un modelo de competencias que se adecúe a la situación actual que se vive en la organización, lo cual ocasiona que los colaboradores no cuenten con herramientas que fortalezcan su crecimiento personal y profesional y permita que alcancen las metas y objetivos que estos persiguen. Es bajo este contexto en el cual se puede notar la importancia de diseñar un modelo de competencias.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto y que pueden basarse en la motivación, rasgos de carácter, capacidad o conductas. Es así como las competencias son un reflejo de los niveles de bienestar y satisfacción laboral que se pueden encontrar dentro de la Institución.

Las competencias de los colaboradores en una organización influyen directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Es por esto que las instituciones deben preocuparse cada día más por permitir que sus empleados mejoren, de tal manera que

se obtenga un desarrollo adecuado de los colaboradores para que esto les conduzca a alcanzar sus metas y cumplir con los objetivos organizacionales.

Ahora que se conoce el impacto de las competencias en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, así como su participación en el logro de los objetivos organizacionales, surge la necesidad de que todas las instituciones estén conscientes de la situación actual que viven sus colaboradores respecto a sus perfiles, sobre los cuales se desenvuelven y desempeñan.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se enfrentan con el reto de adecuarse e ir de la mano con los cambios constantes del entorno global. Esto debido a la imperante búsqueda del crecimiento económico, social y laboral de las organizaciones a través de la estrategia gerencial y el talento humano. El talento humano se vuelve entonces el activo más valioso de la organización, lo cual representa un punto de atención constante. La conducta de los colaboradores se encuentra en función de los estímulos que este recibe por parte de los líderes de la organización y de la cultura existente en la misma. De acuerdo con las tendencias actuales las organizaciones suelen enfocarse más en el incremento de la productividad dejando por último el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, cuando ambos factores deben ir de la mano.

¿De qué maneras se pueden optimizar los resultados individuales y grupales a través del uso de un Modelo de Competencias en Calderón Publicidad?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las competencias organizacionales, gerenciales y específicas por área de Calderón Publicidad?
- ¿Cuenta Calderón Publicidad con una herramienta que indique el nivel de desarrollo de cada competencia según el cargo que desempeñan los colaboradores?
- ¿Cómo se pueden integrar los procesos de Recursos Humanos a un Modelo de Competencias?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Modelo de Competencias que gire alrededor de la evaluación del talento humano para la agencia Calderón Publicidad que permita la socialización de las competencias organizacionales, gerenciales y específicas por áreas, logrando la asimilación del Modelo, obteniendo de esta manera la ampliación de los conocimientos sobre los conceptos y alcances de las competencias.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias organizacionales, gerenciales y específicas de las áreas de Calderón Publicidad.
- Elaborar una matriz de competencias que permita que los colaboradores estén al tanto del nivel de desarrollo de cada competencia que requiere el puesto que desempeñan.
- Diseñar un modelo de competencias para la evaluación del talento humano.

1.5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la implementación de un Modelo de Competencias se ha convertido en una de las principales herramientas en las que se apoyan las organizaciones que estratégicamente han sabido adaptarse a los cambios constantes del entorno para solucionar diversos problemas que surgen a partir de la errónea gestión del talento humano.

Frente a esta situación se debe reconocer la importancia de la adaptación al cambio y la implementación de nuevos métodos y herramientas en la gestión del talento humano, dando por hecho, el reconocer la importancia que se le debe dar al momento de definir y establecer la cultura organizacional.

El término competencia ha sido analizado desde varias perspectivas lo cual en cierta medida dificulta su interpretación y más aún su aplicación en las organizaciones. Es por ello que se habla de niveles, factores, grados y dimensiones de competencias para describirlas.

La implementación del Modelo de Competencias en Calderón Publicidad se verá directamente relacionada con la racionalización de todo tipo de recursos de la organización. Se debe tomar en cuenta que el mismo conlleva a una elaboración continua de las nuevas actitudes y formas de desarrollo en los colaboradores, lo que implica una innovación importante, que va a resultar en un cambio, por lo que requiere que las personas encargadas de su implementación sean proactivos y constantes en el tema.

El modelo de competencias ayudará en la alineación de la estrategia de la organización con el cumplimiento de metas y objetivos, lo cual se verá reflejado en el incremento de la productividad, equipos de trabajo más eficientes y en la optimización de los resultados individuales y por equipos de la organización.

Este proyecto cumple con los cinco criterios que toda investigación requiere, Hernández et. Al (1997) enumera y define de la siguiente manera:

1. Conveniencia: refiriéndose a la utilidad de la propuesta de crear un Modelo de Competencia para una agencia que empieza una nueva administración, dejando en el pasado la administración burocrática resume la importancia del proyecto.
2. Relevancia Social: ¿Tiene este proyecto una proyección social?
3. Implicaciones prácticas: como lo indica su significado, la implementación de la propuesta de un Modelo de Competencias ayudará a resolver y mejorar los procesos de trabajo obteniendo resultados positivos en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
4. Valor teórico: Con esto se pretende llenar vacíos de conocimiento que se evidencian en la organización, puntualmente en los puestos de trabajo.
5. Utilidad metodológica: Dado que la investigación se realizará utilizando como base todo material existente, no ayudará a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

El presente estudio tiene lugar en la empresa Calderón Publicidad, la cual tiene actualmente ochenta (80) colaboradores entre personal administrativo, outsource y operativo distribuido en las agencias de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

La figura uno muestra la ubicación de las agencias de Calderón Publicidad en Honduras.



Figura 1. Presencia Geográfica de Calderón Publicidad en Honduras

1.6.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La delimitación temporal de esta investigación se establece en un período de tiempo comprendido del 25 de Abril al 27 de Julio del año presente.

Tabla 1. Delimitación Temporal

Semanas	Actividad
25 de Abril	Selección del tema
26 de Abril al 9 de Mayo	Planteamiento de la investigación
10 al 29 de Mayo	Marco Teórico
30 de Mayo al 5 de Junio	Metodología de la investigación
6 al 12 de Junio	Resultados y Análisis
13 al 22 de Junio	Conclusiones y Recomendaciones
23 de Junio al 27 de Julio	Aplicabilidad

1.7 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA CALDERÓN PUBLICIDAD

Calderón Publicidad es la primera agencia de comunicación publicitaria profesional de Honduras, la de mayor tradición y experiencia, con 49 años de servicio ininterrumpido en el mercado nacional y regional.

En 1966, su fundador, Carlos Alberto Calderón Cantillo, introdujo nuevas estrategias para la construcción y posicionamiento de marcas, constituyéndose así en lo más avanzado del conocimiento mercadológico de la época, cuando el resto de la publicidad en Honduras era empírica y autodidacta.

Esta evolución en nuestro país, iniciada por Calderón Publicidad, contribuyó al fortalecimiento de sus primeros clientes, los que hoy en día ostentan las marcas de mayor aceptación y recordación en el mercado nacional, una tendencia que en la actualidad sigue creciendo de la mano de esta agencia.

Reconocidas marcas como Cervecería Hondureña (100 años), Larach & Cía. (67 años) y Clover Brand (50 años), del grupo Jaremar, han confiado desde hace casi 50 años sus objetivos de mercadeo en manos de Calderón Publicidad, esto producto de la pasión que conduce a la agencia a estudiar, curiosear, conocer, investigar, para aplicarlo a su trabajo conceptual y estratégico.

Calderón se esfuerza cada día por continuar aprendiendo, reflejando en su trabajo esa búsqueda cotidiana por estar al día con las tendencias mundiales de la publicidad y la comunicación.

En Calderón Publicidad se tiene claro su rol como empresa de servicios, que asesora, transmite conocimientos y construye marcas líderes. Cada miembro de esta agencia trabaja codo a codo con sus clientes convirtiéndose en sus aliados, asumiendo compromisos que se cumplen en tiempo y forma para ayudarles a lograr sus objetivos.

En Calderón nunca nadie está quieto, todos buscan con pasión un ángulo diferente e innovador para resolver los retos que se presentan y se preparan para los nuevos desafíos que ubican a esta, la primera agencia publicitaria profesional en Honduras, siempre un paso adelante.

1.8. PILARES DE CALDERÓN PUBLICIDAD

- Crear

Crear es la primera de los nuevos pilares de Calderón Publicidad de cara al arribo de los 50 años de vida. Es nuestra acción primaria, la cual debe verse reflejada en cada uno de

las diferentes áreas de la empresa, dentro de la cual debe estar implícita en cada una de las actividades que desarrollamos a favor de nuestros clientes; creando nuevas ideas, creando nuevas estrategias de comunicación, creando planes de inversión exitosos, creando un ambiente favorable dentro y fuera de las obligaciones laborales.

Crear es la razón de ser de esta empresa, es crear algo nuevo cada día, una nueva empresa, con un nuevo ímpetu, a la que todos con orgullo pertenecemos.

- Crecer

Crecer es el segundo de los pilares de la nueva conceptualización de Calderón Publicidad, es lo opuesto a lo estático o a la conformidad (área de comodidad). Crecer es una actividad que implica la continuidad sostenida de todo lo que desarrollaremos en esta nueva era, ya sean éstos servicios, y estrategias de comunicación, mismos que han sido comprobada con el sólido posicionamiento y proporciones reales alcanzadas por nuestros clientes mediante los servicios que para ellos hemos desarrollado.

Crecer es la promesa primordial brindada a nuestros clientes, es la dinámica diferenciadora que nos hace destacarnos sobre los demás como una de nuestras más sólidas ventajas competitivas.

- Consolidar

La Consolidación es el tercero de los pilares de nuestra nueva conceptualización. Hacia adentro, implica la constante búsqueda del fortalecimiento mediante la actualización, capacitación y adquisición de los mejores recursos humanos y materiales. Hacia fuera, es el

reflejo de lo hemos creado y que hemos hecho crecer, lo que nos ha hecho fuertes a pesar de las situaciones inversas, es lo que continuamos siendo y representando hoy; la empresa de comunicaciones integrales y estratégicas que ha hecho historia en Honduras a lo largo de 50 años de existencia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David Mc McClelland, es un modelo que se hace cada día más necesario, ya que promueve el buen desempeño de los colaboradores; de igual forma, ayuda a alinear la estrategia de la organización con el cumplimiento de objetivos. La gestión por competencias permite a la organización identificar las fortalezas, debilidades y áreas de mejora de los colaboradores.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas. En general, los beneficios son de forma individual, para el gerente, la organización y la comunidad, como lo señala. (Chiavenato, 2007, p.365)

El objetivo principal de la gestión por competencias es establecer un nuevo estilo de dirección en la organización para que de esta manera pueda administrar su talento humano de manera integral, permitiendo a los colaboradores un crecimiento tanto personal como profesional, facilitando el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de ellos. Con esto se pretende mantener un proceso de mejora continua en el desarrollo y desempeño del talento humano.

Dado que el proceso requiere un análisis situacional de la organización, se identifican problemas relacionados con carencias y conflictos en el puesto de trabajo, falta de comunicación, poca claridad en el establecimiento de objetivos, etcétera. Es importante recalcar a la gerencia de la organización, el valor que conlleva incluir la evaluación de

competencias en la evaluación del desempeño del talento humano. Obteniendo como resultado medir la eficiencia de los colaboradores de Calderón Publicidad y promover e inculcar el mejoramiento continuo a través de la evaluación del cumplimiento de las competencias establecidas en este diseño.

Tabla 2. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la información
Período	1900-1950	1950-1990	1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida, e inflexible Énfasis en las tareas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, por servicios u otras unidades estratégicas de negocios	Flexible, fluida, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional	Teoría X Orientada al pasado, a las tradiciones, y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo Valor a la experiencia	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser organizados	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados
Visión de las personas	Personas como proveedores de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedores de conocimientos y competencias
Denominación	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato, I. 2011.

2.1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias. Si bien es cierto, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia.

Para definir un modelo de competencias, se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión, visión, y todo el material disponible en relación a la estrategia.

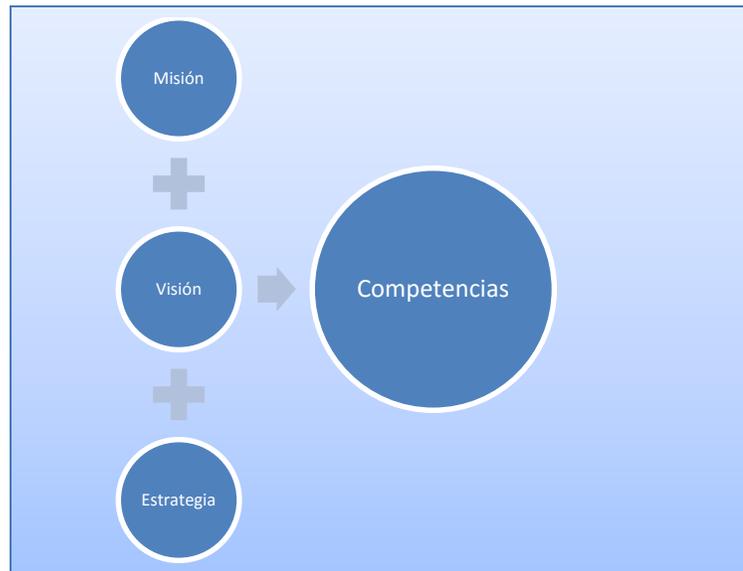


Figura 2. Las buenas prácticas en Recursos Humanos

Fuente: Alles, M.(2009)

2.2. EL FACTOR HUMANO

Para obtener la amplitud del panorama, una mejor comprensión de las competencias y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en Calderón Publicidad es necesario realizar un análisis del ambiente y contexto en el cual la institución opera.

Hoy en día las organizaciones viven en una era de cambios debido a la “globalización”, y es aquí en donde estas deben responder y tomar acciones para no quedar desfasadas. A nivel internacional y específicamente en Latinoamérica, el Recurso Humano ha ido tomando gran importancia a lo largo de los años.

En América Latina, la gestión de Recursos Humanos resulta más compleja debido a los cambios constantes en el contexto socio-

económicos, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y dificultan la planificación a largo plazo. (...). Otra característica compartida es la combinación de una fuerza laboral numerosa pero carente de talento calificado. Estos condicionantes repercuten sobre el perfil de competencias requerido para que los profesionales del área de Recursos Humanos puedan crear valor. (Hermans & Sioli, 2012, p.1.)

Es importante que los gestores de Recursos Humanos se den a sí mismos la importancia que sus cargos ameritan, pues con el pasar del tiempo se han logrado grandes cambios en la manera de manejar el personal en las instituciones y es importante seguir logrando estos cambios para que en el futuro se puedan seguir mejorando los procesos del área.

2.2.1. HISTORIA DE LAS COMPETENCIAS

Hoy en día es muy común utilizar el término de las competencias cuando se habla del ámbito laboral, sobre todo cuando se está tratando de temas como el desempeño de los colaboradores en una empresa y el éxito en sus cargos. El concepto de las competencias

comenzó a desarrollarse en el año de 1949, cuando Talcott Parsons elaboró un instrumento rico en conceptos que permitía a los empleadores estructurar las situaciones y comportamientos que se daban en sus empresas. Cerca de diez años después, a principios de los años sesenta, el psicólogo David McClelland, presentó sus teorías de las necesidades y motivaciones, entre éstas se encuentra el primer término utilizado para describir la relación entre la necesidad de logros y la calidad del trabajo, “Desempeño/Calidad”. Meses después, McClelland comenzó a analizar los vínculos que pudieren existir entre las necesidades individuales y el éxito profesional hasta que propuso que existen ciertas necesidades que cuando se satisfacen logran formar personas que pueden cumplir tanto sus metas personales como profesionales. Una vez que llevó esta teoría a la práctica en 1964, se comprobó que las personas que lograron llenar sus necesidades efectivamente mostraron un incremento en la productividad de sus negocios, logrando que la aplicación de la teoría comenzara a utilizarse a nivel mundial.

En 1973, McClelland logra comprobar que las pruebas de inteligencia no son lo suficientemente eficaces como para predecir el éxito o perfil profesional de un individuo, llevándole a buscar nuevas variables de estudio, las cuales fueron llamadas “competencias”, estas serían las que permitirán una predicción del perfil profesional más precisa y adecuada al individuo siendo estudiado. Es durante este tiempo que McClelland decide que no basta con evaluar a las personas mediante un instrumento, sino que también es necesario observarlas y evaluarlas dentro de sus trabajos para lograr una comparación de las características y actitudes de los colaboradores exitosos con los que no lo eran. Gracias a estos estudios, las competencias comienzan a ser vistas como variables capaces de evaluar

el alto desempeño de los colaboradores en las empresas y no sólo la lista de componentes y características asociadas al rendimiento laboral.

2.3. ESTUDIOS RELEVANTES SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias funciona como un modelo que parte de la formación y el conocimiento de los colaboradores en una empresa. A lo largo del tiempo muchos autores han incursionado en el tema de las competencias, cada uno presentando sus propios conceptos y clasificaciones, sin embargo, todas coinciden en que las competencias agregan valor económico para la empresa y valor social para los colaboradores.

Chiavenato (2008) afirma:

Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos. Este define las competencias como un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes; estas se jerarquizan de la siguiente manera:

- Competencias esenciales de la organización: competencias que toda empresa debe procurar tener.
- Competencias funcionales: competencias que cada unidad organizacional debe construir según la especialización de sus cargos y funciones.
- Competencias administrativas: competencias que cada gerente debe construir y poseer para actuar como administrador.

- Competencias individuales: son las competencias que cada persona debe poseer para tener un rol en las empresas. (p.146)

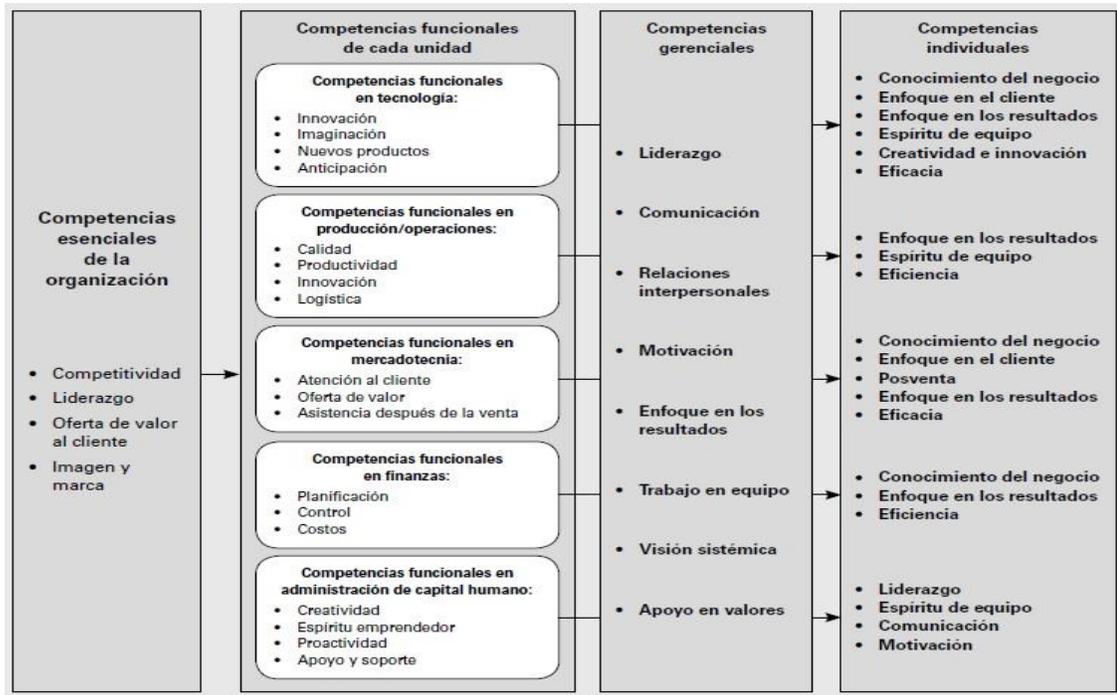


Figura 3. Distribución de las competencias esenciales en una organización según Chiavenato.

Fuente: Chiavenato (2008, p. 147)

Las competencias se conceptualizan como un conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones presentes en el comportamiento de una persona que la predisponen a desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de actuación de una ocupación en un contexto profesional dado. (Carlos María López, 2012, p.183)

Al leer esto se puede notar que es importante hacer uso de los estudios y procesos basados en competencias para crear un vínculo entre los cargos y los colaboradores.

2.4. CONCEPTUALIZACIONES DE LAS COMPETENCIAS

Considerando los términos específicos de la investigación, el término competencia es extenso, por lo tanto, abarca amplios conceptos e interpretaciones de cada uno de sus componentes. Martha Alles, una reconocida escritora sobre Recursos Humanos, brinda una variedad de conceptos y elementos relacionados al tema tales como comportamientos, niveles, grados de competencias, entre otros.

El término competencia en el idioma español tiene diferentes acepciones, producto que la misma palabra se origina en verbos diferentes: competir y competir o ser competente.

Dado a la diversidad de conceptos de competencias, Alles M (2010) refiere que la inclusión de las definiciones cumple un doble propósito: clarificar el significado de ciertos términos, para los que no estén familiarizados con ellos, y, al mismo tiempo, fijar nuestra posición respecto de aquellos casos en que puedan existir diversas interpretaciones o corrientes relacionadas con ellos. Es importante asegurarse que la comunicación del concepto de una competencia sea la adecuada, ya que esto permite que se cuente con un buen diseño de la misma.

Existen diferentes acepciones del concepto de competencias; en nuestro trabajo se utilizará la que incluimos a continuación: Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Al igual que el concepto de una competencia, es importante que en este trabajo también se conozca la definición de un modelo de competencias, el cual se define como un conjunto de procesos

relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (Alles M, 2010, p.16)

De igual manera, es importante conocer la diferencia entre conocimiento y competencia, esto debido a que muchas veces suelen haber confusiones entre estas dos palabras y sus usos; conocimiento es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. (Alles M, 2010, p.19).

Tabla 3. Ejemplos de conocimientos y competencias

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa-Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al Cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes Laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

“Tantos los conocimientos como competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente” (Alles M, 2010, p.19).

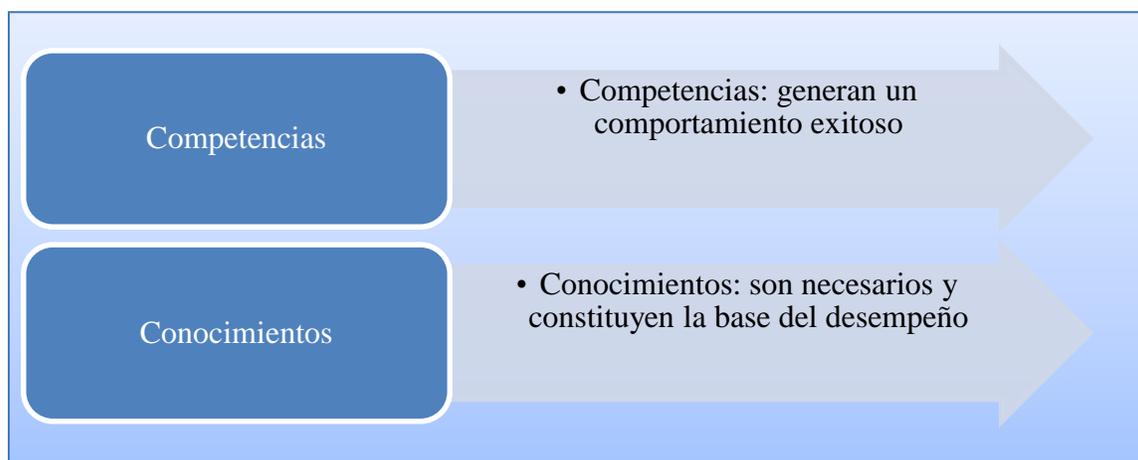


Figura 4. Relación entre conocimientos y competencias

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia... También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección. (Alles M, 2010, p. 20)

Dado que la palabra competencia posee diversos significados y/o definiciones, en este trabajo se menciona otro concepto.

Para Corominas 1, competencia es una palabra tomada del latín *competere* “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, que a su vez derivan de *petere*, “dirigirse a, pedir” y tiene el mismo origen que *competere*, “pertenecer, incumbir”. Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de *competere* las palabras *competente* “adecuado, apto” y *competencia*, desde fines del siglo XVI.

Esto se puede entender como un juego de palabras, dado que el término de competencia en este caso, aplica para el desarrollo de habilidades, aptitudes y adecuación positiva a diversos comportamientos de los colaboradores. Esto es de suma importancia, dado que las competencias se miden a través de los comportamientos observados en un colaborador.

Cada organización tiene una administración del talento humano diferente a la otra, por lo que cada puesto se adecúa a las características de la organización, en este caso a las de Calderón Publicidad.

2.4.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Martha Alles define los tipos de competencia de la siguiente manera:

- Las competencias cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia (Alles M, 2010).
- Las competencias específicas gerenciales: Las competencias específicas gerenciales, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, En el caso de las específicas gerenciales se refieren- como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.
- Las competencias específicas por área: Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias gerenciales, se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.

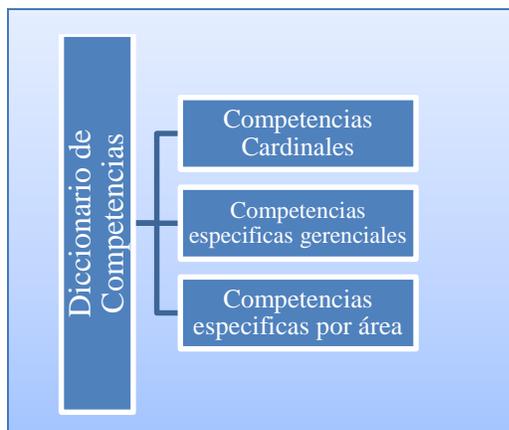


Figura 5. Taxonomía de las Competencias

Es aquí donde recalcamos la importancia de los descriptores de puesto para facilitar la implementación y aceptación del diseño de un modelo de competencias.

Alles, M (2010) afirma: “Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias” (p.35).

2.4.2 COMPETENCIAS DEL MODELO

La gestión por competencias tiene como objetivo alinear a todos los colaboradores que integran una organización, teniendo la visión y misión de la empresa como uno de los pilares fundamentales para la planeación de los objetivos estratégicos de la organización. Para que sea eficaz la Gestión por competencias, ésta se lleva a cabo mediante un modelo sistémico en el cual todos los departamentos de la organización las consideran.

Un modelo de competencias brinda las ventajas y facilidades de seleccionar. Evaluar y desarrollar a los colaboradores en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

La evaluación por competencias permitirá conocer el nivel de los colaboradores en cuanto a sus competencias de desempeño, ya que permite identificar las debilidades y áreas de mejora de cada uno de los colaboradores las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Los resultados obtenidos muestran las competencias que los funcionarios consideran adecuadas para la organización, a la realidad actual y futura. Las mismas, tienen un lenguaje conocido por todos y de fácil identificación.

Como en toda implementación de proyecto se debe tener el cuidado que la participación de los colaboradores en el tema de competencias no sea nula, que la mesurabilidad sea constante, evitar las retroalimentaciones negativas lo cual impactara directamente en el clima laboral de la empresa.

La implementación de un Modelo por Competencias facilitara la comprensión de las expectativas, metas, objetivos y estándares que la organización requiere según el puesto de trabajo. De igual forma permitirá la alineación de los comportamientos, valores y estrategia de la organización.

El Modelo de Competencias es una mezcla de habilidades, conocimientos y actitudes que cada individuo posee.

2.4.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Esta es una de las áreas en las cuales se divide el Modelo de competencias, se decidió hacerlo de esta manera para identificar las competencias que cada uno de los colaboradores de Calderón Publicidad debe tener, este apartado no tiene excepciones. Es importante establecer competencias organizacionales ya que ellas son la base y soporte de la misión, visión y valores de la empresa. Van directamente relacionadas con la cultura organizacional, es la primera imagen de la empresa para ayudar a los externos y nuevos compañeros a formarse una mejor idea de que es lo que espera la empresa de cada colaborador, ayuda a comprender lo pilares de la empresa.

2.5. INSTRUMENTOS

Son muchos los autores que han proporcionado al mundo de los Recursos Humanos la creación de instrumentos para evaluar y medir las distintas competencias que se encuentran en el ámbito laboral.

2.5.1. COMPE-TEA

D. Arribas y J. Pereña diseñaron un cuestionario al cual llamaron COMPE-TEA, el cual consiste en la aplicación de un instrumento dirigido específicamente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral

El instrumento contiene 170 elementos que son evaluados en un lapso de treinta (30) minutos. El sujeto es evaluado en base a comportamientos relacionadas con aspectos laborales, de diferentes temáticas, a los que debe contestar en función de la frecuencia con la que se producen en él o el grado de acuerdo sobre su contenido.

Se evalúan veinte competencias, agrupadas en cinco áreas:

- Área intrapersonal: Autocontrol, estabilidad emocional, Seguridad en sí mismo y Resistencia a la adversidad.
- Área interpersonal: Comunicación, Establecimiento de relaciones, Negociación, Influencia y Trabajo en equipo.
- Área desarrollo de tareas: Iniciativa, Innovación y creatividad, Orientación a resultados, Capacidad de análisis y Toma de decisiones.

- Área entorno: Conocimiento de la empresa, Visión, Orientación al cliente, Apertura e Identificación con la empresa.
- Área gerencial: Delegación, Dirección, Liderazgo y Planificación.

El instrumento contiene una escala adicional que evalúa los niveles de sinceridad, delegación y creatividad.

2.5.2. INVENTARIO DE BOCHUM DE PERSONALIDAD (BIP)

El Inventario de Bochum de Personalidad y Competencias (BIP) elaborado por R. Hossiep y M. Paschen, evalúa dimensiones que son relevantes en las tareas laborales que se relacionan directamente con la forma en que se comportan los empleados.

El BIP está formado por 210 ítems, evaluando elementos clave de motivación, competencias sociales, aspectos de constitución psicológica y conductas orientadas a la tarea, incluyendo además una escala de distorsión de la imagen para contrastar la validez de los resultados obtenidos. Contiene las siguientes escalas:

- Motivación laboral: Orientación a resultados, Iniciativa para el cambio y Liderazgo.
- Comportamiento laboral: Esmero, Flexibilidad y Orientación a la acción.
- Habilidades sociales: Inteligencia social, Sociabilidad, Desarrollo de relaciones, Trabajo en equipo e Influencia.
- Estructura psíquica: Estabilidad emocional, Capacidad de trabajo, Seguridad en sí mismo.

2.5.3. SOSIA

SOSIA, elaborado por I.V. Gordon, es un instrumento formado por 98 elementos que evalúan 21 competencias genéricas relacionadas con las características de la persona que determinan su éxito en el puesto de trabajo y permiten determinar el estilo de comportamiento laboral del sujeto. Las competencias evaluadas se agrupan en cuatro ejes:

- Dimensiones Personales: ascendencia, estabilidad emocional, vitalidad, autoestima y responsabilidad.
- Aspiraciones: resultados, reconocimiento, independencia, variedad, benevolencia.
- Trabajo: cautela, originalidad, practicidad, decisión, orden, metas.
- Intercambios: sociabilidad, comprensión, estímulo, conformidad, liderazgo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Una vez que se ha visto el marco teórico en el cual se desarrolla la presente investigación, se plantea la metodología utilizada para el desarrollo de la misma, lo cual permitirá analizar y esquematizar la información recopilada.

En esta sección se corroborará la relación entre las partes del planteamiento del problema y la metodología que se utilizará en la investigación.

3.1.1. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 4. Variables de la Investigación

Variables	
Variable Dependiente	Variables Independientes
Evaluación por competencias	Competencias Organizacionales
	Competencias Gerenciales
	Competencias Específicas del puesto

La figura 6 muestra el diagrama Sagital de las variables seleccionadas en este proyecto



Figura 6. Diagrama Sagital

En el diagrama Sagital se pueden observar las variables seleccionadas en este proyecto para Calderón Publicidad. La evaluación por competencias es la variable dependiente; las competencias organizacionales, competencias gerenciales y finalmente, competencias específicas por puesto son las variables independientes.

3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

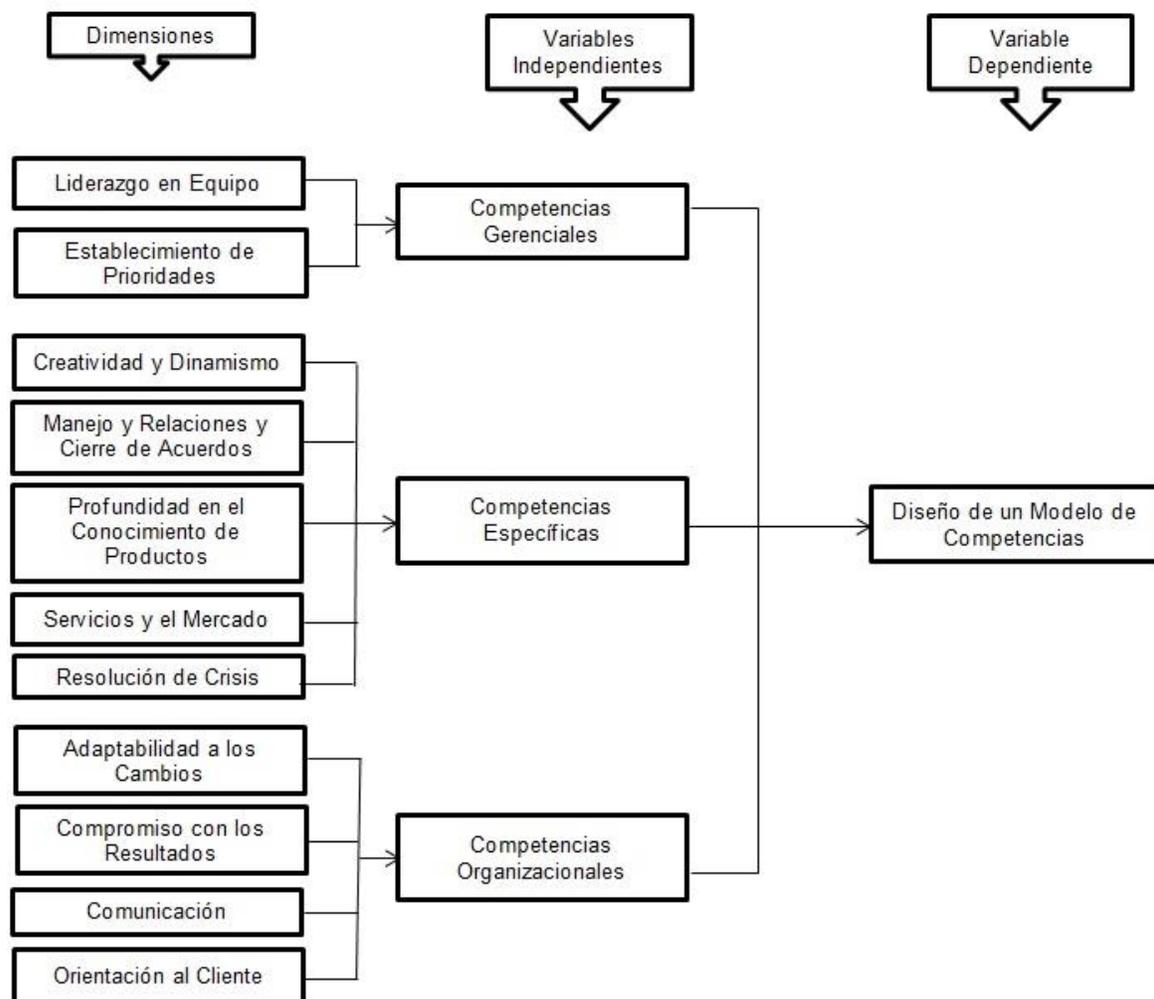


Tabla 5. Congruencia Metodológica

Variable Independiente	Definición	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala
	Conceptual				
Competencias Gerenciales	Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculadas a un cierto lenguaje o función.	*Liderazgo en Equipo *Establecimiento de prioridades	1, 3	1, 3	Colaboradores de Calderón Publicidad
Competencias Específicas	Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.	*Creatividad y dinamismo *Manejo de relaciones y cierre de acuerdos *Profundidad en el conocimiento de productos *Servicios y el mercado *Resolución de Crisis	5, 7, 8, 9	5, 7, 8, 9	
Competencias Organizacionales	Comportamientos elementales que debe de mostrar un trabajador de cualquier área.	*Adaptabilidad a los cambios *Compromiso con los resultados *Comunicación *Orientación al Cliente	11, 13, 14, 15	11, 13, 14, 15	
Variable Dependiente	Definición	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala
	Conceptual				
Modelo de Competencias	Modelo de gestión integral de RRHH que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales	Todos	Todos	Todas	Colaboradores de Calderón Publicidad

3.2. ENFOQUE Y ALCANCE

3.2.1. ENFOQUE

Se utilizará un enfoque cuantitativo, ya que esto permite el enriquecimiento de la investigación con datos que serán de suma utilidad.

3.2.2. ALCANCE

Para esta investigación se trabajará con alcance descriptivo para identificar las competencias que requieren los colaboradores de Calderón Publicidad.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental porque en ella no se manipularán deliberadamente las variables, sino que solamente se observará lo que pasa de manera natural y luego se procederá a analizar de acuerdo a como han ocurrido los hechos, en ningún momento se pondrán condiciones o se expondrán determinados individuos para después verificar dichos efectos; tampoco se construirá ninguna situación o se provocará intencionalmente para que suceda algo.

Se utilizará además el diseño transversal ya que la recolección de datos se hará en un sólo momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3.1. POBLACIÓN

El Modelo de Competencias se diseñó procurando evaluar toda la población de Calderón Publicidad; en este caso, el universo conforma todos aquellos colaboradores que trabajan en este rubro, sin embargo, según previas investigaciones, ninguna empresa publicitaria ha realizado un estudio de competencias para su agencia.

Es por ello que el total de colaboradores de Calderón Publicidad representa la población, siendo esta, la muestra.

3.3.2. MUESTRA

La muestra fue seleccionada utilizando un juicio no probabilístico por conveniencia, ya que mediante este tipo de muestra se permite seleccionar las unidades de análisis que cumplen los requisitos de la población objeto de estudio, siendo en este caso todos aquellos colaboradores que tienen personal bajo su cargo. Los instrumentos a utilizar se aplicarán por juicio a todos los colaboradores de Calderón Publicidad.

Detallando la parte cuantitativa, diecisiete (17) colaboradores de niveles gerenciales, jefatura y supervisores son nuestra muestra, esto debido a que se considera que los resultados serán enfocados a buscar mejoras de nivel organizacional, evitando intereses personales por parte de los colaboradores.

Tabla 6. Muestra Calderón Publicidad

Departamento/Unidad	Puesto	Cantidad	Ciudad
Gerencia	Gerente General	1	Tegucigalpa
	Subgerente General	1	
Medios	Gerente de Medios de Comunicación	1	Tegucigalpa
	Jefe de Medios de Comunicación	1	Tegucigalpa
		1	San Pedro Sula
Creatividad	Director Creativo	1	Tegucigalpa
		1	San Pedro Sula
Arte	Director de Arte	1	Tegucigalpa
		1	San Pedro Sula
Cuentas	Director de Cuentas	1	Tegucigalpa
Administración	Jefe de Administración	1	Tegucigalpa
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	1	Tegucigalpa
Monitoreo	Supervisor de Monitoreo	1	Tegucigalpa
Tráfico	Supervisor de Tráfico	1	Tegucigalpa
		1	San Pedro Sula
Sistemas	Supervisor de Sistemas	1	Tegucigalpa

		1	San Pedro Sula
TOTAL	17		

3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Debido a que el grupo de colaboradores de la empresa es un grupo pequeño, bajo el criterio de inclusión y pudiendo acceder a ellos sin restricciones, se determinó incluir a los colaboradores de nivel gerencial, de jefatura y supervisores en el proceso de investigación. Además dichos colaboradores aceptaron participar en la investigación y al estar ubicados en la misma oficina se hizo viable la participación de todos, y en un mismo periodo de tiempo previamente estipulado.

La unidad de análisis será la totalidad de niveles que tienen personal bajo su cargo de Calderón Publicidad.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En esta sección, se determinarán las técnicas e instrumentos apropiados que se utilizarán para la recolección y análisis de los datos que contribuirán a la investigación.

3.4.1. TIPOS DE INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado para esta herramienta será un cuestionario que servirá como guía de entrevista, el cual fue elaborado procurando que los ítems fueran específicos, concretos y fáciles de entender.

3.4.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

En esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para obtener la información adecuada.

- Observación: se observará el comportamiento habitual de los colaboradores y el desempeño en sus labores.
- Encuesta: se aplicarán instrumentos de un modelo de competencias a todos los colaboradores de Calderón Publicidad con el objetivo de identificar sus actitudes y habilidades en sus puestos de trabajo.
- Recursos Electrónicos: búsqueda de información.

La validez y confiabilidad del instrumento dependerá del enfoque conceptual y operativo; respecto la validez conceptual se someterá el instrumento a la aplicación de los empleados que tienen personal a su cargo de Calderón Publicidad, sedes de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen dos fuentes de información, las cuales se clasifican en primarias y secundarias.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias más utilizadas son libros, artículos de revistas científica y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información;

generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas. (Baptista, Fernández & Hernández 2010).

En la investigación se utilizarán como fuentes primarias:

- Cuestionario
- Consulta a expertos
- Libros y textos
- Consultas a catedráticos

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Estas conforman la información complementaria conceptual sobre los datos que se relacionan a esta investigación, con el objetivo de elaborar y enriquecer el marco teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas tales como:

- Documentos institucionales de Calderón Publicidad
- Sitios web
- Revistas online
- Libros de texto
- Artículos
- Tesis consultadas

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se detallan los resultados del proceso de investigación del Modelo de Competencias para Calderón Publicidad, en donde se pretende medir el nivel de conocimiento y familiaridad que tienen los colaboradores con el término de *competencia*.

Con la intención de determinar en conjunto, cuáles son las competencias corporativas que van conforme a la estrategia y cultura organizacional de Calderón Publicidad, se aplicó el instrumento a la muestra. Con esto, se logró identificar las competencias organizacionales, gerenciales y específicas de puestos para todos los colaboradores de Calderón Publicidad.

4.1. VISITA A CALDERÓN PUBLICIDAD

Para el diseño del Modelo de Competencias en la organización, en primera instancia se observó la estructura y los procesos organizacionales, para lo cual, se realizó una entrevista preliminar con el gerente general lo cual tendría como resultado, obtener una visión global de la cultura organizacional. Posteriormente, se efectuaron una serie de entrevistas que permitieron obtener información detallada sobre las percepciones de los colaboradores que integran la organización, enfocándose en los puestos que tienen personal bajo su cargo.

Después de haber realizado las visitas a la empresa, se pudo evidenciar la falta de un sistema para evaluación de personal que le permita mantener un recurso humano competitivo y orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Habiendo mencionado lo anterior, se pudo concluir que existe la necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales.

Las reuniones que se tuvieron con el personal de Calderón Publicidad, permitieron identificar el interés por parte de los objetivos planteados, se pudo evidenciar que al definir las competencias, brindarían una orientación enfocada al desarrollo del talento humano, quien es el activo más valioso en una organización.

4.2. COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CALDERÓN PUBLICIDAD

En este apartado, se describen las competencias:

- **Creatividad y Dinamismo:** Es la capacidad para trabajar activamente en situaciones intensas, cambiantes y retadoras.
- **Adaptabilidad a los cambios del entorno:** Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.
- **Compromiso con los resultados:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Implica actuar en todo momento con el propósito de lograr los resultados esperados, tanto en los aspectos profesionales como personales. Capacidad para orientar sus propias acciones, necesidades y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional,

racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y/o mantener altos niveles de rendimiento.

- **Comunicación:** Capacidad para demostrar a través del lenguaje verbal y no verbal una comunicación clara con un espectro amplio de personas.
- **Liderazgo de equipos:** Capacidad para orientar la acción de otros en una dirección determinada, transmitir valores y anticipar escenarios. Implica fijar objetivos, realizar seguimiento, brindar retroalimentación y entrenamiento a los equipos de trabajo a su cargo.
- **Establecimiento de prioridades:** Capacidad de traducir las estrategias de negocios en tareas claras, lógicas y precisas las cuales podrán ser llevadas a cabo por él mismo u otras personas. 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.
- **Manejo de relaciones y cierre de acuerdos:** Capacidad para crear y mantener una red de contactos con personas que en un corto, mediano o largo plazo serán útiles para alcanzar las metas del propio puesto de trabajo.
- **Resolución de problemas o crisis:** Capacidad para realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la pro actividad, frente a situaciones o problemas de su puesto de trabajo o de su área de actuación. Implica identificar dichos problemas (o situaciones), reconocer datos relevantes y crear soluciones efectivas e innovadoras.

- **Orientación al cliente interno/externo:** Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, que se pueda o puedan presentar en la actualidad o en el futuro.
- **Conocimiento de productos, servicios y el mercado:** Capacidad para conocer y aprender los procedimientos /o servicios de la empresa, evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos y exigencias de las situaciones que se presentan en el propio puesto, la empresa y/o los usuarios.

4.3. COMPETENCIAS GERENCIALES

Las competencias gerenciales son un apartado para todos aquellos colaboradores que tienen personal bajo su cargo. Esto, con el fin de marcar la importancia diferencia que existe en dar órdenes y liderar un equipo. Si bien es cierto, cualquier colaborador, indiferente el cargo que desempeña puede mostrar competencias gerenciales, sin embargo, únicamente aquellos colaboradores que tengan personal bajo su cargo serán evaluados con esta segunda área del modelo de competencias.

Para determinar las competencias de los colaboradores de Calderón Publicidad se aplicó el instrumento a la muestra, una vez obtenidos los resultados, se observó la predominancia de cuatro competencias que aplican a todos los colaboradores, independientemente del nivel jerárquico y puesto que desempeñan dentro de la organización.

En esta parte del proceso, los funcionarios determinaron la competencia de creatividad y dinamismo como la más importante de las cuatro competencias corporativas. Al realizar el análisis, se puede ver claramente que esto va conforme a lo que la empresa

representa y hace. Es una competencia que todo colaborador debe tener y sobre todo, desarrollar.

4.4. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

Para determinar las competencias más valoradas o apreciadas por los colaboradores de Calderón Publicidad se aplicó el instrumento a la muestra anteriormente mencionada. En este ejercicio se pidió a los colaboradores que eligieran diez competencias de un listado de quince.



Figura 7: Resultados porcentuales de aplicación de instrumento

Según las instrucciones del instrumento, cada empleado debió elegir las competencias más valoradas, dejando en blanco las menos valoradas.

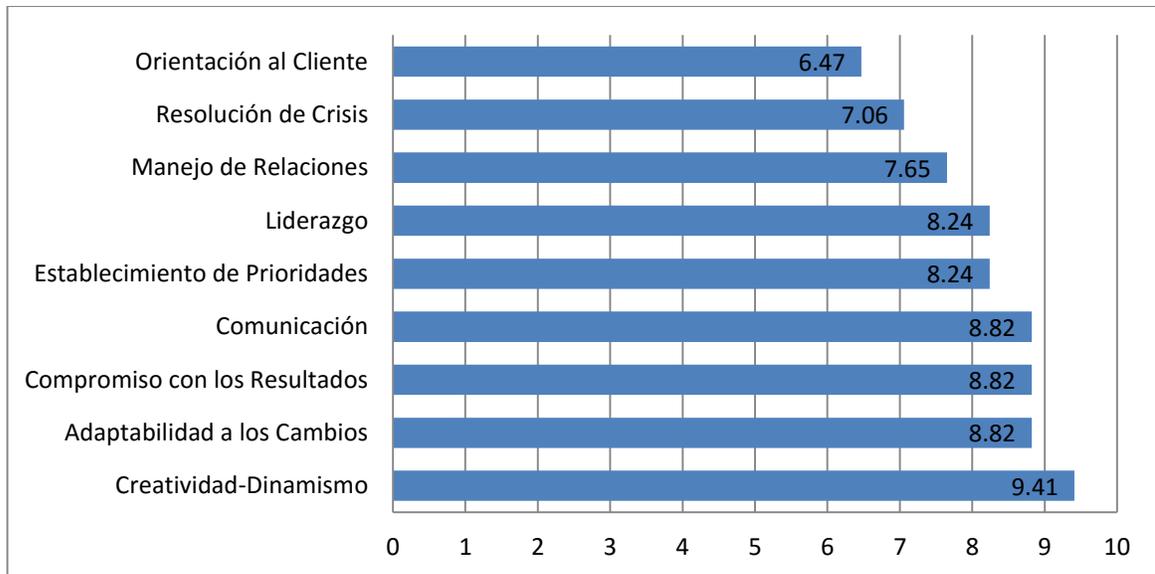


Figura 8: Competencias con mayor valoración

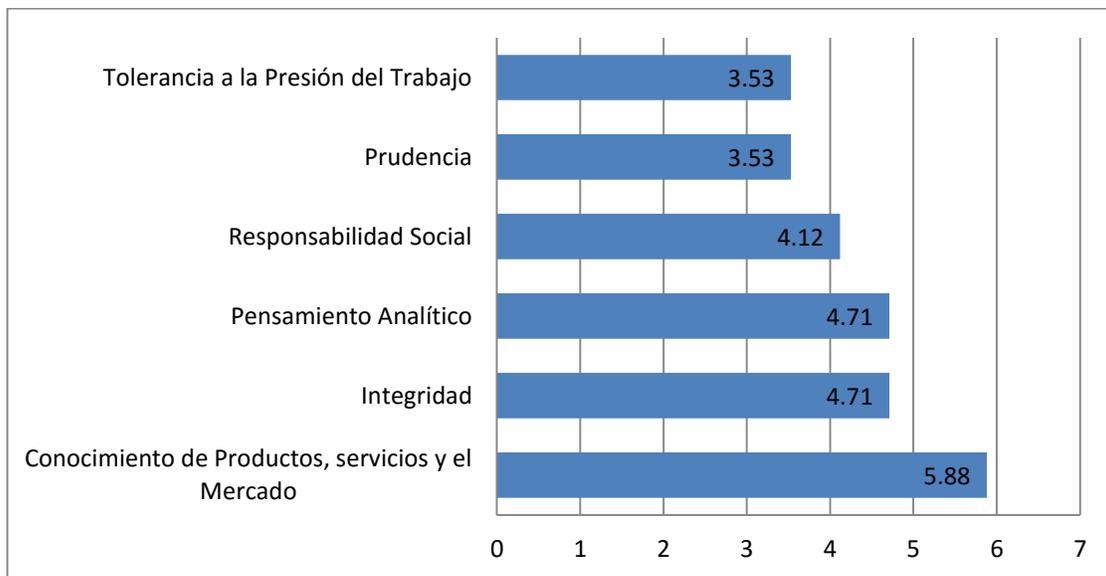


Figura 9: Competencias con menor valoración

4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El listado de las competencias que los colaboradores consideran que deben poseer es una herramienta que debe ser empleada de la manera adecuada, por lo que no todas las competencias deben ser requeridas para todos los cargos. Es importante destacar que en este estudio se han tomado en cuenta tres tipos de competencias: Corporativas, Gerenciales y las Específicas por puesto. Como se puede apreciar en la Tabla 7, se han encontrado competencias de los tres tipos, estas serán integradas en los descriptores de cada puesto para asegurar que las personas quienes se desempeñan en los cargos estén al tanto de las competencias que estos requieren.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos fueron discutidos y analizados en diversas entrevistas con la gerencia de Calderón Publicidad, con el objetivo de obtener el mejor resultado y seleccionar las competencias que se adecuan a sus necesidades. Es por ello, que el Modelo de Competencias es una combinación de los resultados obtenidos del instrumento y las recomendaciones, sugerencias dadas por las personas que manejan el tema.

La primera competencia organizacional definida es creatividad y dinamismo, con un porcentaje de 9.41%, siendo esta la competencia más predominante y considerada la más importante de la lista. Dado que el trabajo que realizan a diario, debe estar lleno de ideas frescas que transmitan un mensaje claro a su población meta. Los colaboradores se sintieron muy identificados con esta competencia.

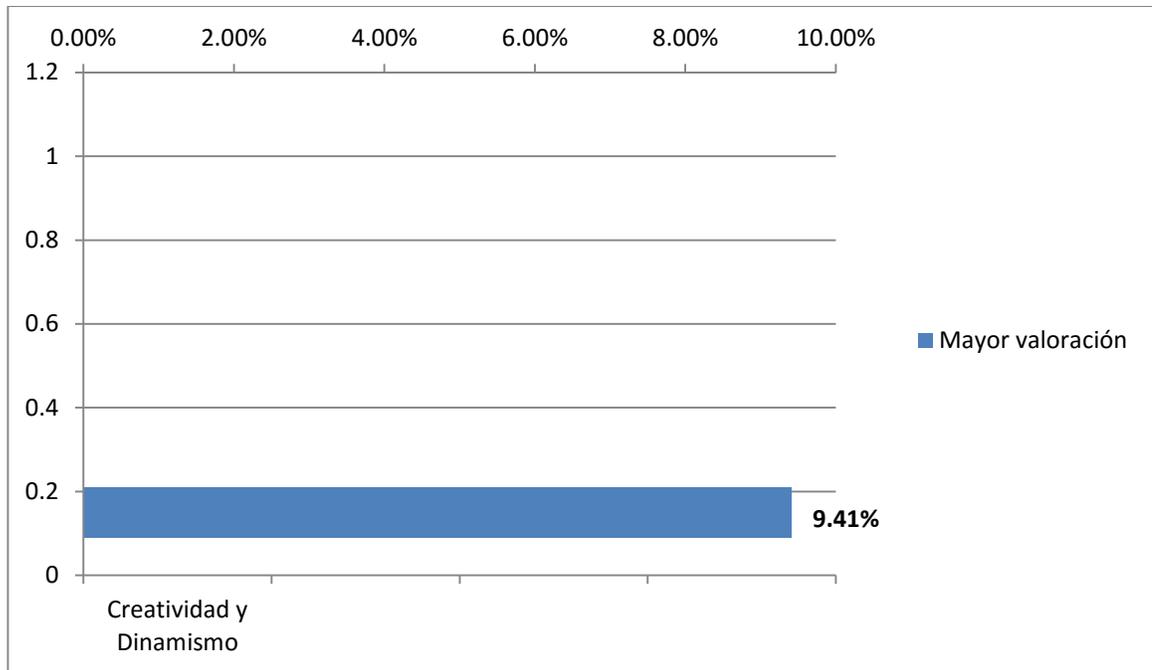


Figura 10. Competencia con mayor valoración

Con un porcentaje de 8.82% coincidieron las otras tres competencias organizacionales:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno: mencionaron que todo el trabajo debe ir conforme a las nuevas tendencias sin dejar por fuera el profesionalismo que implica la realización de una campaña. Hicieron más énfasis en la utilización y capacitación de nuevas herramientas de trabajo para poder producir mejor proyectos. “Cada día aparecen nuevos métodos y técnicas, por lo que el cambio debe ir de la mano con cada uno de nosotros”.

2. Compromiso con los resultados: en cuanto a esta competencia, todos los colaboradores deben estar alineados con los objetivos organizacionales para poder cumplir las metas establecidas por la organización. Para que esto se cumpla, los objetivos deben estar claros y socializados.

3. Comunicación: la comunicación es fundamental en todos los rubros, pero en especial en este, ya que hay muchas personas involucradas en el proceso. Se debe asegurar tener el mayor dominio de la situación.

La competencia con menor puntaje es conocimiento de productos, servicios y el mercado, con una puntuación de 5.88%. Dado que la mayoría de los colaboradores tiene una antigüedad mayor a seis años de laborar en la organización, conoce a profundidad los productos y servicios que ofrece Calderón Publicidad.

Tabla 7: Categorización de Competencias

Categorización de Competencias
Competencias Gerenciales
Liderazgo de Equipos
Establecimiento de Prioridades
Competencias Específicas
Manejo de Relaciones y cierre de acuerdos
Resolución de problemas o crisis
Orientación al Cliente interno/externo
Conocimiento de Productos/Servicios y Mercado
Competencias Organizacionales
Creatividad y Dinamismo
Adaptabilidad a los Cambios del entorno
Compromiso con los Resultados
Comunicación

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego de haber obtenido el análisis de los datos en el capítulo 4, se puede concluir lo siguiente:

1. Se identificaron diez competencias para Calderón Publicidad; dejando el Modelo de Competencias con cuatro competencias organizacionales, las cuales aplican a todos los niveles de la organización, dos competencias gerenciales, las cuales aplican a los colaboradores que tienen personal asignado bajo su cargo, y finalmente, cuatro competencias específicas que aplican a todos los colaboradores según su área de trabajo.
2. Se desarrolló una matriz de competencias con el objetivo que esta herramienta brinde la información necesaria en el tema de competencia para que cada colaborador conozca las competencias que debe desarrollar y el grado de exigencia que cada competencia requiere según el puesto de trabajo que desempeñe.
3. Se elaboró una herramienta con el objetivo de facilitar la evaluación e identificación de las diferentes competencias que conforman el modelo creado conforme a las necesidades y cultura organizacional de Calderón Publicidad.

5.2. RECOMENDACIONES

A la par de las conclusiones, es necesario establecer una serie de recomendaciones para la empresa, entre ellas las siguientes:

1. Se recomienda a Calderón Publicidad implementar un modelo de evaluación para el personal basado en las diez competencias investigadas, ya que al reforzar las competencias indicadas se obtendrán niveles de desempeño más altos.
2. Se sugiere que al momento de socializar la matriz de competencias no se realicen cambios, ya que para que este funcione es necesario que los colaboradores tengan tiempo de identificarse y empoderarse de los elementos que contiene.
3. A través de la taxonomía de competencias se deben tomar en cuenta los procesos relacionados con la evaluación de personal basado en competencias ya que por medio de estos se creará una gerencia del talento humano que sea más eficaz y confiable, llevando a una disminución en la contratación de personal que no cumpla con las competencias que requieren los cargos.
4. Se recomienda adoptar el formato de descriptor de puesto que se propone, ya que a través de este se puede implementar una evaluación del personal basada en competencias. De igual manera, se sugiere incluir en los descriptores las competencias que el ocupante de cada cargo debe poseer.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA CALDERÓN PUBLICIDAD

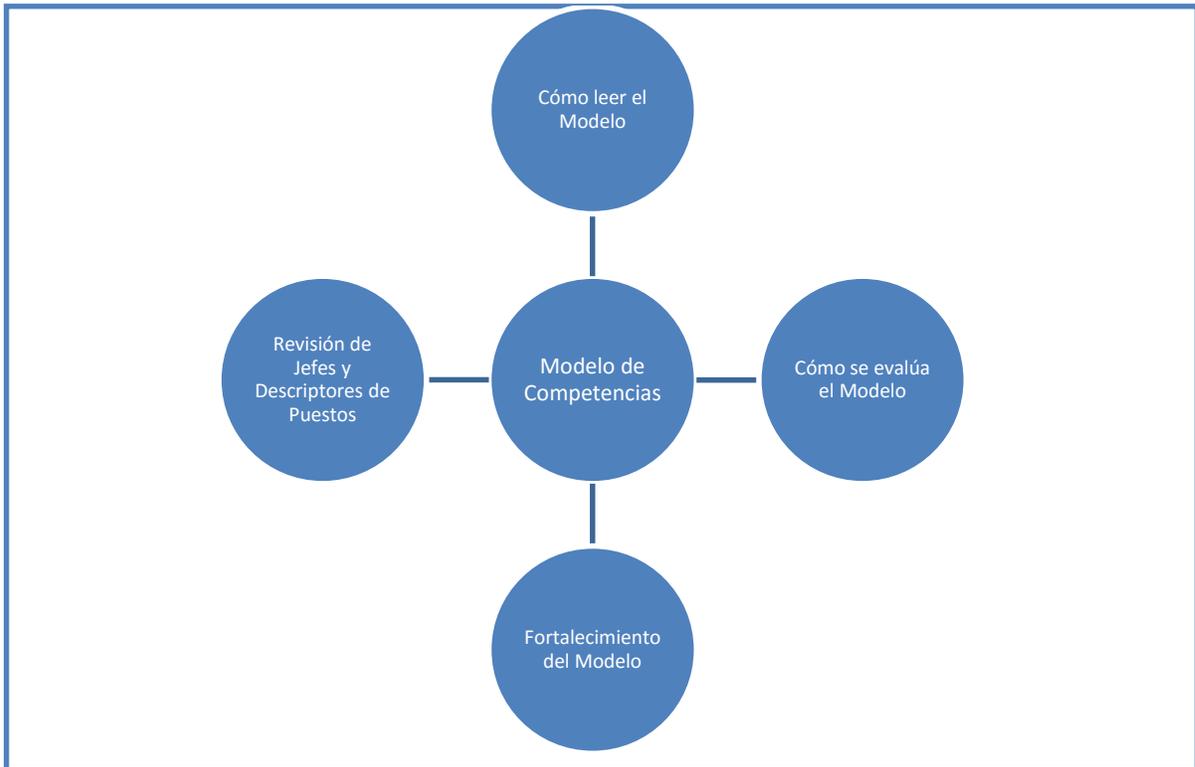


Figura 11: Componentes del Modelo de Competencias

6.2 INTRODUCCIÓN

El plan de acción concebido para éste proyecto, surge desde los objetivos planteados y las conclusiones finales establecidas en el capítulo correspondiente. Hace énfasis en el concepto de competencias y brinda una guía de cómo leer el Modelo. De igual forma, hace referencia al porcentaje en el cual se debe encontrar cada grado de competencia para identificar si existe o no una brecha.

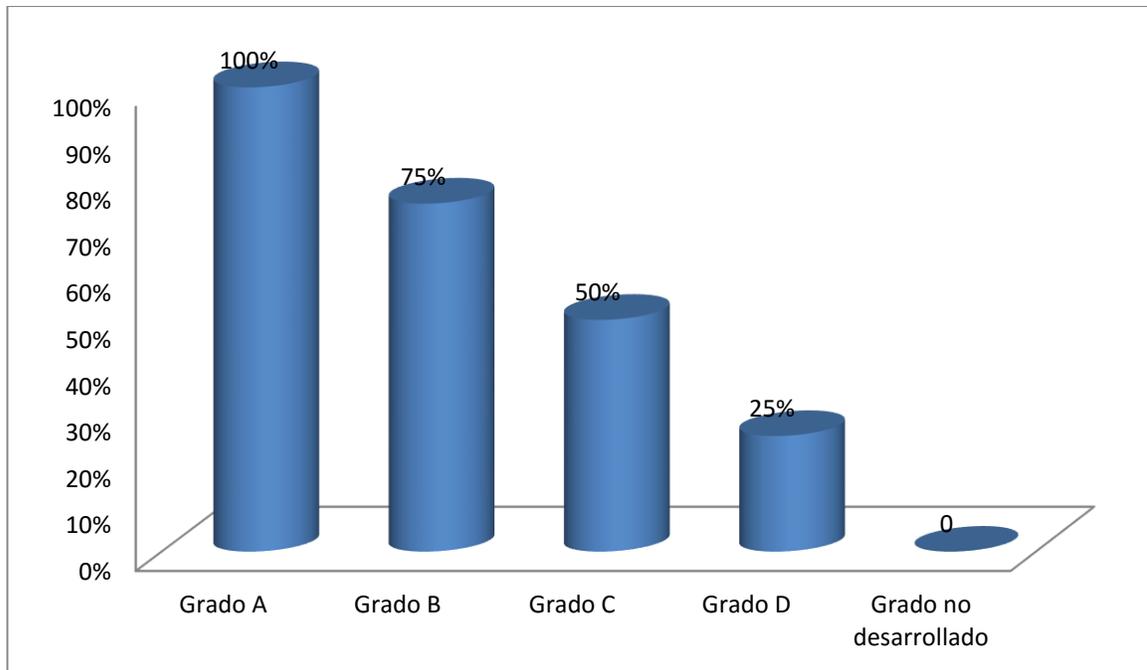


Figura 12. Grados de Competencias

6.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Para efectos de aplicabilidad de los resultados obtenidos del estudio, se decidió realizar una serie de aportes a la empresa de manera que estos puedan reforzar y ampliar los conocimientos que tienen acerca de las competencias del personal.

6.3.1. LECTURA Y COMPRENSIÓN DEL MODELO

La lectura del modelo se realiza a través de una diferenciación en los distintos grados que existen de cada competencia que está siendo evaluada; de igual forma, esto se relaciona a un listado de comportamientos asociados a las competencias.

6.3.2. EVALUACIÓN DEL MODELO

La evaluación del Modelo se realizará mediante un cuestionario que fue elaborado tomando en cuenta las competencias seleccionadas en la encuesta socializada a los colaboradores de Calderón Publicidad. El instrumento de evaluación de competencias fue diseñado utilizando los comportamientos correspondientes a cada competencia. (Ver ANEXO 2)

6.3.3. MODELO DE COMPETENCIAS

Se estableció el siguiente Modelo de Competencias para Calderón Publicidad:

Tabla 8. Modelo de Competencias para Calderón Publicidad

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Creatividad y dinamismo	Liderazgo de equipos	Manejo de relaciones y cierre de acuerdos
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Establecimiento de prioridades	Resolución de problemas o crisis
Compromiso con los resultados		Orientación al Cliente interno/externo
Comunicación		Conocimiento de productos, servicios y el mercado

Tabla 9. Niveles de cumplimiento de competencias

Grado	Marco de acción	Donde impacta	Alcances en el tiempo	Nivel de cumplimiento esperado
A	Diseña una estrategia	En la organización	Largo	100%
B	Implementa	En el área	Mediano	75%
C	Supervisa y corrige desvíos	Sector o actividad	Corto	50%
D	Cumple procedimientos	Puesto	Reacción	25%

6.3.4. REVISIÓN DE DESCRIPTORES

Una descripción consiste en un resumen, de acuerdo a una metodología, que permite tener una idea general del puesto, de igual forma, ayuda para comprender el propósito del puesto en la organización y cuáles son los principales resultados que se esperan del mismo. Las funciones descritas en el documento, deben ser actividades y responsabilidades que se realizan en el presente, y no funciones a futuro.

Dado que los descriptores de puesto de Calderón Publicidad fueron un instrumento fundamental para realizar la propuesta del Modelo de Competencia, se sugirió hacer cambios en el formato, teniendo como objetivo principal la recopilación clara y específica del organigrama, propósito general del puesto, funciones principales y retos del puesto. De igual manera, se incluyó un perfil de puesto para facilitar el proceso de reclutamiento.

(VER ANEXO 3)

6.4. TAXONOMÍA DE COMPETENCIAS

Para lograr transmitir a los empleados los principales conceptos y herramientas relacionados con el Modelo de Competencias, se elaboró un diccionario que contiene todos los elementos del mismo.

6.4.1 ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el

posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica resolver problemas o situaciones requeridas con una calidad superior, aplicar soluciones ya probadas de manera diferente o nuevas formas de hacer las cosas. Capacidad para desarrollar ideas, enfoques y soluciones originales en relación con la tarea asignada.

GRADO A

Capacidad para crear soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a supuesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Habilidad para diseñar estrategias o procesos que aseguren la eficiencia y la mejora continua. Implica ser un referente en la organización y en el mercado portar ideas, soluciones innovadoras y creativas a situaciones inusuales con una calidad superior.

GRADO B

Capacidad para implementar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, con el propósito de agregar valor al área. Habilidad para impulsar los procesos con calidad que aseguren la eficiencia y la mejora continua. Implica ser un referente para clientes, pares y subordinados por presentar ideas, soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas.

GRADO C

Capacidad para dominar soluciones novedosas y originales, y aprobadas, a la medida de los requerimientos de la situación, con el propósito de agregar valor al cliente. Habilidad para revisar que los procesos aseguren la eficiencia, calidad y la mejora continua. Implica ser un modelo a seguir para subordinados por conocer ideas, soluciones innovadoras y creativas.

GRADO D

Capacidad para aplicar soluciones novedosas y originales, y aprobadas, a la medida de los requerimientos de la situación. Habilidad para actuar con procesos que aseguren la eficiencia y la mejora continua. Implica ser un ejemplo para compañeros por actuar con ideas, soluciones innovadoras y creativas.

6.4.2 COMUNICACIÓN

Capacidad para demostrar a través del lenguaje verbal y no verbal una comunicación clara con un espectro amplio de personas. Implica mantener un diálogo fluido con interlocutores diversos y valorar las contribuciones de los demás. Capacidad para alentar a otros a compartir información y a mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

GRADO 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. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para crear canales de comunicación organizacional es 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 diseñar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

GRADO B

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. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para implementar canales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal). Implica promover redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

GRADO C

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. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para revisar canales de comunicación que permitan establecer relaciones. Implica dominar redes de contactos formales e informales que agreguen valor.

GRADO D

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. Capacidad para actuar dentro de los canales de comunicación que permitan establecer relaciones. Implica participar en redes de contacto formales e informales que agreguen valor.

6.4.3 LIDERAZGO DE EQUIPOS

Capacidad para orientar la acción de otros en una dirección determinada, transmitir valores y anticipar escenarios. Implica fijar objetivos, realizar seguimiento, brindar retroalimentación y entrenamiento a los equipos de trabajo a su cargo.

Habilidad para trabajar con energía 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 y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

GRADO A

Capacidad para participar en la definición de la visión y comunicar dicha visión y los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, generando en sus equipos de trabajo entusiasmo, motivación y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y a un problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que éstos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada equipo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas, anticipando y solucionando eventuales problemas.

GRADO B

Capacidad para comunicar la visión y los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, y motivar a sus equipos de trabajo a identificarse y participar de ellos. Capacidad para conducir equipos que a su vez les reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada equipo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas, solucionando los problemas que se presentan.

GRADO C

Capacidad para comunicar la visión y los objetivos estratégicos de la organización, y motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para conducir, de manera eficaz y positiva, equipos a los que a su vez reportan otros, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada equipo e identificar adecuadamente los problemas cuando se presentan.

GRADO D

Capacidad para comunicar la visión y la estrategia de la organización, conducir equipos a los que a su vez reportan otros, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo, entre sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada equipo y apoyarlos en la consecución de las mismas.

6.4.4 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Capacidad de traducir las estrategias de negocios en tareas claras, lógicas y precisas las cuales podrán ser llevadas a cabo por él mismo u otras personas. 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.

Implica establecer un orden de importancia entre las diferentes tareas y minimizar la ineficiencia para alcanzar los resultados esperados, en calidad y oportunidad.

GRADO 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 estructurar 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.

GRADO B

Capacidad para implementar métodos de trabajo que permitan determinar eficazmente metas y prioridades e implementar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para 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.

GRADO 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.

GRADO D

Capacidad para ejecutar 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.

6.4.5 MANEJO DE RELACIONES Y CIERRE DE ACUERDOS

Capacidad para crear y mantener una red de contactos con personas que en un corto, mediano o largo plazo serán útiles para alcanzar las metas del propio puesto de trabajo, el área o sector de actuación y/o la organización en su conjunto y para concretar ventas con uno o varios clientes (compra-venta de productos y/o servicios del Grupo) de manera satisfactoria para las diferentes partes involucradas. Implica preparar propuestas/soluciones que respondan adecuadamente a las necesidades y expectativas del/de los clientes dentro del marco de políticas y normas fijadas por la organización.

GRADO 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 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.

GRADO B

Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar en forma 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 establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación para influenciar a los referentes del mercado.

GRADO 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 relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados.

GRADO 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 para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos.

6.4.6 ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, que se pueda o puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Capacidad para ayudar a los clientes a solucionar sus problemas o dudas. Implica una vocación permanente de servicio, comprender adecuadamente las demandas del cliente y generar soluciones efectivas a sus necesidades, a fin de crear relaciones basadas en la confianza y honestidad de las soluciones ofrecidas.

GRADO A

Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje buscando 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.

GRADO B

Capacidad para promover un ambiente adecuado para que trabajar buscando la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación duradera con ellos. Capacidad para implementar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado. Capacidad para ser un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

GRADO C

Capacidad para mantener un equipo para trabajar buscando la satisfacción de los clientes. Capacidad para cuidar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para los clientes. Capacidad para ser un referente por conocer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

GRADO D

Capacidad para actuar buscando la satisfacción de los clientes. Capacidad para apoyar políticas y procedimientos que brinden soluciones. Capacidad para ser un modelo a seguir para sus pares por actuar con conocer soluciones que satisfacen a los clientes.

6.4.7 PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y EL MERCADO

Capacidad para conocer y aprender los procedimientos y/o servicios Calderón Publicidad y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos y exigencias de las situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los usuarios. Capacidad para comprender las necesidades y requerimientos de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales, conocer las tendencias y oportunidades del mercado o amenazas de las empresas competidoras, y el marco regulatorio.

GRADO A

Capacidad para anticiparse y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.

GRADO B

Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.

GRADO C

Capacidad para comprender las necesidades actuales de los clientes. Capacidad para entender las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.

GRADO D

Capacidad para actuar ante las necesidades de los clientes. Capacidad para conocer las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta. Implica la vocación por

adquirir un mayor conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.

6.4.8 RESOLUCION DE PROBLEMAS O CRISIS

Capacidad para realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la proactividad, frente a situaciones o problemas de su puesto de trabajo o de su área de actuación. Implica identificar dichos problemas (o situaciones), reconocer datos relevantes y crear soluciones efectivas e innovadoras. Capacidad para buscar, encontrar y organizar información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto. Administrar situaciones depresión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

GRADO A

Capacidad para diseñar y realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la proactividad, frente a situaciones o problemas de la organización, de su puesto de trabajo o de su área de actuación. Implica identificar dichos problemas (o situaciones), reconocer datos relevantes y crear soluciones organizacionales efectivas e innovadoras. Capacidad para buscar, encontrar y organizar información significativa con el objetivo de diseñar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto.

GRADO B

Capacidad para implementar y realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la proactividad, frente a situaciones o problemas de su área de actuación. Implica identificar dichos problemas, reconocer datos relevantes e implementar soluciones efectivas e innovadoras. Habilidad para buscar, encontrar y organizar información significativa con el objetivo de implementar alternativas de solución para un mismo conflicto.

GRADO C

Capacidad para realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la proactividad, frente a problemas. Implica identificar dichos problemas, reconocer datos relevantes e implementar soluciones efectivas e innovadoras. Habilidad para encontrar y organizar información con el objetivo de implementar alternativas de solución para un mismo conflicto.

GRADO D

Capacidad para realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la proactividad, frente a problemas. Habilidad para reconocer datos relevantes aplicar soluciones efectivas e innovadoras. Implica encontrar y organizar información con el objetivo de solucionar para un mismo conflicto.

6.5. PLAN DE FORTALECIMIENTO

Para fortalecer los conocimientos del personal de Calderón Publicidad se elaboró un plan de fortalecimiento que ayude en el proceso de reforzar y afianzar todos los conceptos vistos, de manera que estos comprendan en su totalidad la funcionalidad y los componentes del modelo de competencias propuesto. Las actividades a realizar se describen a continuación:

Tema	Objetivo
Campaña de fortalecimiento	Fomentar el conocimiento del modelo de competencias a través de la observación de los comportamientos.
Evaluación para el desarrollo según el Modelo de Competencias	Identificar las brechas de competencias en el personal.
Retroalimentación de resultados en el proceso de formación.	Dar a conocer a los jefes participantes los resultados de las evaluaciones por competencias.
Capacitación de Competencias	Socializar el modelo de competencias al personal.
Identificando competencias específicas	Fomentar la lectura del diccionario de comportamientos del modelo de competencias
Promoviendo el desarrollo	Presentar alternativas de codesarrollo y autodesarrollo para el cierre de brechas identificadas.
Un paso hacia el futuro	Promover el autodesarrollo para el cierre de las brechas de competencias.
Evaluación de competencias por cierre de año	Realizar evaluación por competencias a todos los niveles de la empresa.

Tabla 10: Plan de Fortalecimiento

6.6. Tabla de Verificación de Concordancia

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Diseño de un Modelo para la Evaluación del Talento Humano basado en Competencias para Calderón Publicidad	Proponer un Modelo de Competencias que gire en torno a la evaluación del talento humano para la agencia Calderón Publicidad con el objetivo de socializar las competencias organizacionales, gerenciales y específicas por áreas, que permitan la asimilación del Modelo y de esta manera reflexionar sobre los conceptos y alcances de las competencias.	·Identificar las competencias organizacionales, gerenciales y específicas de las áreas de Calderón Publicidad.	·Se identificaron diez competencias que deben poseer los colaboradores de Calderón Publicidad según el cargo que desempeñan. Estas se dividen en competencias organizacionales, gerenciales y específicas.	·Se recomienda a Calderón Publicidad implementar un modelo de evaluación para el personal basado en las diez competencias investigadas, ya que al reforzar las competencias indicadas se obtendrán niveles de desempeño más altos.	·Aplicación de un instrumento que permitió identificar las competencias más importantes para los colaboradores de Calderón Publicidad según sus puestos.
		·Elaborar un matriz por competencias que tenga por objetivo indicar a los colaboradores el nivel de desarrollo de cada competencia que requiere el puesto que desempeñan.	·Considerando la situación actual de Calderón Publicidad, la matriz de competencias elaborada debe ser vista como una herramienta que facilitará la gestión de los recursos humanos, de manera que permita que los colaboradores puedan conocer los niveles específicos en los cuales deben estar desarrolladas las competencias que requieren los puestos que desempeñan.	·Se sugiere que al momento de socializar la matriz de competencias no se realicen cambios, ya que para que este funcione es necesario que los colaboradores tengan tiempo de identificarse y empoderarse de los elementos que contiene.	·Elaboración de una matriz de competencias, describiendo listado de competencias y niveles que se deben poseer de las mismas según cada cargo.
		·Diseñar un modelo de competencias para la evaluación del talento humano.	·Se obtuvo una herramienta que describe el modelo de competencias y la forma en que debe ser evaluado. A través de este los colaboradores serán orientados e instruidos sobre las competencias, contribuyendo al logro de sus objetivos.	·A través de la taxonomía de competencias se deben tomar en cuenta los procesos relacionados con la evaluación de personal basado en competencias ya que por medio de estos se creará una gerencia del talento humano que sea más eficaz y confiable, llevando a una disminución en la contratación de personal que no cumpla con las competencias que requieren los cargos.	·Recopilación de una taxonomía de competencias, en la cual se describen a profundidad todas las competencias incluyendo grados y comportamientos asociados a cada una.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
2. Alles, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires. Nueva edición 2008.
3. Alles, Martha Alicia. *Diccionario de competencias. La Trilogía Tomo I*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
4. Alles, Martha Alicia. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
5. Alles, Martha Alicia. *Diccionario de competencias. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
6. Alles, Martha Alicia, *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
7. Alles, Martha Alicia. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humano. Gestión por Competencias*. 3ra Edición. Argentina. Granica.
8. Arbaiza, Lydia. *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Cengage Learning Editores. Primera Edición 2011.
9. Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
10. Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ediciones McGraw-Hill, México, 2007.
11. Chiavenato, I (2009) *Gestión del Talento Humano* (3.a ed.) México: McGraw-Hill.

12. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (3era. ed.). México. McGraw-Hill.
13. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw Hill. México. Octava edición 2007.
14. De Cenzo David. ROBBIN Stephen. *Administración de Recursos Humanos*. Limusa Wiley. México. 1995.
15. Dessler, Gary. *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. Onceava Edición 2009.
16. Fred Davis. *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall. México.
17. Hitt, Michael. *Administración*. Pearson Educación. Primera Edición 2006.
18. Lussier, Robert. *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning Editores. Cuarta Edición 2011.
19. Milkovich, Gerge T.; Boudreeau, John W. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.
20. Mondy, Wayne. *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. Novena Edición 2005.
21. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. Décima Edición 2004.
22. Robbins, Stephen. *Administración*. Pearson Educación. Décima Edición 2009.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Este cuestionario contiene una serie de afirmaciones y preguntas referidas a elementos presentes en su lugar de trabajo que le ofrece una oportunidad de expresar lo que usted piensa acerca de su trabajo, con el propósito de que se fortalezcan los procesos de desarrollo interno y las relaciones con el personal. Las respuestas proporcionadas serán utilizadas con fines académicos para la facultad de Postgrado de UNITEC.

El instrumento ha sido diseñado para facilitarle la expresión rápida de sus opiniones. No existen respuestas “correctas” o “incorrectas”; lo que queremos es su opinión personal y sincera. Es ANÓNIMO, NO escriba su nombre ni su firma. Esto NO se le mostrará a su jefe inmediato, ni a ningún ejecutivo; por lo que puede dar sus respuestas con toda franqueza. Una vez lleno este cuestionario, debe devolverlo para su análisis y tabulación. Se hará un informe en el cual se resumirán los puntos de vista de los empleados.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta un listado de competencias y los conceptos que corresponden a cada una de ellas, favor seleccione diez (10) competencias que usted considera que deben poseer los colaboradores de su empresa. Favor marque la casilla en blanco contiguo a la competencia que desee elegir.

Sexo: _____

Fecha: _____

Tiempo de Laborar en la Empresa:

Grado de Formación Académica:

Cargo:

Nivel dentro de la Empresa (Gerencial, Mandos Medios, Operativo, Ejecutivo): _____

#	Competencia	Concepto	Selección
1	Liderazgo	Capacidad para orientar la acción de otros en una dirección determinada, transmitir valores y anticipar escenarios. Implica fijar objetivos, realizar seguimiento, brindar retroalimentación y entrenamiento a los equipos de trabajo a su cargo.	
2	Prudencia	Moderación en todas las acciones que se realizan respecto a la aplicación de normas y políticas de la empresa, sabiendo distinguir lo bueno de lo malo.	

3	Establecimiento de Prioridades	Capacidad de traducir las estrategias de negocios en tareas claras, lógicas y precisas las cuales podrán ser llevadas a cabo por él mismo u otras personas. 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.	
4	Integridad	Capacidad para actuar con respeto, seguridad y comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a obrar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	
5	Creatividad – Dinamismo	Capacidad para trabajar activamente en situaciones intensas, cambiantes y retadoras.	
6	Pensamiento Analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	
7	Manejo de Relaciones	Capacidad para crear y mantener una red de contactos con personas que en un corto, mediano o largo plazo serán útiles para alcanzar las metas del propio puesto de trabajo	
8	Conocimiento de Productos, Servicios y el Mercado	Capacidad para conocer y aprender los procedimientos /o servicios de la empresa, evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos y exigencias de las situaciones que se presentan en el propio puesto, la empresa y/o los usuarios.	
9	Resolución de Crisis	Capacidad para realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la pro actividad, frente a situaciones o problemas de su puesto de trabajo o de su área de actuación. Implica identificar dichos problemas (o situaciones), reconocer datos relevantes y crear soluciones efectivas e innovadoras.	
10	Tolerancia a la Presión de Trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o retadores, para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.	
11	Adaptabilidad a los Cambios	Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	
12	Responsabilidad Social	Capacidad para identificarse y actuar acorde a las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Habilidad para diseñar, proponer y ejecutar propuestas que integren dentro de su trabajo diario la orientación hacia contribuir y colaborar con la comunidad.	
13	Compromiso con los Resultados	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la	

		organización. Implica actuar en todo momento con el propósito de lograr los resultados esperados, tanto en los aspectos profesionales como personales. Capacidad para orientar sus propias acciones, necesidades y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y/o mantener altos niveles de rendimiento.	
14	Orientación al Cliente	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, que se pueda o puedan presentar en la actualidad o en el futuro.	
15	Comunicación	Capacidad para demostrar a través del lenguaje verbal y no verbal una comunicación clara con un espectro amplio de personas.	

Si considera que se deben poseer una o más competencias que no se enumeraron, favor mencionarla en el espacio que se proporciona.

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

CREATIVIDAD Y DINAMISMO

CONCEPTO	Capacidad para trabajar activamente en situaciones intensas, cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica evaluar las diferentes alternativas disponibles en materia de utilización de recursos para alcanzar los resultados esperados, tanto laborales como personales, en función del principio expresado. Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su posición en el mercado.
-----------------	---

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores a actuar de la misma forma.	
Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional en todo momento.	
Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo.	
Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.	
Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámica.	
Se desorienta y no sabe cómo actuar ante situaciones cambiantes y retadoras, viéndose afectado su desempeño laboral.	
No logra mantener su nivel de actividad y su juicio profesional.	
Pierde su serenidad y dominio de la situación ante circunstancias adversas.	

No logra generar entre sus colaboradores y/o pares un desempeño dinámico, como consecuencia de que él mismo no lo demuestra.	
Cuando debe realizar tareas complejas o exigentes, su nivel de dinamismo y energía se ve afectado.	
Promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	
Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área.	
Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo.	
Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como en el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.	
Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	
Promueve en su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	
Toma acertadas decisiones de mediano plazo, con interlocutores diversos, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo.	
Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas, y demuestra serenidad y dominio de sí mismo.	
Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.	
Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	
Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	
Logra trabajar eficazmente, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.	

Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas.	
Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía.	
Mantiene una actitud dinámica y entusiasta en la realización de las tareas a su cargo.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos 10

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

CONCEPTO	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Implica actuar en todo momento con el propósito de lograr los resultados esperados, tanto en los aspectos profesionales como personales. Capacidad para orientar sus propias acciones, necesidades y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y/o mantener altos niveles de rendimiento.
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Cumple con los lineamientos fijados para el área a su cargo y con los valores de la organización, y genera en todos sus colaboradores la capacidad de sentirlos como propios.	
Implementa políticas organizacionales y supera los resultados esperados para su área de trabajo	
Exhibe en sus actos su identificación con el logro de los objetivos comunes y promueve la misma disposición entre los integrantes del área a su cargo.	
Conduce al equipo a su cargo a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el área.	
Logra alcanzar los mejores resultados en función de los recursos disponibles.	
Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales.	
Demuestra escaso respeto por los valores y solo los aplica por obligación.	
Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse para superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.	
Muestra escasa identificación con el logro de los objetivos comunes.	

Aun cuando identifica problemas en su área respecto del uso de los recursos, no propone posibles soluciones, por considerar que esa tarea es responsabilidad de otros.	
Participa e instrumenta la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.	
Diseña estrategias organizacionales, políticas e instrumenta decisiones de amplio alcance, anticipándose a los obstáculos que puedan interferir con el logro de los objetivos y logrando superarlos.	
Demuestra en sus acciones su completa identificación con el logro de los objetivos organizacionales y difunde la misma conducta en todo el ámbito de la organización.	
Conduce la organización a través de mensajes claros que inspiran a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	
Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo con el objetivo de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados	
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.	
Implementa estrategias y políticas organizacionales e instrumenta decisiones, superando los resultados esperados para su área de trabajo.	
Demuestra en sus acciones su completa identificación con el logro de los objetivos comunes, y difunde la misma disposición en los integrantes de su área de trabajo.	
Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el área.	
Plantea y ejecuta acciones para lograr una adecuada administración de los recursos bajo su responsabilidad, así como para la obtención de los resultados esperados.	

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.	
Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo.	
Muestra en sus acciones su identificación con la organización.	
Solicita asesoramiento cuando cree tener dificultades para administrar los recursos que le fueron asignados con el objeto de ejecutar un proyecto o tarea.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

10

COMUNICACIÓN

CONCEPTO	<p>Capacidad para demostrar a través del lenguaje verbal y no verbal una comunicación clara con un espectro amplio de personas. Implica mantener un diálogo fluido con interlocutores diversos y valorar las contribuciones de los demás.</p> <p>Capacidad para alentar a otros a compartir información y a mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
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.	
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.	
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.	
Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.	
Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.	
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.	

Escucha atentamente a sus interlocutores.	
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.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos	0
---	---

COMPROMISO CON LOS RESULTADOS

CONCEPTO	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Implica actuar en todo momento con el propósito de lograr los resultados esperados, tanto en los aspectos profesionales como personales. Capacidad para orientar sus propias acciones, necesidades y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y/o mantener altos niveles de rendimiento.
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Cumple con los lineamientos fijados para el área a su cargo y con los valores de la organización, y genera en todos sus colaboradores la capacidad de sentirlos como propios.	
Implementa políticas organizacionales y supera los resultados esperados para su área de trabajo	
Exhibe en sus actos su identificación con el logro de los objetivos comunes y promueve la misma disposición entre los integrantes del área a su cargo.	
Conduce al equipo a su cargo a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el área.	
Logra alcanzar los mejores resultados en función de los recursos disponibles.	
Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales.	
Demuestra escaso respeto por los valores y solo los aplica por obligación.	
Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse para superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.	
Muestra escasa identificación con el logro de los objetivos comunes.	
Aun cuando identifica problemas en su área respecto del uso de los recursos, no propone posibles soluciones, por considerar que esa tarea es responsabilidad de otros.	

Participa e instrumenta la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.	
Diseña estrategias organizacionales, políticas e instrumenta decisiones de amplio alcance, anticipándose a los obstáculos que puedan interferir con el logro de los objetivos y logrando superarlos.	
Demuestra en sus acciones su completa identificación con el logro de los objetivos organizacionales y difunde la misma conducta en todo el ámbito de la organización.	
Conduce la organización a través de mensajes claros que inspiran a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	
Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo con el objetivo de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados	
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.	
Implementa estrategias y políticas organizacionales e instrumenta decisiones, superando los resultados esperados para su área de trabajo.	
Demuestra en sus acciones su completa identificación con el logro de los objetivos comunes, y difunde la misma disposición en los integrantes de su área de trabajo.	
Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el área.	
Plantea y ejecuta acciones para lograr una adecuada administración de los recursos bajo su responsabilidad, así como para la obtención de los resultados esperados.	
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.	
Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo.	

Muestra en sus acciones su identificación con la organización.	
Solicita asesoramiento cuando cree tener dificultades para administrar los recursos que le fueron asignados con el objeto de ejecutar un proyecto o tarea.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos 10

LIDERAZGO DE EQUIPOS

CONCEPTO	Capacidad para orientar la acción de otros en una dirección determinada, transmitir valores y anticipar escenarios. Implica fijar objetivos, realizar seguimiento, brindar retroalimentación y entrenamiento a los equipos de trabajo a su cargo. Habilidad para trabajar con energía 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 y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Comunica la visión y los objetivos estratégicos, y motiva a las personas a su cargo a identificarse con ellos y controla el cumplimiento de los mismos.	
Conduce y supervisa equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva.	
Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de su área de actuación.	
Analiza las metas globales e individuales de cada equipo y toma decisiones que facilitan su consecución, identificando los problemas cuando se presentan.	
Es considerado un ejemplo en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes) para sus colaboradores directos, quienes buscan y aprecian su opinión.	
Tiene dificultades para transmitir visión, misión y objetivos organizacionales.	
Los equipos a su cargo no lo reconocen como un modelo de líder.	
Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos.	
Brinda información escasa y/o poco detallada sobre las metas y objetivos a alcanzar, aunque sostiene que su deseo es ayudar a lograrlos.	
Con su accionar obstaculiza, sin percibirlo, el desarrollo positivo del equipo.	

Participa en la definición de la visión y comunica dicha visión y los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, generando a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales.	
Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejora su desempeño y logra que alcancen sus respectivos objetivos organizacionales.	
Modela, brinda entrenamiento experto y forma a otros líderes en el ámbito de la organización y en otros ámbitos de actuación.	
Define las metas globales e individuales de cada equipo y toma decisiones que facilitan su consecución, anticipando y solucionando eventuales problemas.	
Es un referente interno y externo en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.	
Comunica la visión y los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, y motiva a sus equipos de trabajo a identificarse y participar de ellos.	
Conduce equipos a los que a su vez reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial.	
Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de la organización.	
Analiza las metas globales e individuales de cada equipo y toma decisiones que facilitan su consecución, solucionando los problemas que se presentan.	
Es considerado dentro de su área un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.	
Comunica la visión y las políticas organizacionales, asegurándose que han sido comprendidas.	
Conduce de manera eficaz y positiva al equipo a su cargo	
Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos.	
Analiza las metas globales e individuales de cada equipo y los apoya en su consecución.	
Es un referente para sus colaboradores directos en materia de liderazgo ejecutivo.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

0

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

CONCEPTO	<p>Capacidad de traducir las estrategias de negocios en tareas claras, lógicas y precisas las cuales podrán ser llevadas a cabo por él mismo u otras personas. 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>Implica establecer un orden de importancia entre las diferentes tareas y minimizar la ineficiencia para alcanzar los resultados esperados, en calidad y oportunidad.</p>
-----------------	---

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Determina eficazmente metas y prioridades para su área o proyecto.	
Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área o proyecto aplicando criterios lógicos y del sentido común.	
Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de los proyecto.	
Aplica las medidas correctivas que resulten necesarias.	
Es un modelo dentro del equipo a su cargo por su capacidad de planificación.	
Realiza sus tareas sin fijarse de manera eficaz metas y prioridades.	
Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados sin utilizar criterios lógicos y/o el sentido común.	
Realiza sus tareas sin aplicar mecanismos de seguimiento y control.	
Cuando es necesario tomar medidas correctivas no las lleva a cabo o lo hace a destiempo.	
Sus compañeros no lo consideran un modelo por su capacidad de planificación.	

Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.	
Sus acciones permiten determinar a nivel organizacional etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular, aplicando criterios lógicos y del sentido común.	
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 en el ámbito de toda la organización.	
Aplica las medidas correctivas que resulten necesarias, frente a problemas cotidianos o de mayor envergadura en el ámbito de toda la organización.	
Es un referente en materia de planificación tanto personal como organizacional.	
Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores.	
Define dentro de su área etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular, aplicando criterios lógicos y del sentido común.	
Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas –dentro de su área- para mantener el control de los proyectos o procesos.	
Aplica las medidas correctivas que resulten necesarias, frente a problemas cotidianos o de mayor alcance, dentro de su área.	
Es un referente en materia de planificación dentro de su área de trabajo.	
Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo.	
Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados en relación con las tareas a su cargo aplicando criterios lógicos y del sentido común.	
Aplica mecanismos de seguimiento y control de sus responsabilidades.	
Realiza las medidas correctivas que sean necesarias.	
Es un modelo para sus compañeros por su capacidad de planificación.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

0

MANEJO DE RELACIONES Y CIERRE DE ACUERDOS

CONCEPTO	Capacidad para crear y mantener una red de contactos con personas que en un corto, mediano o largo plazo serán útiles para alcanzar las metas del propio puesto de trabajo, el área o sector de actuación y/o la organización en su conjunto y para concretar ventas con uno o varios clientes (compra-venta de productos y/o servicios del Grupo) de manera satisfactoria para las diferentes partes involucradas. Implica preparar propuestas / soluciones que respondan adecuadamente a las necesidades y expectativas del /de los cliente/s dentro del marco de políticas y normas fijadas por la organización.
-----------------	---

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Identifica el interés del cliente concretando acuerdos que impliquen mutuos beneficios, con un enfoque de mediano plazo.	
Desarrolla soluciones específicas sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permiten concretar acuerdos puntuales con el cliente.	
Elabora propuestas que responden a las expectativas y necesidades de los clientes de acuerdo con las políticas y normas de la organización.	
Logra relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados.	
Sus comportamientos, en relación con <i>Manejo de relaciones y cierre de acuerdos</i> , son valorados por sus jefes y compañeros.	
Desarrolla propuestas según su mejor criterio de solución sin contemplar en todos sus aspectos las necesidades y/o los requerimientos del cliente.	
Propone soluciones estándar que responden a los problemas más usuales de los clientes, sin considerar los requisitos específicos de cada situación en particular.	
Elabora propuestas respetando las políticas y normas de la organización, sin considerar los requisitos de los clientes o, por el contrario, toma en consideración las necesidades y requerimientos de los clientes pero no respeta en todos sus lineamientos las normas de la organización.	
Con frecuencia, no obtiene el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas según las necesidades y/o circunstancias.	

Sus comportamientos, en relación con <i>Manejo de relaciones y cierre de acuerdos</i> , no son los esperados según su puesto de trabajo.	
Concreta y formaliza acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, con un enfoque de largo plazo.	
Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, con un enfoque de largo plazo.	
Identifica los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas.	
Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y logra la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad así como sobre los clientes y/o proveedores de la organización.	
Es un referente en la organización y en el mercado en general por el manejo de sus relaciones y el cierre de acuerdos.	
Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, la organización y el cliente, con un enfoque de mediano plazo.	
Elimina aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilita así su aceptación por todos los interesados.	
Establece adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y logra apoyo y cooperación para influenciar a los referentes del mercado.	
Es un referente para sus colaboradores por el manejo de sus relaciones y el cierre de acuerdos.	
Desarrolla propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, con un enfoque de corto plazo.	
Propone soluciones estándar que responden estrictamente a las necesidades planteadas por el/los clientes.	
Elabora propuestas que responden a las necesidades de los clientes respetando las políticas y normas de la organización.	
Sus comportamientos, en relación con <i>Manejo de relaciones y cierre de acuerdos</i> , son los esperados según su puesto de trabajo.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

10

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LO PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL MERCADO

CONCEPTO	Capacidad para conocer y aprender los procedimientos y/o servicios del G.F. y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos y exigencias de las situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los usuarios. Capacidad para comprender las necesidades y requerimientos de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales, conocer las tendencias y oportunidades del mercado o amenazas de las empresas competidoras, y el marco regulatorio...
-----------------	---

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Comprende las necesidades actuales de los clientes y responde adecuadamente frente a dichas necesidades.	
Presenta adecuadamente a los clientes los beneficios más importantes de los productos/servicios ofrecidos, brindando un eficaz asesoramiento al cliente.	
Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en relación con el área/sector a su cargo.	
Posee conocimiento del marco regulatorio relacionado y de los productos ofrecidos por la organización.	
Sus comportamientos, en relación su conocimiento profundo de los productos y servicios y del mercado, son valorados por sus jefes y compañeros.	
No evidencia una reacción oportuna ante las necesidades de los clientes.	
Frente a las objeciones de los clientes, acerca de los beneficios de los productos/servicios ofrecidos, no logra brindar un asesoramiento adecuado al cliente.	
En ocasiones, identifica tendencias, oportunidades y amenazas del mercado pero no las relaciona de manera adecuada con las responsabilidades de su puesto de trabajo.	
No demuestra interés por adquirir un mayor conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.	
Sus comportamientos, en relación con su conocimiento de los productos y servicios y del mercado, no son los esperados según su puesto de trabajo.	

Se anticipa y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales.	
Se anticipa a las observaciones que los clientes puedan realizar a la propuesta/solución presentada, tanto en productos como en servicios.	
Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto.	
Posee y demuestra un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.	
Es un referente en la organización y en el mercado en general por su conocimiento profundo de los productos y servicios y del mercado.	
Detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales.	
Responde con argumentos convincentes a las objeciones que los clientes presentan.	
Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta.	
Posee un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.	
Es un referente para sus colaboradores por su conocimiento profundo de los productos y servicios y del mercado.	
Actúa de manera proactiva ante las necesidades de los clientes.	
Comunica a los clientes los beneficios de los productos/servicios ofrecidos, brindando un eficaz asesoramiento al cliente.	
Conoce las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en relación con las responsabilidades de su puesto de trabajo.	
Posee y demuestra la vocación por adquirir un mayor conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.	
Sus comportamientos, en relación con su conocimiento profundo de los productos y servicios y del mercado, son los esperados según su puesto de trabajo.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

10

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

CONCEPTO	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Implica actuar en todo momento con el propósito de lograr los resultados esperados, tanto en los aspectos profesionales como personales. Capacidad para orientar sus propias acciones, necesidades y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y/o mantener altos niveles de rendimiento.
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Cumple con los lineamientos fijados para el área a su cargo y con los valores de la organización, y genera en todos sus colaboradores la capacidad de sentirlos como propios.	
Implementa políticas organizacionales y supera los resultados esperados para su área de trabajo	
Exhibe en sus actos su identificación con el logro de los objetivos comunes y promueve la misma disposición entre los integrantes del área a su cargo.	
Conduce al equipo a su cargo a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el área.	
Logra alcanzar los mejores resultados en función de los recursos disponibles.	
Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales.	

Demuestra escaso respeto por los valores y solo los aplica por obligación.	
Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse para superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.	
Muestra escasa identificación con el logro de los objetivos comunes.	
Aun cuando identifica problemas en su área respecto del uso de los recursos, no propone posibles soluciones, por considerar que esa tarea es responsabilidad de otros.	
Participa e instrumenta la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.	
Diseña estrategias organizacionales, políticas e instrumenta decisiones de amplio alcance, anticipándose a los obstáculos que puedan interferir con el logro de los objetivos y logrando superarlos.	
Demuestra en sus acciones su completa identificación con el logro de los objetivos organizacionales y difunde la misma conducta en todo el ámbito de la organización.	
Conduce la organización a través de mensajes claros que inspiran a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	
Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo con el objetivo de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados	
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.	
Implementa estrategias y políticas organizacionales e instrumenta decisiones, superando los resultados esperados para su área de trabajo.	

Demuestra en sus acciones su completa identificación con el logro de los objetivos comunes, y difunde la misma disposición en los integrantes de su área de trabajo.	
Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el área.	
Plantea y ejecuta acciones para lograr una adecuada administración de los recursos bajo su responsabilidad, así como para la obtención de los resultados esperados.	
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.	
Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo.	
Muestra en sus acciones su identificación con la organización.	
Solicita asesoramiento cuando cree tener dificultades para administrar los recursos que le fueron asignados con el objeto de ejecutar un proyecto o tarea.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

10

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO- EXTERNO

CONCEPTO	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, que se pueda o puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Capacidad para ayudar a los clientes a solucionar sus problemas o dudas. Implica una vocación permanente de servicio, comprender adecuadamente las demandas del cliente y generar soluciones efectivas a sus necesidades, a fin de crear relaciones basadas en la confianza y honestidad de las soluciones ofrecidas.
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Logra que el equipo a su cargo trabaje en pos de la satisfacción de los clientes.	
Trabaja de manera constante para cuidar la aplicación de políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia para los clientes.	
Utiliza los mecanismos organizacionales que permiten mantener de manera constante la satisfacción de los clientes internos o externos, del área/sector a su cargo.	
Desde su área de responsabilidad y a través de una gestión eficaz, logra el reconocimiento de los clientes, reforzando de ese modo el prestigio organizacional.	
Es un referente, para su área de trabajo y sus colaboradores, por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	
En la realización de sus tareas y responsabilidades, no actúa con el propósito de obtener satisfacción de sus clientes, internos o externos, según corresponda.	
Apoya políticas, pero en la aplicación práctica de los procedimientos estos no brindan soluciones a clientes internos y/o externos.	
Utiliza los mecanismos organizacionales sugeridos para su puesto de trabajo sin alcanzar el objetivo propuesto, la satisfacción de los clientes internos o externos.	
En la realización de sus tareas, según las responsabilidades a su cargo, no logra un reconocimiento positivo de su gestión por parte de los clientes, internos y/o externos.	
Sus comportamientos, en relación con <i>Orientación al cliente interno y externo</i> , no son los esperados según su puesto de trabajo.	

Crea 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.	
Diseña políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia para todos los clientes.	
Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten mantener de manera constante la satisfacción de los clientes de la organización en su conjunto.	
Logra el reconocimiento de la organización en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, reforzando de ese modo el prestigio organizacional.	
Es un referente en la organización y en el mercado en general por el manejo de orientación al cliente interno y externo	
Promueve un ambiente adecuado para que trabajar en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación duradera con ellos.	
Implementa políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado.	
Implementa mecanismos organizacionales que permiten mantener de manera constante la satisfacción de los clientes internos o externos, del área a su cargo.	
Desde su área de responsabilidad, aporta con su gestión, los elementos para el reconocimiento de la organización en el mercado, reforzando de ese modo el prestigio organizacional.	
Es un referente, para la organización y sus colaboradores, por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	
En la realización de sus tareas y responsabilidades, actúa en pos de la satisfacción de los clientes.	
Apoya políticas y aplica procedimientos que brindan soluciones a clientes internos y/o externos.	
Utiliza los mecanismos organizacionales que permiten obtener la satisfacción de los clientes internos o externos, en relación con su puesto de trabajo.	
En la realización de sus tareas, según las responsabilidades a su cargo y a través de una gestión eficaz, logra el reconocimiento de los clientes, internos y/o externos.	
Es un modelo a seguir para sus pares por ofrecer soluciones que satisfacen a los clientes.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

0

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS O CRISIS

CONCEPTO	Capacidad para realizar un análisis de prioridades, aplicar criterios lógicos y utilizar el sentido común y la proactividad, frente a situaciones o problemas de su puesto de trabajo o de su área de actuación. Implica identificar dichos problemas (o situaciones), reconocer datos relevantes y crear soluciones efectivas e innovadoras. Capacidad para buscar, encontrar y organizar información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto. Administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.
-----------------	--

COMPORTAMIENTOS	Debe marcar 10 comportamientos en total con el número 1
Realiza un análisis de prioridades, aplica criterios lógicos y utiliza el sentido común y la proactividad, frente a problemas.	
Según su grado de responsabilidad, en una situación de crisis, se desempeña sin perder de vista los objetivos de la organización.	
Identifica problemas, reconoce datos relevantes e implementa soluciones efectivas e innovadoras.	
Encuentra y organiza información con el objetivo de implementar alternativas de solución para un mismo conflicto.	
Sus comportamientos, en relación con el manejo y resolución de problemas y/ o crisis, son valorados por sus jefes y compañeros.	
Frente a los problemas o crisis, realiza un análisis de prioridades, pero no alcanza a aplicar criterios lógicos y/o utilizar el sentido común.	
Presenta dificultades para identificar/tener en cuenta los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis.	
En la resolución de problemas, reconoce datos relevantes pero las soluciones que ofrece o aplica no son efectivas ni innovadoras.	
Encuentra información con el objetivo de solucionar un conflicto, pero no logra priorizarla y/u organizarla de manera efectiva.	
Sus comportamientos, en relación con el manejo y resolución de problemas y/ o crisis, no son los esperados según su puesto de trabajo.	

Diseña y realiza un análisis de prioridades, aplica criterios lógicos y utiliza el sentido común y la proactividad, frente a situaciones o problemas de la organización, de su puesto de trabajo o de su área de actuación.	
Ante situaciones de crisis o contingencia, considera siempre los objetivos de la organización.	
Identifica los problemas o situaciones (contingencia o crisis), reconoce datos relevantes y crea soluciones organizacionales efectivas e innovadoras.	
Busca, encuentra y organiza información significativa con el objetivo de diseñar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto.	
Es un referente en la organización y en el mercado en general por el manejo y resolución de problemas y/ o crisis.	
Implementa y realiza un análisis de prioridades, aplica criterios lógicos y utiliza el sentido común y la proactividad, frente a situaciones o problemas de su área de actuación.	
Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización.	
Identifica problemas o situaciones (contingencia o crisis), reconoce datos relevantes e implementa soluciones efectivas e innovadoras.	
Busca, encuentra y organiza información significativa con el objetivo de implementar alternativas de solución para un mismo conflicto.	
Es un referente para sus colaboradores por el manejo y resolución de problemas y/ o crisis.	
Realiza un análisis de prioridades, aplica criterios lógicos y utiliza el sentido común y la proactividad, frente a problemas.	
Considera los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis.	
Reconoce datos relevantes y aplica soluciones efectivas e innovadoras.	
Encuentra y organiza información con el objetivo de solucionar un conflicto.	
Sus comportamientos, en relación con el manejo y resolución de problemas y/ o crisis, son los esperados según su puesto de trabajo.	

Recuerde debe marcar con el número uno 10 comportamientos

0

ANEXO 3: PROPUESTA DE DESCRIPTOR DE PUESTO

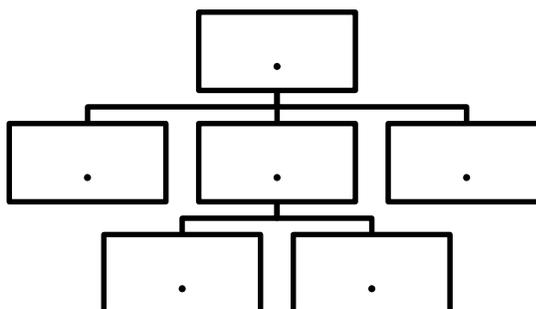
I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nombre del cargo:	
Nombre del ocupante:	
Cargo del jefe inmediato:	
Área:	
Ciudad:	

	Puesto(s)	Personas(s)
Puestos que reportan directamente:		
Puestos que le reportan indirectamente:		

Coloque los nombres del puesto de su jefe inmediato y los nombres de los puestos que le reportan Directamente. Si no tiene puestos que dependen de usted por favor deje las casillas en blanco.



PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Declaración breve y específica del objetivo general del puesto y mostrar su importancia en la contribución al logro de objetivos de la organización. Definir el qué, el cómo y el para qué siguiendo la siguiente estructura en la redacción: Acción (verbo), Función (el qué) Resultado (para qué) y Guía de Acción (usando qué)

--

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Deben redactarse en orden de importancia las funciones que se realizan. Normalmente entre 7 y 10 funciones son suficientes para describir el contenido fundamental de un puesto. Definir el Qué, el Cómo y el Para qué para cada una de las funciones

No.	FUNCIONES ESPECÍFICAS	SON FUNCIONES DE CONTROL OPERATIVO O CONTROL FINANCIERO? (SI/NO)

1		
2		
3		
4		
5		

1.- Todas las descripciones de controles deben contener respuestas a las siguientes preguntas: quien, que, como, cuando, donde, por qué; así como identificados los formatos y sistemas relacionados al control.

2.- En caso de que el control ya se encuentre descrito en algún instructivo de trabajo o procedimiento operativo, será suficiente hacer referencia a dichos documentos en este formato y anexar copia del mismo.

3. RETOS DEL PUESTO

Son los retos, desafíos o problemas que enfrenta el puesto en forma cotidiana y su forma de resolverlos. (Normas y políticas y habilidad del pensamiento para la complejidad de los problemas)

RETOS DEL PUESTO	

COMPLEJIDAD DE LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS	
<i>Marque con una X el tipo de problemas y las soluciones que aplica con mayor frecuencia en el desarrollo de sus funciones (solo debe marcar una opción)</i>	
X	Tipo de solución
	Los problemas son situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.
	Los problemas son situaciones similares en las que la solución requiere una elección entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón bien definido.
	Los problemas son situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas.
	Los problemas son situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y constructivo para desarrollar nuevas soluciones.
	Los problemas son situaciones de investigación o inexploradas que requieren el desarrollo de conceptos nuevos y propuestas creativas

4. SUPERVISIÓN RECIBIDA	
<i>Marque con una X el tipo de supervisión que recibe por parte de su jefe inmediato con mayor frecuencia (debe marcar solamente una opción)</i>	
X	TIPO DE SUPERVISIÓN

	Órdenes precisas por medio de instrucciones directas y detalladas.
	Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas
	Prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo, supervisión sobre avances de resultados
	Con planes y programas establecidos en los que se cuenta con precedentes o políticas claramente definidas.
	Dirección gerencial, se supervisa la consecución de resultados operacionales concretos.
	Dirección genérica para el logro de metas, desarrolla el trabajo bajo políticas generales.
	Se recibe solamente una guía general por parte de la más alta Dirección.
	Estrategia general, sujetos a la guía del más alto nivel institucional.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Liste los puestos, áreas o empresas con las que tiene relación detallando el motivo de esa relación y frecuencia.

INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto y/o área	Objetivo de la relación	Nombre de la empresa	Objetivo de la relación

II. PERFIL DEL CARGO

6. INFORMACIÓN GENERAL

Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	
							Frecuentemente	

7. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Información adquirida por medio de formación escolar, cursos y la experiencia requerida para desempeñar su puesto.

Escolaridad		Área		Deseable	Indispensable
Diversificado					
Pasante universitario					
Profesional					
Maestría					

Conocimientos técnicos especializados: liste los conocimientos técnicos especializados que debe tener el ocupante del cargo y especifique el nivel de profundidad (ejemplo: Oracle, Excel, razones financieras, elaboración e interpretación de estados financieros, elaboración de planes de negocios, evaluación de la factibilidad de un proyecto, etc.) donde el nivel de profundidad se define como:

1. Básico	2. Intermedio	3. Alto	Nivel de profundidad
Conocimiento o Herramienta			

Experiencia: Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:			
Áreas de experiencia relacionadas:			

8. IDIOMAS

Señale el idioma extranjero requerido por el puesto, marcando con una X el nivel requerido. En caso de que el puesto no lo requiera no anotarlo.

IDIOM A	NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN	IDIOM A	NIVEL REQUERID O	DEFINICIÓN
Inglés		Nivel 1: Conocimiento básico	Otro:		Nivel 1: Conocimiento básico
		Nivel 2: Conocimiento medio			Nivel 2: Conocimiento medio
		Nivel 3: Dominio alto			Nivel 3: Dominio alto
		Nivel 4: Pleno dominio			Nivel 4: Pleno dominio

9. COMPETENCIAS

Indique el nivel de desarrollo que debe tener, este nivel de desarrollo debe ir de A a D (ver abajo detalle).

Tipo de Competencia	Competencia	Nivel de desarrollo
Competencias Organizacionales	Creatividad y dinamismo	
	Adaptabilidad a los cambios del entorno	
	Compromiso con los resultados	
	Comunicación	
Competencias	Liderazgo de Equipos	

Gerenciales	Establecimiento de prioridades	
Competencias Especificas	Manejo de relaciones y cierre de acuerdos	
	Resolución de crisis	
	Orientación al cliente interno y externo	
	Conocimiento de productos, servicios y el mercado	

Nivel de Desarrollo	Descripción
<u>E</u>	Muy poca o ninguna evidencia de que la competencia existe.
<u>D</u>	Se empieza a poner en práctica la teoría, se requiere un alto nivel de supervisión y apoyo para crear profundidad y amplitud de los conocimientos de esta competencia, no puede llevar a cabo esta competencia por sí solo, necesita un entorno muy controlado.
<u>C</u>	En este nivel hace contribuciones pero todavía hay comportamientos en los que necesita ayuda pero no la supervisión estrecha del día a día.
<u>B</u>	Parece trabajar de forma independiente, es capaz de aplicar la competencia en todas las situaciones, puede ser entrenador de otros en este ámbito, hace una contribución valiosa para el equipo.
<u>A</u>	Actúa como un modelo, es visto como un experto en esta competencia, puede utilizarse como un mentor para los demás.

AUTORIZACIONES

FECHA: DD/MM/AAAA

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS
-----------------------------------	---------------------------	------------------

ANEXO 4: MATRIZ DE COMPETENCIAS

Departamento	Plaza	Competencias									
		Corporativas				Gerenciales		Específicas			
		Creatividad y Dinamismo	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Compromiso con los resultados	Comunicación	Liderazgo en equipo	Establecimiento de prioridades	Manejo de relaciones y acuerdos	Resolución de problemas y crisis	Orientación al cliente interno/externo	Conocimiento de productos, servicios y el mercado
Gerencia	Gerente General	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A
	Subgerente General	B	A	A	A	B	A	A	A	B	A
	Secretaria	D	D	D	D			D	D	D	D
	Administrativo	C	C	C	C			C	D	D	C
	Operativo	C	D	C	D			D	D	D	D
Medios	Gerente de Medios de Comunicación	B	A	B	A	A	B	B	B	A	A
	Jefe de medios de comunicación	C	B	B	B	C	C	C	C	C	B
	Administrativo	C	C	C	C			C	D	D	C
	Operativo	C	D	C	D			D	D	D	D
Creatividad	Director creativo	A	B	B	B	B	B	C	B	C	B
	Administrativo	D	C	C	D			C	D	D	D
	Operativo	D	D	C	D			D	D	D	D
Arte	Director de arte	A	B	B	B	B	B	C	B	C	B
	Administrativo	D	C	C	D			C	D	C	C
	Operativo	D	D	C	D			D	D	D	D
Cuentas	Director de cuentas	C	C	B	B	C	B	B	B	B	B
	Administrativo	D	C	C	D			C	D	C	C
	Operativo	D	D	C	D			D	D	D	D
Administración	Jefe de administración	D	C	B	C	D	C	C	C	C	B
	Administrativo	D	C	C	D			C	D	D	D
	Operativo	D	D	C	D			D	D	D	D
Contabilidad	Jefe de contabilidad	D	C	B	C	D	C	C	C	C	B
	Administrativo	D	C	C	D			C	D	D	D
	Operativo	D	D	C	D			D	D	D	D