

CENTRO UNIVERSITARIO

TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

CONSULTORÍA EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS A HEBRON LOGISTIC

SUSTENTADO POR

MILDRED JANYNÁ SANABRÍA GALO, 61421047

LUCÍA GABRIELA CANALES ROSALES, 61311609

GINA IRENE ORELLANA ORTEGA, 61611605

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

CENTRO UNIVERSITARIO

TECNOLÓGICO CEUTEC

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

CONSULTORÍA EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS A HEBRON LOGISTIC

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS

EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

ASESOR METODOLÓGICO

MIRIAM GISSELLE SORTO EURAQUE

TERNA EXAMINADORA:

NÉSTOR FARID ARIAS

RÓGER MARTÍNEZ

MIRIAM GISSELLE SORTO

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

DEDICATORIA

El presente proyecto de graduación lo dedico a Nuestro Padre Celestial, por brindarme la sabiduría y un espíritu de valentía para superar todos los procesos académicos.

A mis padres Amílcar Sanabria y Alma L. Galo que tuvieron su fe puesta en mí desde el comienzo de mis días, por cada sacrificio y esfuerzo que me ayudaron alcanzar el éxito. A mi esposo Eduardo A. Maradiaga López que me ha guiado con su amor incondicional e impulsado a querer triunfar en todas las etapas de mi vida. Siendo ellos una fuente de inspiración y apoyo.

A mis hermanos y hermanas que han sido pilares fundamentales para la realización de cada una de mis metas y a mi familia en general que me han ayudado de manera incondicional, para ellos también es este éxito profesional.

Mildred Janyna Sanabria Galo.

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este proyecto primeramente a mi padre Dios por su ayuda divina durante toda mi vida, por brindarme fuerzas, sabiduría y ánimo. Mi fiel ayudador en las buenas y malas situaciones, su gracia hacia mi vida me desarrolló en la persona que actualmente soy.

Mi madre Xenia Ortega y abuela Sayda Paz por forjarme la disciplina hacia el estudio desde temprana edad y por motivarme durante toda mi formación académica. Su apoyo y guía me permitieron alcanzar el éxito, el desarrollo personal y profesional en esta etapa de mi vida.

A mis catedráticos que me impartieron clases, su pasión por brindar conocimiento y sus consejos dados durante cada clase, me inspiró a trabajar y cumplir mi meta, así culminando mi último proyecto.

Gina Irene Orellana Ortega.

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico primeramente a Dios por acompañarme, guiarme y proporcionarme su bendición en cada momento de mi vida, brindándome la fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar con éxito uno de los anhelos más deseados en mi formación profesional.

A la Virgen Santísima, Madre de Dios por su intercesión y compañía en cada una de las etapas de mi vida.

A mis Padres, Manuel Canales y Lucia Rosales por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional, inculcándome los mejores principios y valores para seguir adelante con mis propósitos, siendo modelos de dedicación y esfuerzo para obtener una carrera profesional respetable.

A mi hermano, Daniel A. Canales por su rotundo apoyo y compañía en todo momento e inspirarme a ser mejor cada día, guiándome con sus sabios consejos y motivándome a seguir cosechando nuevos proyectos.

A mi amigo y hermano Marvin J. Velásquez (Q.D.D.G.) por haberme brindado sus inigualables consejos, compartir momentos inolvidables y oportunidades similares en el ámbito personal y profesional.

Lucia Gabriela Canales Rosales.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a nuestro Padre Celestial por darnos un espíritu de valentía, fuerza y valor para vencer cada una de las pruebas presentadas a lo largo del proceso académico, por llenarnos de sabiduría para tomar las mejores decisiones y culminar con éxito nuestro proceso profesional.

Agradecemos a nuestros padres por su amor y apoyo incondicional, por inspirarnos y motivarnos a culminar nuestros sueños, a nuestros hermanos (as) que se convirtieron en pilares fundamentales en todo el camino, también agradecer a cada uno de nuestros amigos y compañeros que ejercieron su servicio de manera bondadosa para ayudarnos a trazar soluciones correctas.

Agradecemos a cada uno de los catedráticos por su inspiración para transmitir la enseñanza y forjarnos como profesionales desde el comienzo de nuestra carrera, por su dedicación y tiempo invertido en nuestra formación y por compartir sus experiencias y conocimientos con nosotros.

A nuestra coordinadora de la carrera Licenciada Miriam Sorto y asesor técnico del proyecto Licenciado Néstor Arias, por brindarnos su guía, sabiduría y profesionalismo para alcanzar los objetivos deseados y a la universidad en general por entregar recursos eficientes para alcanzar con éxito el título profesional.

También a la empresa Hebron Logistic por darnos la oportunidad y la confianza para desarrollar el proyecto de graduación y apoyarnos en esta última etapa académica.

¡Dios les bendiga siempre!

RESUMEN EJECUTIVO.

En el presente trabajo se expone una propuesta de gestión por competencias a la empresa Hebron Logistic S. de R.L. Expertos en transporte de carga internacional vía marítima, terrestre y aérea, ubicada en la ciudad de San Pedro Sula y otra sede en la ciudad de Tegucigalpa. La empresa se constituyó en agosto 2017 por su fundadora Dilcia Fúnez. Hebron Logistic cuenta con diferentes tipos de servicios de logística internacional que han llevado a la empresa a un crecimiento continuo a través de nuevas oportunidades de operaciones dentro del mismo rubro que ofrece.

En la empresa Hebron Logistic S. de R.L se reconocieron dificultades en sus procesos internos, tales como: su misión y visión no reflejaban una idea clara y precisa, por tanto, los colaboradores no tenían un sentido de identificación. A su vez, la empresa no contaba con un organigrama a nivel jerárquico de acuerdo a sus puestos de trabajo, generando una dificultad en la comunicación. De igual modo la empresa no contaba con perfiles de puestos, formato de entrevistas y evaluaciones del desempeño basado en competencias, asumiendo riesgos de no tener las personas adecuadas en los diferentes puestos de trabajo y desconocer el rendimiento y el comportamiento del candidato en relación con su puesto de trabajo.

Para mejorar sus procesos internos se presentaron las siguientes estrategias a Hebron Logistic S. de R.L: la sugerencia de una nueva estructura en misión, visión y valores ligados con los objetivos organizacionales, se estableció un organigrama estructurado a nivel jerárquico para facilitar la comunicación entre los distintos puestos de trabajo. Se implementó perfiles de puestos y se definió un modelo de entrevistas basado en competencias según su posición en el organigrama para poseer a las personas adecuadas en cada área de la empresa, se determinó evaluaciones del desempeño para conocer el rendimiento y el comportamiento del candidato en relación con su puesto de trabajo y la creación de un manual de diccionario de competencias para conocer cada uno de los conceptos de las competencias asignadas a sus empleados y su nivel dado.

Palabras claves: competencias, organigrama, misión y visión

ÍNDICE.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
2.1 Antecedentes Del Problema.	3
2.2 Definición/ Enunciado Del Problema.	6
2.3 Justificación Del Problema.....	7
CAPÍTULO III. OBJETIVOS.....	8
3.1 Objetivo General.	8
3.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO.....	9
4.1 Consultoría Empresarial.....	9
4.2 Gestión Por Competencias En El Ámbito Empresarial.....	10
4.3 Modelo de Competencias.....	11
4.4 Las Teorías De Competencias.....	12
4.5 Objetivos y Funciones De La Gestión Por Competencias.	13
4.6 Diseño De Un Modelo Para El Desarrollo Integrado De Competencias Laborales. 14	
4.7 Aplicación Del Diseño Teórico.....	16
4.7.1 Fase I.....	16
4.7.2 Fase II.	16
4.7.3 Fase III.....	16
4.7.4 Fase IV.....	17
4.7.5 Fase V.....	17
4.8 Incidencia Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial.	17
4.9 La Administración De Los Recursos Humanos Martha Alles.....	18
4.10 Pasos De Una Gestión Por Competencias Con La Metodología De Martha Alles.	19
4.11 Adquisición De Competencias En Organizaciones Inteligentes.....	21

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL PROCESO.	22
5.1 Enfoque Del Proceso.....	22
5.2 Población y Muestra.....	22
5.3 Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	22
5.4 Cronología Del Trabajo.....	23
5.4.1 Diagrama de Gantt.....	23
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS.	24
6.1 Análisis FODA De Hebron Logistic.....	24
6.2 Sugerencia De Una Nueva Misión, Visión, Valores Y Organigrama.....	25
6.3 Desarrollo De Descriptores De Puestos.....	27
6.4 Entrevistas Por Competencias Y Evaluación Del Desempeño.....	28
6.5 Diccionario De Competencias Con La Metodología De Martha Alles.....	29
6.6 Costo Beneficio Del Proyecto.....	30
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.	31
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES.....	31
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA.....	33
CAPÍTULO X. ANEXOS.....	36
10.1 Descriptores De Puestos De Hebron Logistic.....	36
10.2 Entrevistas Por Competencias Hebron Logistic.....	50
10.3 Evaluación Del Desempeño Hebron Logistic.....	66
10.4 Diccionario De Competencias Hebron Logistic.....	69

GLOSARIO.

Administración: Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.

Competencia: Aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Comportamiento: Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.

Consultoría Empresarial: Es una herramienta estratégica cuyo objetivo es proporcionar asesoría e implementar soluciones enfocadas en aumentar la productividad y competitividad de las empresas aprovechando al máximo los recursos existentes.

Desempeño: Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.

Dirección: Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Estrategia: Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Eficiencia: La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Gestión: Área que considera el diseño, operaciones y control de sistemas organizativos profundamente ligado a factores tales como fuerza de trabajo, planificación de producción, compras, petición de materiales, gestión de existencias y control de calidad.

Innovación: Creación o modificación de un proceso o modelo a realizar.

Métodos: Plan permanentemente que describe la manera de hacer una cosa para obtener un resultado determinado (Taylor).

Misión: Resultado de la plantación, que expresa la razón de ser y el propósito de la empresa.

Organización: Según Lawrence y Lorsch, citado por Chiavenato (2000), la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados en el ambiente.

Organigrama: Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, de informática, etc.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades administrativas.

Procesos: Pasos para lograr las metas de la organización, utilizando recursos por medio de personas y trabajando por medio de personas. Planear, coordinar, ejecutar, controlar.

Productividad: Se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenidos mediante un sistema productivo y todos los recursos empleados por la organización.

Recursos Humanos: Gestión y administración de empresas que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

Visión: La meta hacia la que se encamina la empresa, detallada, especificada y personalizada de tal manera que impulse a las personas hacia el servicio y la productividad “Peteis y

Waterma

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar los procesos internos de Hebron Logistic, con el enfoque de una gestión por competencias en recursos humanos, estas pueden identificarse cuando un colaborador tiende a diferenciarse de los demás en las situaciones cotidianas del entorno laboral, debido a la puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos pero sobre todo por la manera adecuada de enfrentar los temas ordinarios y extraordinarios que se presentan en el mundo laboral y el cual se evalúan para cada puesto de trabajo garantizando un crecimiento personal y profesional de los empleados.

En el segundo capítulo se detalla el planteamiento del problema donde se expone de manera breve su historia, misión, visión, organigrama y las dificultades que posee la empresa en cuanto a la ausencia de perfiles de puestos, entrevistas por competencias, evaluaciones del desempeño y las consecuencias que conlleva al no poseerlas y que beneficios obtendrían al poner en práctica estas herramientas y pautas dentro de la gestión de recursos humanos.

En el tercer capítulo se da a conocer el objetivo general del proyecto que, es el propósito fundamental y donde se expone el resultado final que se pretende alcanzar con el trabajo. También se encuentran los objetivos específicos que son aquellos que se plantean en función de aspectos más concretos o precisos del proyecto, derivados del objetivo general.

En el cuarto capítulo se define un análisis de teorías, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el adecuado encuadre y fundamentación del proyecto en relación con el planteamiento del problema. Se presenta con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema y coherentemente los conocimientos, conceptos, variables y proposiciones existentes de la investigación.

En el quinto capítulo se dará a conocer la metodología del proceso que indica el enfoque de la investigación que es de carácter cualitativo, de acuerdo a Hernández Sampieri el propósito de este enfoque, es utilizar la recolección y análisis de los datos sin la utilización de medición numérica. La población y muestra que enseña las características generales de la organización y las técnicas y herramientas utilizadas con el objetivo de conocer los puestos

de los empleados y cada una de sus funciones. A si mismo se encontrarán con una serie de actividades realizadas según el diagrama de Gantt durante 11 semanas para alcanzar cada uno de los objetivos proyectados.

En el sexto capítulo aparecerán los resultados y análisis que engloban toda la información que ha ido apareciendo de manera ordenada y comprensible desde un análisis foda hasta una nueva estructuración de misión, visión y valores de la organización, perfiles de puestos, entrevistas y evaluaciones del desempeño, diccionario de competencias y el costo beneficio proyectado.

En el séptimo capítulo se dan a conocer las conclusiones finales, donde se destacan los hallazgos más importantes y los puntos principales abordados en el proyecto.

Para el capítulo número ocho aparecerán una serie de recomendaciones para la organización, institución y los futuros practicantes que propone soluciones ante diferentes situaciones.

En última instancia aparecerán los capítulos nueve donde encontrarán la bibliografía con las referencias puntuales que sustentan y fundamentan el marco teórico del proyecto.

Y el capítulo número diez, la sección de anexos que constituye la información de soporte enciclopédico y aporta la información relacionada con cada uno de los capítulos.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1 Antecedentes Del Problema.

En la actualidad las organizaciones ven la necesidad de contratar diferentes empresas consultoras que permitan dirigir los objetivos de manera eficiente. En diferentes países como Panamá se encuentran los consultores gerenciales del mundo del talento humano, siendo una empresa de talla internacional, líder en calidad de servicio de gestión humana.

Sus respuestas de impacto se basan en la misión de fortalecer el capital humano de cada empresa, ofreciendo respuestas rápidas y eficientes según la necesidad de cada proyecto corporativo. Su crecimiento constante está en la visión de continuar el proceso de desarrollo de su imagen y consolidar su prestigio como empresa consultora en Recursos Humanos, orientada a desarrollar y ofrecer servicios integrales. (El mundo del talento humano , 2017).

Cuando de competencias se trata, hay un vasto campo de conocimiento profesional generado en el ámbito internacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desarrolla grandes esfuerzos por consolidar procesos de formación, desarrollo y certificación por competencias. Sin embargo, el camino de las competencias es algo propio, posiblemente la metodología general pueda replicarse, pero el proceso de reflexión es singular, permanente y continuo, su final siempre es revalorado. (Hernández, 2015)

En la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica desarrolló un plan curricular por competencias académico. El proceso consistió en un esfuerzo de la organización con un fuerte componente de trabajo en equipo, que permitiera el aprendizaje de la organización en el tema de competencias profesionales, la valoración del objeto de estudio de la administración pública y consecuentemente diseñar el currículum por competencias para el profesional de la administración pública.

El esfuerzo generó la definición de competencias generales y específicas, y la organización curricular en módulos, de tal forma que se alcanzó una estructura de plan de estudios totalmente diferente a lo que se ha venido construyendo en la Universidad de Costa Rica. (Hernández, 2015)

En Honduras, se localizan empresas que apoyan en la gestión de distintos procesos de consultoría a incrementar el desempeño de sus colaboradores y productividad de las distintas organizaciones. La empresa CRECERH, uno de los procesos fundamentales que realiza es la evaluación del desempeño, la cual permite una gestión de mejora en el talento humano en su empresa.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes: medir el desempeño del personal, medir las competencias (conductas), diseñar programas de desarrollo. (Crecerh, 1992)

Este proceso de consultoría permite identificar las fortalezas y debilidades del sistema de desempeño y generar acciones para fortalecer las habilidades directivas de supervisores y jefes, mediante un modelo integral de retroalimentación, fijación de objetivos, acciones de mejoramiento del desempeño y manejo de procesos de Coaching. (Crecerh, 1992)

Lo mencionado con anterioridad se llevará a cabo en la organización de Hebron Logistic S DE. R. L, una empresa de servicios de transporte de carga internacional. A continuación, se da a conocer la información general de la empresa.

Historia: Dilcia Fúnez, la fundadora de Hebron Logistic comenzó con una tienda de ropa por un periodo de corto plazo pero reconoció que la experiencia que había adquirido en trabajos anteriores, le dio la oportunidad de cambiar el espíritu de emprendimiento. Todos sus conocimientos y competencias están dirigidos a poder controlar y orientar procesos de carga consolidada, paquetería, carga especial o sobre dimensionada y en el mes de agosto 2017 toma la decisión de crear la empresa Hebron Logistic, expertos en transporte de carga internacional vía marítima, terrestre y aérea, ubicada en San Pedro Sula, Barrio Suyapa, como también otra sede en Tegucigalpa en la Colonia 15 de septiembre. Su socio estratégico es AIT (asesoría integral de transporte). Consta de una cantidad de 12 empleados, algunos de sus clientes actuales son la compañía Disagro y Plásticos Industriales entre otros.

Misión: Dedicar nuestros recursos para atender con calidad y servicio las necesidades de nuestros clientes, basados en principios de responsabilidad y transparencia.

Visión: Ser un socio estratégico para nuestros clientes, especializados en satisfacer sus necesidades ágiles y rápidas basándonos en los principios de responsabilidad y transparencia.

Valores: Integridad, transparencia, respeto y excelencia

Objetivo: Dar soluciones ágiles a su medida en todos los servicios logísticos de carga internacional.

Organigrama:

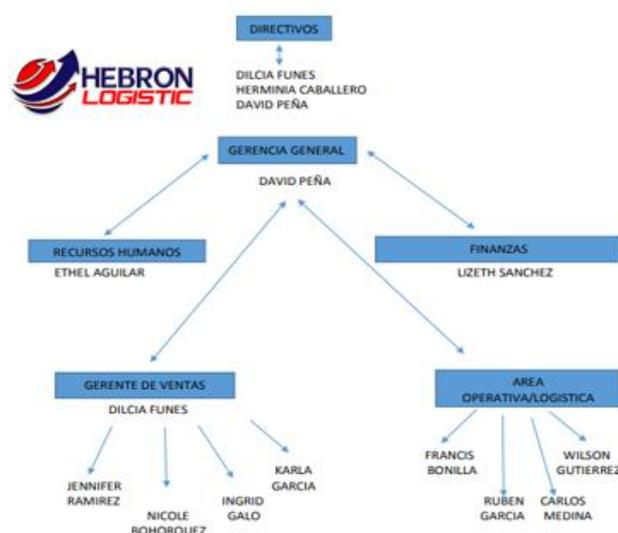


Figura 2.1 Organigrama actual de Hebron Logistic. Fuente de información: Recursos Humanos de la empresa.

Ubicación de la empresa:

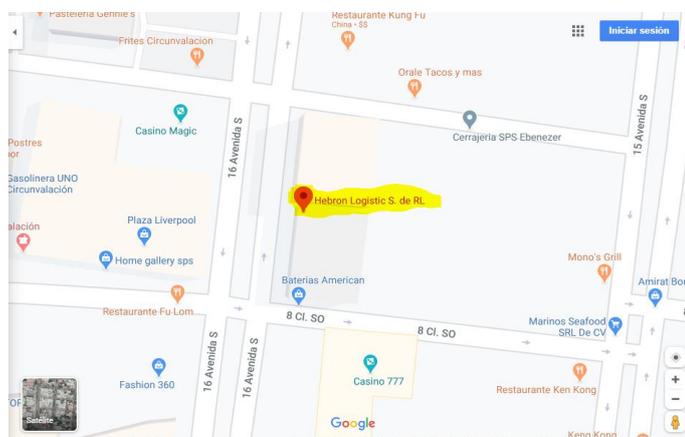


Figura 2.2 Ubicación exacta de la empresa Hebron Logistic, fuente googlemaps.com

2.2 Definición/ Enunciado Del Problema.

La empresa Hebron Logistic carece de una gestión por competencias, afectando su estructuración interna como externa. Se puede observar primeramente en su visión y misión, su meta a alcanzar no es clara ni precisa, lo que ocasiona una idea ambigua hacia donde se quiere llegar y que procesos utilizar.

La falta de un organigrama bien establecido ocasiona dificultad para poder competir con otras organizaciones ya estructuradas formalmente, lo que genera una confusión al momento de delegar responsabilidades; a su vez la comunicación es interrumpida generando problemas interrelacionales.

Hebron Logistic no cuenta con perfiles de puestos basados en competencias, ni con una estructuración de entrevistas, asumiendo riesgos de no tener la persona adecuada en el puesto adecuado cumpliendo con los objetivos estratégicos de productividad y competitividad de la organización.

Al tener ausente el proceso de gestión por competencias por parte del reclutador de recursos humanos no conocerá el máximo de desarrollo, potencial y su grado de desempeño del candidato. Como consecuencia el reclutador recibe poca información sobre qué se espera de su candidato para la correcta integración al puesto en relación con sus compañeros.

La evaluación del desempeño basado en las competencias no forma parte de los procesos de recursos humanos. A partir de ahí, presentan un alto riesgo de gastos considerables de tiempo, recursos y talento humano que le permitan al reclutador medir el rendimiento y comportamiento del candidato en su puesto de trabajo.

2.3 Justificación Del Problema.

Con el presente trabajo se espera definir las estrategias y acciones que Hebron Logistic pueda implementar. Considerando oportuno la necesidad de obtener una asesoría organizacional en la gestión de recursos humanos.

Es una empresa en proceso de crecimiento y de manera general todas las empresas están evolucionando estratégicamente, por tanto, la organización se verá beneficiada para evolucionar de manera competitiva y productiva.

En la actualidad todas las empresas están desarrollando una gestión de competencias que les permite un proceso adecuado para la toma de decisiones, así como sus procesos administrativos u operativos. Hebron Logistic por medio de la propuesta conocerá un conjunto de pautas que se alineen a las metas y objetivos de la organización, alcanzando un nivel de crecimiento proyectado que le permita competir con otras empresas.

Con dicha propuesta se estará beneficiando no solo este departamento de recursos humanos, sino que, toda la organización, ya que se vuelve un socio estratégico para las diferentes áreas de la empresa, asegurando una mejor gestión de todos los recursos y dirección del talento humano, disminuyendo situaciones que complican la ejecución de los procesos que llevan a cabo el área de recursos humanos.

La gestión por competencias le facilitara al reclutador conocer el potencial de los candidatos correctos en relación con el puesto, conociendo su desarrollo, talento y su grado de desempeño y asegurando los propósitos de la organización. La propuesta permitirá el funcionamiento correcto del tal modo que sirva, para tener un personal altamente calificado.

También lograrán identificarse con una nueva misión, visión y valores que servirán como guía para la toma de decisiones y a su vez pueda convertirse en fuente de inspiración, motivación e identidad de la empresa para los empleados que permanecen actualmente y para los próximos candidatos que puedan existir a largo plazo. Mismos que ayudaran a fortalecer su cultura organizacional.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo General.

Desarrollar un proceso de gestión por competencias a la empresa Hebron Logistic que le permita crecer de manera competitiva y productiva.

3.2 Objetivos Específicos.

- 3.2.1 Sugerir una nueva misión, visión y valores de la organización que sirvan como guía para la toma de decisiones y se convierta en fuente de inspiración, motivación e identidad de la empresa.
- 3.2.2 Establecer un organigrama para el desarrollo de descriptores de puestos basado en competencias, que permitan tener la persona adecuada en el puesto adecuado cumpliendo con los propósitos de la organización.
- 3.2.3 Definir un modelo de entrevista por competencias que ayuden al reclutador a seleccionar el candidato correcto en relación con el puesto, conociendo su desarrollo, potencial y su grado de desempeño.
- 3.2.4 Determinar las evaluaciones del desempeño basado en competencias que le permitan al reclutador medir el rendimiento y comportamiento del candidato en su puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO.

4.1 Consultoría Empresarial.

Día a día, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo. Con la globalización y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, las empresas se ven llamadas a transformar los paradigmas a través de los cuales se relacionan con su entorno. Las unidades de recursos humanos han experimentado grandes cambios, pasando de un enfoque netamente operativo a uno cada vez más estratégico.

Las empresas tienen el reto de gestionar su talento de manera competitiva. (Zapata, Rivillas, & Cardona, 2010)

Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento. En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor.

La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes requeridos. (Zapata, Rivillas, & Cardona, 2010)

Una tendencia significativa en los procesos de consultoría la constituyen los modelos de gestión por competencias, que han sido implementados por el 53,57% de las empresas y serán implementados por otro 35,71%. Estos modelos facilitan la alineación del talento humano con la estrategia del negocio, por medio de la identificación, formulación, desarrollo y aplicación de las competencias que la empresa precisa (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004)

La descripción y análisis del cargo relaciona deberes, funciones, actividades y responsabilidades, además define las especificaciones del cargo, es decir, lo que se requiere de la persona que lo ocupará, en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias para desempeñarlo adecuadamente. (Moreno, 2012)

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras. Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente. (Lopez Zapata, Sepulveda, & Cardona, 2010).

Las metas importantes de toda consultoría consisten en hacer posible que los clientes tengan modos de abordar y trabajar en los problemas actuales y los que surgirán en el futuro (Rosenblatt et al., 1994). (Lozano Posso, 2009)

4.2 Gestión Por Competencias En El Ámbito Empresarial.

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad y dinamicidad. Las empresas han de desarrollar estrategias utilizando la totalidad de los recursos de manera eficaz y eficiente. En este ambiente, el capital humano comienza a tener un papel estratégico dentro de la actividad empresarial. La finalidad de la función de recursos humanos, tal y como mencionó (Fitz-Enz, 1992) en añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión, en las áreas de contacto humanas y empresariales.

El enfoque de gestión por competencias viene a resolver la problemática que plantean los enfoques anteriores. Si analizamos las cualidades requeridas para ocupar puestos simples, es relativamente fácil precisar por parte de los expertos qué aptitudes y qué rasgos de personalidad son necesarios. Pero esto no ocurre cuando se trata de describir puestos más complejos, con mayores responsabilidades y con multitud de funciones como son las actuales. (Broncano & Heredero, 2010)

Si se analiza la teoría del capital humano, se logra encontrar que también diferencia entre diploma académico y cualificación profesional. Por todo esto, se hace necesario recurrir a la identificación de competencias que respondan a varias aptitudes y varios rasgos de personalidad (Levy Leboyer, 1997) Integrándolas, se puede caracterizar a los individuos y explicar el cambio de conducta en la ejecución de tareas concretas. Por tanto, las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos y conocimientos adquiridos dentro del ámbito de la empresa con una estrategia y una cultura determinada. La gestión por competencias es una noción bastante más difusa que la noción de cualificación, pero a la vez más completa tal y como podemos comprobar. (Broncano & Heredero, 2010)

Aunque no existe un acuerdo generalizado del uso actual del concepto de competencia profesional, en el Informe de (Delors, 1996) , pone de manifiesto que los empresarios cada vez lo implantan más en sus empresas. El término competencia hace alusión a la composición propia de cada individuo e incluye la totalidad de la capacitación y la cualificación que han sido obtenidas a través tanto de formación técnica o profesional, del comportamiento social, de la aptitud para el trabajo en equipo o incluso de la propia iniciativa.

Por lo tanto, la tarea de identificación se hace cada vez más compleja debido fundamentalmente a tres motivos (Pearn y Kandole, 1988): primero, ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo; segundo, un mismo puesto puede ser ocupado de manera distinta por individuos diferentes; y tercero, se tiene que desconfiar de la denominación del puesto porque tras un mismo nombre se esconden competencias diferentes. Existen listados de competencias que facilitan esta tarea, pero hay que tener en cuenta que se refieren a competencias generales y que se adaptan a las necesidades de cada empresa. (Broncano & Heredero, 2010)

4.3 Modelo de Competencias.

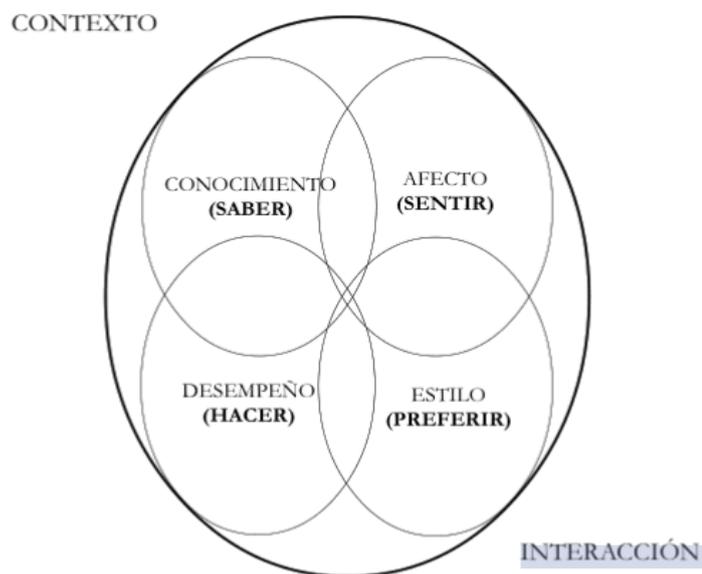


Figura 4.3 De La dimensión individual humana, de A. Tejada. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional, Instituto de Psicología de la Universidad del Valle, 2002, Cali.

El modelo que se observa en la anterior figura intenta representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen las competencias. Los círculos internos superpuestos tratan de

representar la totalidad o integralidad del comportamiento. Se establece que como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí: la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que se ha podido construir y que puede relacionar con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. (Zabaleta, 2003)

La tercera dimensión se refiere al desempeño o acción; objetiva nuestro el que hacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que se van construyendo a través de la vida y que se identifican o caracterizan. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con las preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionar, etc., implican las motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc. (Zabaleta, 2003)

Se supone, entonces, que la congruencia y la actividad integrada de estas dimensiones van constituyendo y construyendo las competencias; pero no se pueden dejar por fuera de estos procesos dos variables centrales: el contexto y la interacción. La primera es el espacio donde se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene o disminuye o extingue la competencia; la interacción le da forma a la competencia, en el sentido de que se aprende, se cambia, se transforma gracias a las interacciones que se establecen ya sea con condiciones del medio explícito o con otros individuos, lo que constituye al desarrollo individual y social. (Zabaleta, 2003).

4.4 Las Teorías De Competencias.

De acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias.

La explicación clásica. Se basa en las habilidades. Las competencias se entienden como recursos personales relacionados al desempeño. Esta posición representa el pensamiento de la psicología social clásica, desde la cual se plantea la identificación de los recursos que posibilitaron el desempeño y se diseñan categorías predeterminadas que relacionan recursos con desempeños. (Zabaleta, 2003)

Las competencias se entienden como estructuras formadas por los recursos personales; en este caso, la estructura es la causa del desempeño. La metáfora del “proceso sináptico” es una buena representación de este modelo; por ello, la acción consiste en producir este proceso a partir de la interrelación y configuración de los recursos necesarios para lograr la estructura. (Zabaleta, 2003)

La teoría de las estructuras sociales. Las competencias consisten en estructuras formadas por condiciones concretas del individuo y del entorno. Esta teoría plantea la determinación del entorno para el desarrollo de las competencias; así mismo, señala que la competencia no necesariamente es la misma si se presenta o desarrolla en diversos contextos.

La perspectiva socio-histórica. Plantea una valoración del proceso dialéctico- histórico al señalar que las condiciones de un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente. (Zabaleta, 2003).

4.5 Objetivos y Funciones De La Gestión Por Competencias.

El objetivo inicial que debe cumplir un sistema de gestión es mejorar la toma de decisiones partiendo de una mayor calidad de la información, de forma que sea veraz y actual. La comparación entre los perfiles de competencias del puesto y el perfil de competencias de las personas se ha realizado en base a criterios numéricos. La conversión de los diferenciales en un sistema de representación gráfica permite tener una visión del conjunto de la organización y de los individuos que la forman.

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de recursos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un carácter proactivo. (Javier, 2001)

Esta alineación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias no es un asunto que deba ser entendido como de responsabilidad exclusiva de esta función. Deberá incorporar desde a la alta dirección al

personal de línea. Los procesos de gestión de las competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles.

El modelo de competencias es el input fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Aunque pueda parecer un contrasentido, una gestión de las personas integrada debe ser a su vez distribuida, asignando a cada una de las personas de la organización responsabilidades de gestión en relación a su rol. (Javier, 2001).

Lo importante es identificar el tipo de competencias a utilizar, su número y su importancia relativa variará en función de la aplicación o el proceso sobre el cual se quiera actuar y los objetivos establecidos.

Así, un enfoque de competencias basado en rasgos personales básicos puede ser muy útil para la toma de decisiones sobre selección y parece menos útil para la formación o para la retribución basada en competencias. Pueden ser utilizadas en los diferentes subprocesos de gestión de los Recursos Humanos: selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción, formación y desarrollo, objetivos y evaluación del desempeño, retribución e incluso desvinculación. (Javier, 2001).

4.6 Diseño De Un Modelo Para El Desarrollo Integrado De Competencias Laborales.

El modelo teórico propuesto como resultado de la investigación se concibe como un sistema (figura 4.6), que muestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja y dialéctica. Esto requiere llevar a cabo su análisis como un proceso, que está dinamizado por las interrelaciones e influencias de los elementos centrales que caracterizan el modelo con los factores internos, como la estrategia, la arquitectura

empresarial, la cultura organizacional y el estilo de dirección, y con los factores externos, como el desarrollo científico-técnico, los clientes externos, los mercados de trabajo y capital humano, y las regulaciones estatales legales y políticas, en lo que se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico se espera que:

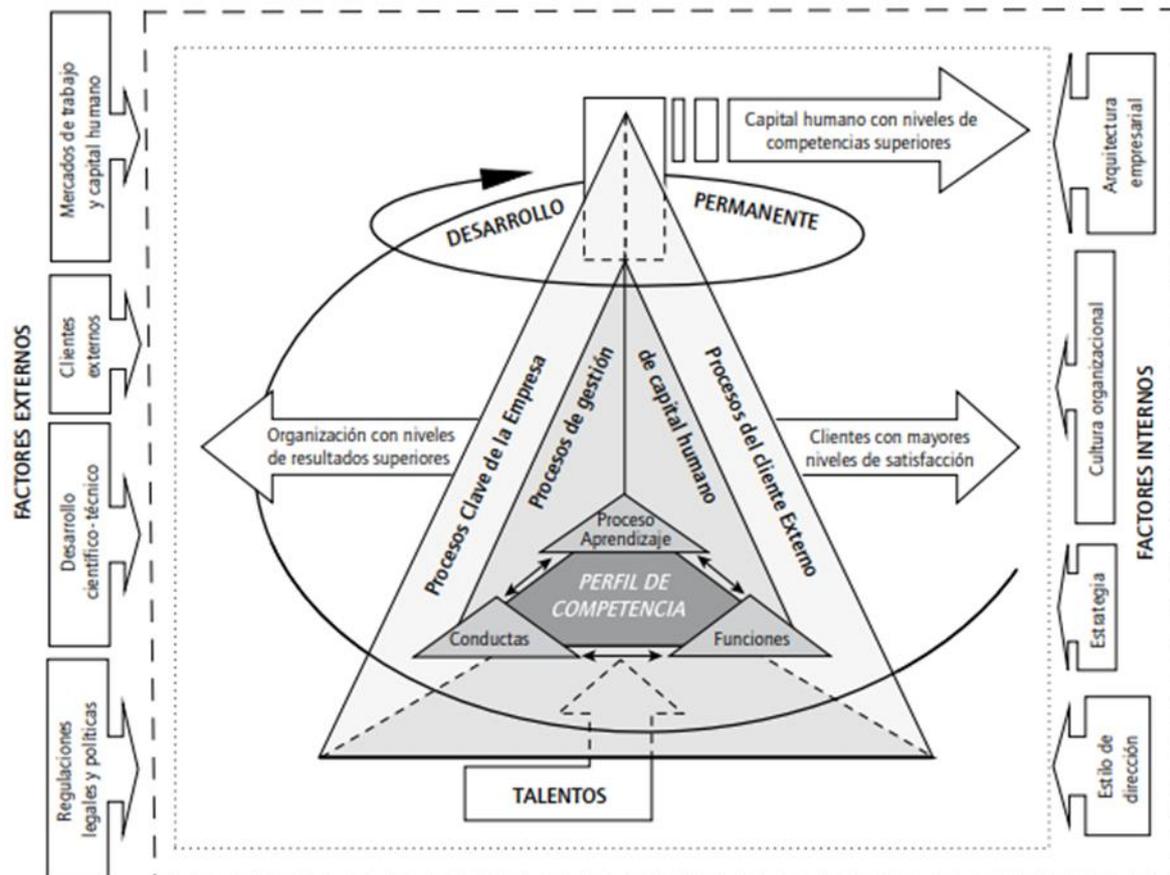


Figura 4.6 Diseño teórico para el desarrollo integrado de competencias laborales. Fuente: Revista Innovar Journal, Bogota, Tomo 27, No 66, Pag. 169-184.

El capital humano se integra y conecta a una arquitectura empresarial dinámica, una cultura organizacional envolvente y un estilo de dirección democrático y participativo, al incrementar sus niveles de competencia y, por tanto, mejore la calidad del producto. Los clientes externos perciban las competencias desarrolladas por el trabajador, y satisfagan sus necesidades y expectativas y la organización experimente un cambio cultural de aprendizaje y aumente su eficiencia y eficacia, a partir del impacto del desarrollo de las competencias laborales. (Alexander Sánchez Rodríguez, 2017)

4.7 Aplicación Del Diseño Teórico.

Como evidencia empírica de la aplicación en la realidad de empresas cubanas, se estudiaron todas las organizaciones que ofrecen servicios de consultoría en la provincia de Holguín (56 áreas de competencias). Dentro de las entidades identificadas, es el Centro de Información y Gestión Tecnológica (ciget) el que agrupa un mayor porcentaje de dichos servicios en su cartera (52%), con una plantilla de 50 trabajadores y un alto nivel educacional. (Alexander Sánchez Rodríguez, 2017)

4.7.1 Fase I. Preparación inicial. Se diagnosticaron y resolvieron las necesidades de capacitación en las temáticas relevantes para la aplicación del procedimiento, para programar las actividades que integran las etapas posteriores, teniendo en cuenta el alcance acordado. Se comprobó que los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de cada área eran compatibles con la misión y los objetivos de la organización.

4.7.2 Fase II. Determinación y validación de las competencias. Para la determinación de las competencias se siguió la clasificación según la estructura de la organización: competencias de identidad, corporativas y de los cargos. Las competencias de identidad fueron determinadas por un comité de competencias constituido por los consultores y otros miembros de la entidad. Se utilizó el marco de los talleres desarrollados, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos, comprobando la alineación de estos con las competencias. Se comenzó el análisis funcional, partiendo de la definición del propósito fundamental a través del consenso en el equipo.

4.7.3 Fase III. Diseño del sistema de gestión de capital humano por competencias. Utilizando como base la información relativa a las competencias identificadas, se comenzó el diseño del sistema de gch por competencias. Como resultado de la elaboración de la documentación de los procesos de gch, se confeccionaron las guías metodológicas, que conforman el sistema e incluyen varios aspectos como objetivos, alcance, responsabilidades, procedimiento para desarrollar cada actividad, registros, y las fichas para el seguimiento y evaluación de la eficacia de dichos procesos, donde se muestra la interrelación con los perfiles de competencias.

4.7.4 Fase IV. Formación y certificación de competencias. A partir de la evaluación de las competencias de los cargos en la organización, se confeccionaron los perfiles reales y se elaboró un resumen para cada trabajador con las deficiencias fundamentales.

4.7.5 Fase V. Evaluación y seguimiento de los resultados. Se evaluaron los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral. La medición inicial sirvió para observar el comportamiento que experimentaron dichos indicadores, después de diez años de comenzado el proceso de implantación del modelo.

(Alexander Sánchez Rodríguez, 2017)

4.8 Incidencia Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial.

Estructurar competencias en la gestión administrativa de una empresa implica optimizar el funcionamiento de la misma. Las instituciones que las han implementado han logrado resultados alineados con las políticas institucionales y han verificado que implementar procedimientos que gestionen las competencias de los trabajadores permite mejorar la calidad en el desempeño de los mismos. Es prioridad que estas instituciones se encuentren implementando cualidades competitivas para volverse eficientes y enfrentar la competencia de mejor manera que los convertirá en líderes. (Jiménez, 2016)

El modelo propicio para la gestión de competencia debe conformarse por las siguientes partes:



Figura 4.8 Adaptado de (Sandoval Sucre y Pernaletе Chirinos, 2014)

Para Tejada Fernández y Navío Gámez (2005) aplicar un modelo de gestión por competencia en las empresas brinda un sin número de ventajas de entre las cuales se resalta las siguientes: el talento humano como clave del desarrollo organizacional y el tiempo de vida de la misma. Pasar de funciones y puestos muy delimitados a una gestión integrada de procesos y trabajo en equipo. Colaborar bajo el modelo de competencias a que sus empleados se adapten rápidamente a los cambios permanentes que se dan en el mercado competitivo. Fomentar una mentalidad de constante aprendizaje. Brindar a los integrantes de la organización nuevos conocimientos aplicables en recompensa de su dedicación y esfuerzo. (Jiménez, 2016).

4.9 La Administración De Los Recursos Humanos Martha Alles.

La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración. Por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará. En el de dirección de los recursos humanos se dirige a brindar un enfoque global sobre el área: cómo seleccionar, capacitar, evaluar, desarrollar y remunerar empleados. (Alles, Dirección Estrategica de Recursos Humanos, gestion por competencias, 2008)



Figura 4.9 capítulo 2 de Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias, Martha Alles.

4.10 Pasos De Una Gestión Por Competencias Con La Metodología De Martha Alles.

4.10.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.

4.10.2 Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.

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

4.10.4 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.

4.10.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

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

4.10.7 Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias, 2008)

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, por ejemplo, Liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (que se indica mediante el grado requerido) entre ambos niveles. También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección. (Alles, Diccionario de competencias. Las 60 competencias más utilizadas. , 2009)

La Gestión por competencias no es un tema nuevo; 20 años en la metodología según Martha Alles, sin embargo, entre aquellos años iniciales y hoy, se ha producido un cambio muy profundo, especialmente en la forma de encarar la puesta en la práctica. Esta nueva versión del diccionario de comportamientos se ha preparado con un doble propósito:

presentar nuevos conceptos sumamente requeridos en este momento y, además, ofrecer una selección de las competencias más utilizadas. Las competencias se presentan en tres grupos:

1. Competencias cardinales.
2. Competencias específicas gerenciales.
3. Competencias específicas por área.

Sin embargo, cada competencia podría estar en una categoría diferente a aquella en la que se la ubicó, y no necesariamente deben utilizarse con la clasificación aquí expuesta; podrían usarse de otro modo. (Alles, Diccionario de Comportamientos. 1500 comportamientos relacionados con las competencias mas utilizadas , 2009)

Para darle una mayor cobertura de opciones posibles a un entrevistador la obra quedó conformada como se detalla a continuación. Se presentan 344 preguntas para indagar sobre las 60 competencias incluidas en diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I, distribuidas del siguiente modo.

1. 80 preguntas para explorar competencias cardinales.
2. 40 preguntas para explorar competencias específicas gerenciales.
3. 120 preguntas para explorar competencias específicas por área.
4. 24 preguntas para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.
5. 40 preguntas diseñadas para entrevistas con altos ejecutivos.
6. 40 preguntas diseñadas para entrevistas con niveles iniciales.

(Alles, Diccionario de preguntas, las preguntas mas utilizadas sobre evaluacion. , 2010)

4.11 Adquisición De Competencias En Organizaciones Inteligentes.

El proceso de selección de personal se ha basado en las competencias umbral o básicas, mientras que en la actualidad no sólo se evalúan el coeficiente intelectual y los conocimientos necesarios para un puesto de trabajo, sino que también se presta especial atención a las competencias emocionales. El desafío es atraer a profesionales con inquietudes, emprendedores, con proyectos innovadores, profesionales que cuestionen lo establecido y reflexionen en el por qué y el cómo de las cosas. (Darós, Conca, & Sáez, 2003)

El proceso de selección además de detectar las competencias presentes en un candidato debe medir su disposición a compartir el conocimiento, se ha producido una transformación en las técnicas tradicionales con el fin de proporcionar al individuo y a la organización nuevas fórmulas de reflexión. (Darós, Conca, & Sáez, 2003)

Tan importante como la evaluación de las competencias existentes en un individuo para el desempeño de un puesto, es su capacidad para desarrollar otras competencias gracias a la experiencia, formación e interacción dentro del equipo de trabajo.

La asignación adecuada de los empleados a los puestos correspondientes de acuerdo con sus competencias, facilita el desarrollo de las mismas al desempeñar su trabajo de forma más satisfactoria e incrementar su disposición a aportar conocimiento. A pesar de que, en ocasiones, el bajo rendimiento de un trabajador le lleva al despido, esto no significa que no sea valioso para la empresa. En estos casos, una reasignación es el procedimiento adecuado para obtener la máxima aportación de conocimiento del profesional. (Darós, Conca, & Sáez, 2003).

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. "La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera", dijo Mario Felipe Ramírez, consultor sénior de operaciones en London Consulting Group. (Neldor, 2016).

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL PROCESO.

5.1 Enfoque Del Proceso.

El enfoque en el presente informe es de carácter cualitativo, de acuerdo a Hernández Sampieri el propósito del enfoque es utilizar la recolección y análisis de los datos sin la utilización de medición numérica. Al igual afina y revela nuevas preguntas o interrogantes en el proceso de interpretación dentro de la investigación. (Sampieri, 2014)

El enfoque cualitativo (también conocido como investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa) es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación. (Sampieri, 2014)

5.2 Población y Muestra.

Hebron Logistic actualmente cuenta con doce empleados que trabajan íntegramente para alcanzar los objetivos de la organización. En la siguiente tabla se muestran las características esenciales de la población en la empresa.

Tabla 5.2

Características esenciales de la empresa.

Colaboradores	Cantidad de colaboradores	Edad Promedio	Formación Educativa Universitaria	Formación Educativa en Bachiller o Perito
Hombres	4	32.75 años	1	3
Mujeres	8	29.5 años	3	5

Esta tabla refleja una edad promedio y nivel educativo de cada uno de los empleados. Fuente de información: RR.HH. de la empresa.

5.3 Técnicas e Instrumentos Aplicados.

Para la realización del proyecto se estableció las siguientes técnicas de investigación:

Entrevista: Aplicada al gerente general y experto en el área de administración para conocer en su totalidad las generalidades de la empresa y descubrir las oportunidades de mejora. Esta técnica consiste en la realización de una entrevista personal no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una persona, de forma de que la

misma se sienta cómoda y libre de expresar aspectos generales de ella y conocer sobre las actividades desarrolladas.

Solicitud de información: Esta herramienta permitió conocer información general de cada uno de los empleados de la organización, brindada por la encargada de recursos humanos. Con el objetivo de conocer los puestos de los empleados y cada una de sus funciones, a su vez conocer las características personales de cada uno de ellos y obtener un condesado de información de la población que tiene la empresa.

5.4 Cronología Del Trabajo.

5.4.1 Diagrama de Gantt.

Tabla 5.4.1

Diagrama de Gantt

No	Actividades del Proyecto	SEMANAS																
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11						
1	Búsqueda de una empresa para realizar proyecto.																	
2	Aprobación del proyecto.																	
3	Búsqueda de un asesor técnico.																	
4	Reunion online con asesora metodológica																	
5	Entrevista online con la fundadora Dilcia Funes de Hebron L.																	
6	Reunion online con Lic. Néstor Arias asesor técnico																	
7	Formulación y planteamiento del problema.																	
8	Solicitud de información a Recursos Humanos de Hebron L.																	
9	Elaboración de una nueva misión, visión y valores a la empresa.																	
10	Elaboración de un nuevo organigrama a la empresa.																	
11	Elaboración del marco teórico del proyecto.																	
12	Elaboración de descriptores de puestos.																	
13	Elaboración de evaluación del desempeño.																	
14	Elaboración de entrevistas por competencias																	
15	Elaboración del diccionario por competencias.																	
16	Metodología del proceso.																	
17	Resultados y Análisis																	
18	Conclusiones y Recomendaciones																	

Esta tabla refleja cronológicamente las actividades realizadas para alcanzar los objetivos del proyecto. Fuente de información: propia.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

6.1 Análisis FODA De Hebron Logistic.

Mediante un diagnóstico realizado por medio de entrevistas a la empresa, se da a conocer ciertas condiciones que pueden impedir su crecimiento y/o sostenibilidad en el mundo laboral, condiciones de carácter interno (debilidades y fortalezas) y de carácter externo (oportunidades y amenazas).

Tabla 6.1

Análisis Foda

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
Fortalezas	Amenazas
Equipo humano motivado a la mejora continua.	Aparición de nuevas estrategias y exigencias que requieran el desarrollo de nuevas competencias.
Clima laboral adecuado.	Incrementación de costos en capacitación de empleados en relación a su puesto de trabajo.
Empleados en procesos de formación académica.	Candidatos sin competencias adecuadas.
Apertura para la adquisición de nuevas estrategias.	Baja competitividad laboral en relación con otras empresas.
Debilidades	Oportunidades
Empleados no identificados con la misión y visión de la empresa.	Implementación de nuevos procesos de recursos humanos.
Ausencia de evaluaciones del desempeño.	Selección de candidatos correctos en relación a su puesto de trabajo.
Organigrama mal estructurado.	Facilidad de medición del rendimiento y comportamiento del candidato.
Su misión y visión no es claro ni preciso.	Reducción de tiempo en el proceso de reclutamientos y selección.
Ausencia de manuales de entrevistas por competencias.	Disminución rotación de personal.
Ausencia de perfiles de puestos.	Empleados identificados con la misión y visión de la empresa.
Incremento de rotación de personal	Competitividad laboral.

Esta tabla refleja un análisis foda de acuerdo al proceso de gestión por competencias a la empresa Hebron Logistic. Fuente de información: RR.HH. de la empresa.

A) Las estrategias FO (FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES).

Imponer o maximizar las fortalezas que actualmente tiene la organización y así aprovechar cada una de las oportunidades de su entorno exterior.

B) Las estrategias DO (DEBILIDADES ANTE OPORTUNIDADES).

Mejorar sus debilidades para que puedan aprovechar y desarrollar de mejor manera cada una de las oportunidades que actualmente tiene la organización.

C) Las estrategias FA (FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS AMENAZAS).

Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Pero esto no quiere decir que la organización siempre tiene que enfrentar las amenazas del exterior ya que puede evitarlas y concentrarse en las oportunidades para lograr mantenerse.

D) Las estrategias DA (DEBILIDAD PARA RESISTIR A LAS AMENAZAS).

Hacer uso de tácticas defensivas que pretendan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Para evitar una situación precaria y poder sobrevivir.

6.2 Sugerencia De Una Nueva Misión, Visión, Valores Y Organigrama.

Como resultado de la entrevista, se dan a conocer las siguientes observaciones a la empresa Hebron Logistic.

Se identificó que la misión, visión y valores de la organización no eran claros ni precisos, la idea era ambigua, por lo cual se le sugirió una nueva estructuración de la misma tomando en cuanto los objetivos principales de la empresa.

Misión actual: Dedicar nuestros recursos para atender con calidad y servicio las necesidades de nuestros clientes basados en principios de responsabilidad y transparencia

Misión sugerida: Ofrecer un servicio de calidad y responsabilidad a través de una logística especializada para garantizar la confianza de nuestros clientes como verdaderos socios estratégicos.

Visión actual: Ser un socio estratégico para nuestros clientes, especializados en satisfacer sus necesidades ágiles y rápidas basándonos en los principios de responsabilidad y transparencia.

Visión sugerida: Ser una empresa de logística especializada a nivel nacional e internacional a través de servicios ágiles y comprometida en la innovación y solidez en nuestras operaciones.

Valores actuales: Integridad, transparencia, respeto y excelencia.

Valores sugeridos: Integridad, transparencia, respeto y responsabilidad.

Estas sugerencias servirán como una fuente de inspiración, motivación e identidad de la empresa ya que esta nueva misión garantizará la razón de ser por parte de la organización y la visión, la realidad que le gustaría ver en un futuro a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma. Por esta razón la nueva estrategia, la idea es más clara y precisa en comparación a la anterior.

Los valores organizacionales se modificaron uno solo, excelencia por responsabilidad ya que en la entrevista dada se identificó que son una organización capaz de comprometerse y actuar de forma correcta y legal. A su vez el valor de responsabilidad esta sugerido en la nueva misión de la organización.

Seguidamente se estableció un organigrama para el desarrollo de descriptores de puestos basado en competencias. Se identificó que la empresa no contaba con un organigrama a nivel jerárquico de acuerdo a sus puestos de trabajo, generando una dificultad en la comunicación y al momento de delegar responsabilidades.

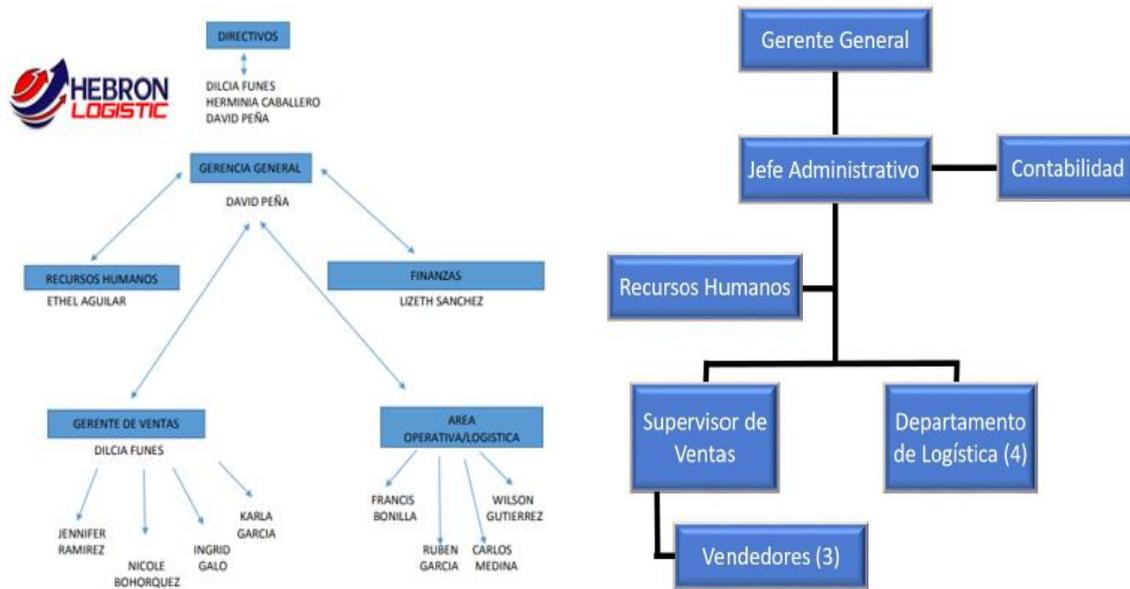


Figura 6.2 Lado izquierdo de la figura, organigrama actual de la empresa y lado derecho de la figura, organigrama establecido para mejora.

Con esta oportunidad de mejora se le facilitará a la empresa y a sus colaboradores la manera correcta en que se toman las decisiones y cómo fluye la información dentro de la organización. El flujo de información resulta esencial, sobre todo para la creación y desarrollo de nuevas ideas. Esta nueva propuesta tiene la misión de presentar de manera clara y directa la estructura jerárquica de la organización. Desde el gerente general hasta el último cargo, pasando por el jefe administrativo, recursos humanos y los empleados. A su vez el tener un organigrama bien establecido permitirá la ejecución correcta del desarrollo de perfiles de puestos basado en competencias.

6.3 Desarrollo De Descriptores De Puestos.

Para Hebron Logistic es un proceso que no tienen establecido en el área de recursos humanos por lo cual se llevó a cabo una explicación de la idea principal de los perfiles de puestos en el terreno laboral para aludir a los documentos que detallan las tareas y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar, el ámbito de ejecución y la relación entre los diferentes puestos existentes en una organización, en definitiva, se les explicó que pretenden atraer a los postulantes adecuados, reduciendo el tiempo que demanda el proceso de selección. Por otra parte, el documento define el cargo y le brinda al empleado un marco de referencia que evita las sorpresas y los malos entendidos.

Para el caso de Hebron Logistic se desarrollaron 7 descriptores de puestos basados en la metodología de Martha Alles.

1. Perfil del Gerente General. (ver anexo 10.1)
2. Perfil del Jefe Administrativo. (ver anexo 10.1)
3. Perfil de Contabilidad. (ver anexo 10.1)
4. Perfil de Recursos Humanos. (ver anexo 10.1)
5. Perfil de Supervisor de Ventas. (ver anexo 10.1)
6. Perfil de Vendedores (ver anexo 10.1)
7. Perfil de Operador Logístico (ver anexo 10.1)

Estos descriptores permitirán tener la persona adecuada en el puesto adecuado cumpliendo con los propósitos de la organización. Es importante destacar que, más allá de su utilidad en un proceso de reclutamiento, la descripción de puestos también puede funcionar como una guía interna ya que permite dividir el trabajo de forma correcta, asignar responsabilidades y delimitar funciones.

6.4 Entrevistas Por Competencias Y Evaluación Del Desempeño.

Se definió un modelo de entrevista por competencias que ayuden al reclutador a seleccionar el candidato correcto en relación con el puesto, conociendo su desarrollo, potencial y su grado de desempeño. Primeramente, se presentarán una serie de preguntas relacionadas con las competencias cardinales o globales de la organización, seguidamente una serie de preguntas específicas por área. El uso principal de un modelo de preguntas es explorar acerca de comportamientos en el marco de una entrevista. Las respuestas obtenidas al formular las mencionadas preguntas se correlacionan luego con los comportamientos. Encontrará una explicación más detallada en la sección de anexos 10.2 cómo utilizarlo.

La evaluación tiene una revisión formal de los resultados laborales que se lleva a cabo de manera periódica en la cual participan de manera interactiva el colaborador y su jefe directo, Hebron Logistic podrá darle un seguimiento continuamente, ya que tendrá como resultados múltiples beneficios a corto, mediano y largo para el colaborador, el jefe y la organización. (ver anexo 10.3).

La evaluación del desempeño establecida a la empresa Hebron Logistic tiene como propósito:

1. Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada colaborador, que a su vez están alineadas a los objetivos de la organización.
2. Medir y valorar las competencias de cada empleado de acorde a sus tareas diarias que aporta a la organización.
3. Brindar retroalimentación objetiva y de calidad para promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.
4. Obtener información para tomar decisiones organizacionales como promociones de los trabajadores a puestos de mayor nivel y responsabilidad.
5. Detectar la necesidad de capacitaciones para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto y comprobar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

6.5 Diccionario De Competencias Con La Metodología De Martha Alles.

Se diseñó un diccionario basados en competencias de acuerdo a cada uno de sus niveles y puestos de la organización donde el reclutador pueda consultar los términos de cada competencia que tiene la organización y logre recopilar y aclarar sus distintos significados.

El diccionario, en efecto, proporciona la respuesta a dos aspectos fundamentales: primero está diseñado de acuerdo al puesto de trabajo y segundo de acuerdo al nivel asignado a cada competencia. (ver anexo 10.4)

6.6 Costo Beneficio Del Proyecto.

Costo Beneficios del proyecto.	Costos
Desarrollo de una nueva visión, misión y valores.	5,000.00
Establecimiento de un nuevo organigrama.	5,000.00
Formato de evaluación del desempeño.	10,000.00
Manual de entrevistas por competencias.	15,000.00
Manual de diccionario por competencias.	15,000.00
Perfil de puestos.	21,000.00
TOTAL	71,000.00
Beneficios	
Mayor competitividad laboral.	
Disminución de rotación de personal.	
Ahorro de costos de capacitaciones	
Mejor selección de candidatos.	
Control del desempeño del empleado.	
Ahorro de tiempo que demanda el proceso de selección.	

Costo: La implementación de la propuesta presentada significará cambios representativos en la estructura organizacional, lo que conlleva un proceso a largo plazo y un gasto considerable en cada uno de sus procesos, pero esto significará una mejora en la gestión interna de la organización. Será de vital importancia el entendimiento de cada uno de estos procesos para el equipo de trabajo en la etapa de su implementación para sacarle el máximo provecho.

Beneficio: Adicional a esto, la propuesta permitirá disminuir considerablemente el porcentaje de rotación del personal dentro de la organización y establecer mejor control, planificación y dirección de los procesos de reclutamiento y selección, asegurando el crecimiento y rentabilidad de la empresa. A su vez el ahorro de costos de capacitación que implementa la empresa cada 4 o 5 meses para aumentar los conocimientos de los empleados al rubro de la empresa.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.

- 7.1 A modo de conclusión se sugirió una nueva misión, visión y valores a la organización que servirán como guía para la toma de decisiones e identidad de la empresa.
- 7.2 Asimismo, se estableció un organigrama para el desarrollo de descriptores de puestos basado en competencias que permitirán obtener la persona adecuada en el puesto para el cumplimiento de los propósitos de la organización.
- 7.3 De igual forma se definió un modelo de entrevista por competencias que ayudará al reclutador a seleccionar el candidato correcto en relación con el puesto, conociendo su desarrollo, potencial y su grado de desempeño.
- 7.4 En última instancia se determinó las evaluaciones del desempeño basado en competencias que le permitirá al reclutador medir el rendimiento y comportamiento del candidato en su puesto de trabajo.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES.

- 8.1 Establecer y compartir la nueva misión y visión de la empresa a todo miembro de la organización de Hebrón Logistic.
- 8.2 Exponer los nuevos cambios dentro del organigrama y establecer el orden de los puestos según sus roles y nivel jerárquico.
- 8.3 Efectuar la evaluación del desempeño en un rango de tiempo de seis meses, con el objetivo de mejorar el desempeño profesional del empleado y medir su rendimiento semestral.
- 8.4 Implementar las entrevistas por competencias para facilitar la selección del personal de manera más adecuada y eficaz.

RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PRACTICANTES:

1. Tener conocimiento de la nueva edición de las normas APA para facilidad de redacción del informe.
2. Practicar con anticipación las normas APA por medio de tutoriales vistos en internet para evitar la pérdida de puntos tanto en el programa alfin como en el informe del proyecto.
3. Buscar una empresa que les brinde apoyo, confianza y facilidad de información a través de correos o video conferencias, ya que la situación del país, en la mayoría de las empresas cuentan solo con el personal autorizado.
4. Procurar que la redacción sea certera y concreta, evitando el uso de palabras innecesarias y a la vez cuidando la ortografía de su informe.

RECOMENDACIONES PARA CEUTEC:

1. Implementar un espacio en blackboard donde el estudiante pueda tener acceso al control de sus horas vinculatorias realizadas durante todo el periodo universitario y visualizar cada una de sus actualizaciones.
2. Incrementar la publicidad del curso alfin. Ya que en la mayoría de los alumnos desconocen este tipo de oportunidad con el riesgo de pérdida de puntos en su práctica o proyecto final.
3. Permitir que los alumnos puedan aprobar el curso alfin con anticipación al proyecto o practica de graduación y no durante el mismo para mejor ejecución de las referencias bibliográficas del informe.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Sánchez Rodríguez, R. M. (2017). *ProQuest*. Obtenido de Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba.:
<https://search.proquest.com/docview/1965421098/5D28B51A9DA1464APQ/1?accountid=35325>
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de
https://www.academia.edu/40087406/Martha_Alles_DERRH_Gestion_por_competencias
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. Las 60 competencias más utilizadas*. . Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos. 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires : Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas, las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. . Buenos Aires: Granica.
- Broncano, S. G., & Heredero, C. d. (2010). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. *Revista de la Universidad Complutense de Madrid*, 323-343. Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/822764188/abstract/A628E5FC5C624EDAPQ/1?accountid=35325>
- CreceRH. (29 de Sep. de 1992). Obtenido de CRECERH centro de crecimiento de recursos humanos, Dr. Teodocio Mejía M: <http://www.crecerh.com/quienes-somos/>
- Darós, L. C., Conca, J. V., & Sáez. (Diciembre de 2003). *La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento*. Obtenido de ProQuest:
<https://search.proquest.com/docview/1348772196/549C23A15E424DD2PQ/1?accountid=35325>
- Delors. (1996). *UNESCOCAT*. Obtenido de informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI:
<https://unesco.org/es/2018/10/10/la-educacion-encierra-un-tesoro-1996/>

- El mundo del talento humano . (2017). *Consultoria en Recursos Humanos, PANAMA*.
Obtenido de Consultores Gerenciales: <http://www.elmundodeltalento.com/servicios/>
- Empresasgoncalves. (2020). *organización y administración de empresas glosario*. Obtenido de Glosario de Terminos:
<https://sites.google.com/site/empresasgoncalves/home/glosario-de-terminos>
- Fitz-Enz, J. (1992). *Dialnet*. Obtenido de El valor añadido por la dirección de recursos humanos: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=71146>
- Hebron Logistic. (Julio de 2020). *Transporte de carga pesada internacional*. . Obtenido de <http://www.hebronlogistic.com/>
- Hernández, A. V. (17 de Agosto de 2015). *REDALYC*. Obtenido de Experiencia de la Definición de Competencias en la Escuela de Administración Pública universidad de COSTA RICA: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/447/44741347007/html/index.html>
- Javier, S. (Diciembre de 2001). *ProQuest*. Obtenido de El desarrollo de una gestion por competencias basado en directorios sectoriales.:
<https://search.proquest.com/docview/1348771983/EF9D35D294374D6BPQ/1?accountid=35325>
- Jiménez, S. E. (2016). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 88-98. Obtenido de <file:///C:/Users/Miled/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaGestionPorCompetenciasEnElCrecimient-5920542.pdf>
- Levy Leboyer. (1997). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Gestion2000. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/822764188/5933C54143DB49FBPQ/10?accountid=35325>
- Lopez Zapata, E., Sepulveda, C. I., & Cardona, H. (2010). LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS MEDIANAS. *Redalyc, Estudios Grenciales*, 149-168. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218572007.pdf>
- Lozano Posso, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Redalyc, Pensamiento y Gestion*, 214-237. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291010.pdf>
- Moreno, D. C. (2012). *ProQuest*. Obtenido de Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas:
<https://search.proquest.com/docview/1523923622/4DE4772B2C7E40F5PQ/1?accountid=35325>

- Neldor. (23 de Julio de 2016). *ProQuest*. Obtenido de La importancia de la evaluación del desempeño laboral:
<https://search.proquest.com/docview/1806210773/D72E0F8F5BC241EEPQ/4?accountid=35325>
- Real Academia Española DEL. (Octubre de 2014). *Diccionario de la real academia española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/competencia?m=form>
- Ruiz, M. P., Nogueira, D. F., Carrasco, L. C., & López, M. N. (2016). *ProQuest*. Obtenido de La entrevista como herramienta para la evaluación de competencias genéricas: construcción de un consenso sobre evidencias:
<https://search.proquest.com/docview/1792775468/E096726653AF44F9PQ/1?accountid=35325>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. . Santa Fe, Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Zabaleta, A. T. (2003). Los Modelos Actuales De Gestión En Las Organizaciones. Gestión Del Talento, Gestion Del Conocimiento Y Gestión Por Competencias. *Redalyc*, 115-133. Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/2131330267/bookReader?accountid=35325>
- Zapata, E. L., Rivillas, C. I., & Cardona, H. A. (Marzo de 2010). *ProQuest*. Obtenido de La Consultoria De Gestion Humana En Empresas Medianas:
<https://search.proquest.com/docview/722130578/3631882C50374064PQ/1?accountid=35325>

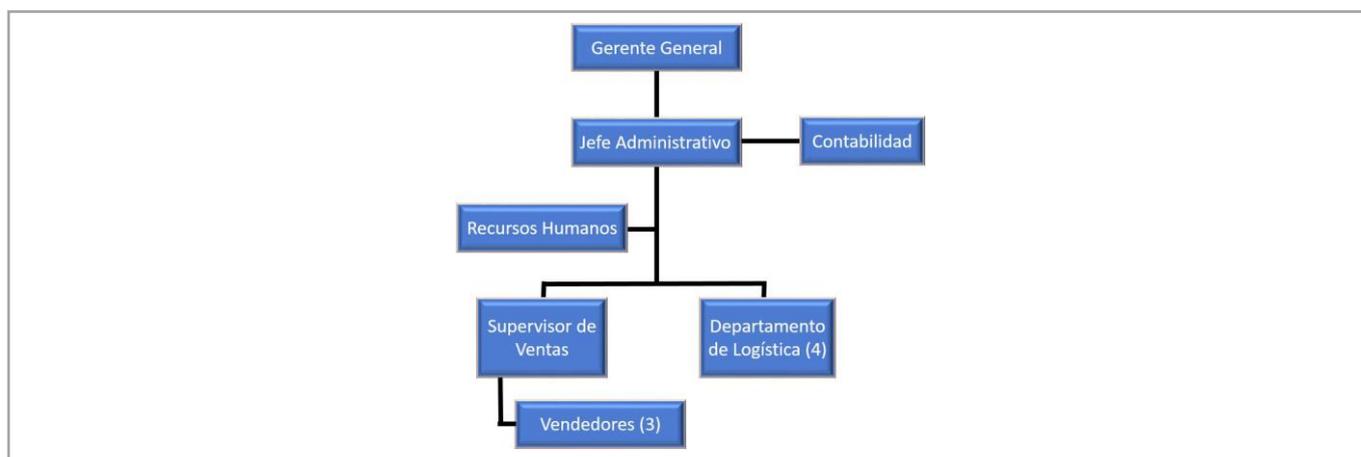
CAPÍTULO X. ANEXOS



10.1 Descriptores De Puestos De Hebron Logistic

Puesto	Fecha de Elaboración	Área
Gerente General	Junio 2020	Administrativa

Organigrama



Objetivo General

Gestionar las operaciones de la organización, incluyendo las finanzas, liquidez, estimados financieros, mercadeo y enlace con proveedores y clientes.

Funciones

- Supervisión general de las actividades desempeñadas de cada área de la empresa.
- Motivar, dirigir y mediar entre el equipo de trabajo.
- Controlar y supervisar la parte financiera de la empresa.
- Toma de decisiones en el cierre de contratos.
- Administrar los recursos de la organización.

Perfil

Habilidades	Académico
Organización, agilidad, manejo de tiempo, resolución de problemas, autocontrol, disciplina, observación, análisis, responsabilidad, habilidades numéricas y comunicación asertiva	Lic. Administración de Empresas. Ing. en Logística. Lic. Negocios Internacionales. Ing. Industrial. Idiomas: inglés

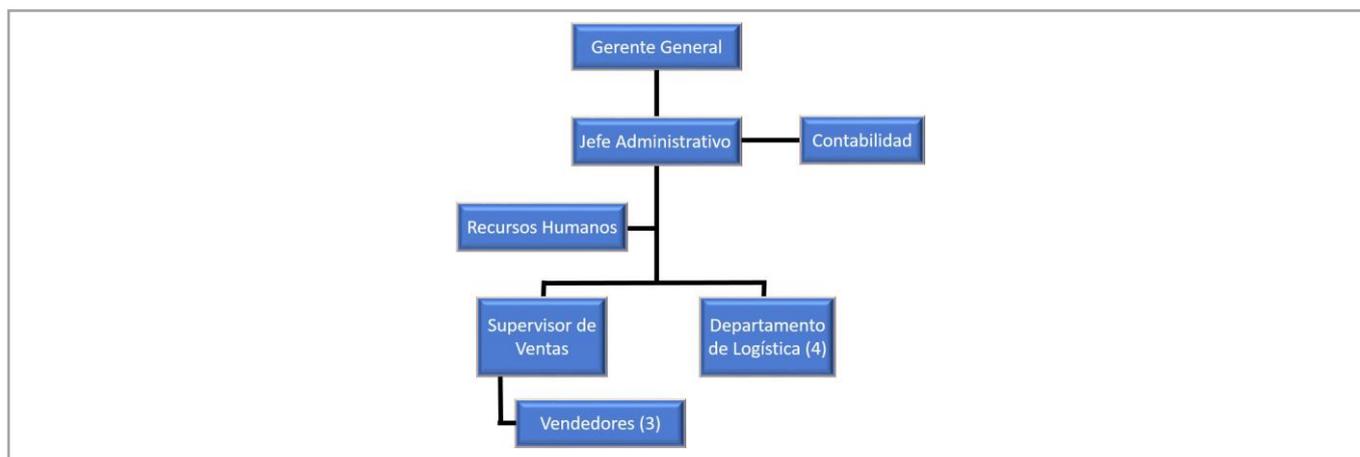
COMPETENCIAS.				
Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	X			
Innovación y creatividad.	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos.	X			
Responsabilidad personal.	X			
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Conducción de personas.	X			
Empowerment.	X			
Visión estratégica.	X			
Cierres de acuerdos.	X			

Descriptor De Puesto Hebron Logistic



Puesto	Fecha de Elaboración	Área
Jefe Administrativo	Junio 2020	Administrativa

Organigrama



Objetivo General

Gestionar los procesos generales, financieros, de recursos humanos y otras actividades relacionadas en las distintas áreas de la organización.

Funciones

- Supervisar las tareas de los distintos departamentos de la empresa.
- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración.
- Supervisar la gestión financiera de la empresa.
- Realizar visitas a socios estratégicos.

Perfil

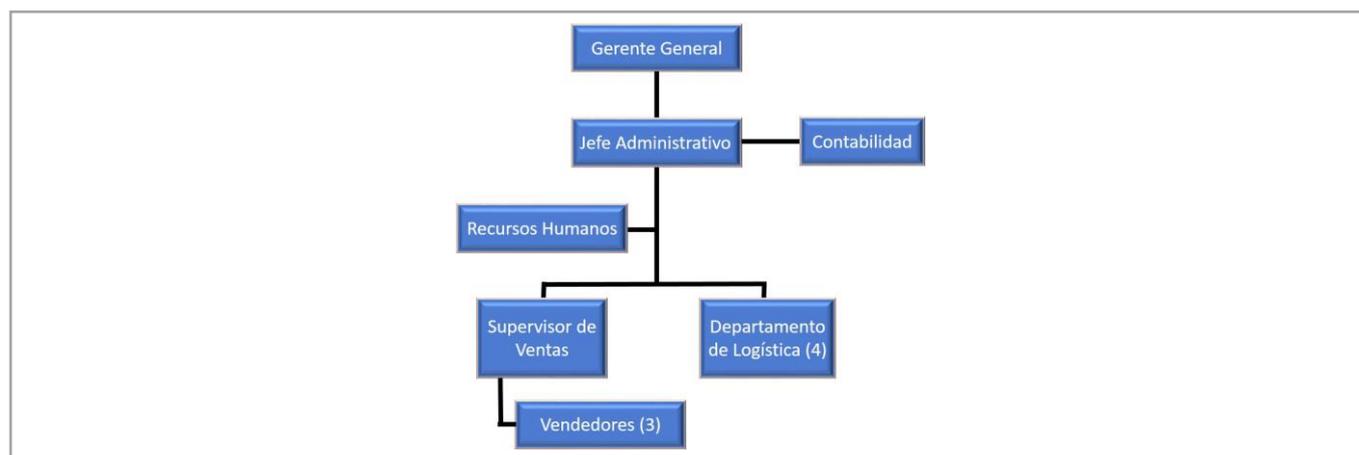
Habilidades	Académico
Organización, agilidad, manejo de tiempo, resolución de problemas, autocontrol, disciplina, observación, análisis, responsabilidad, habilidades numéricas y comunicación asertiva.	Licenciatura en Administración de Empresas. Licencia en Gerencia de Negocios. Licenciatura en Mercadotecnia y Negocios. Ingeniería Industrial. Idiomas: inglés

COMPETENCIAS.				
Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	X			
Innovación y creatividad.	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos.	X			
Responsabilidad personal.	X			
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Conducción de personas.	X			
Toma de decisiones.	X			
Trabajo en equipo.	X			
Visión estratégica.	X			

Descriptor De Puesto Hebron Logistic

Puesto	Fecha de Elaboración	Área
Contabilidad	Junio 2020	Administrativa

Organigrama



Objetivo General

Gestionar el registro contable, facturación e informes sobre el estado financiero de la empresa, siguiendo el procedimiento legal del estado.

Funciones

- Registro de las transacciones de la organización.
- Análisis y evaluación del estado financiero.
- Registro de documentos legales correspondientes de la organización.
- Elaboración de informes de cierres mensuales.
- Ejecución y manejo de declaraciones de impuestos.

Perfil

Habilidades	Académico
Organización, agilidad, manejo del tiempo, confiabilidad, responsabilidad, habilidades numéricas, honestidad y capacidad de síntesis.	Lic. Contaduría Lic. Finanzas Lic. Administración de Empresas. Perito Mercantil

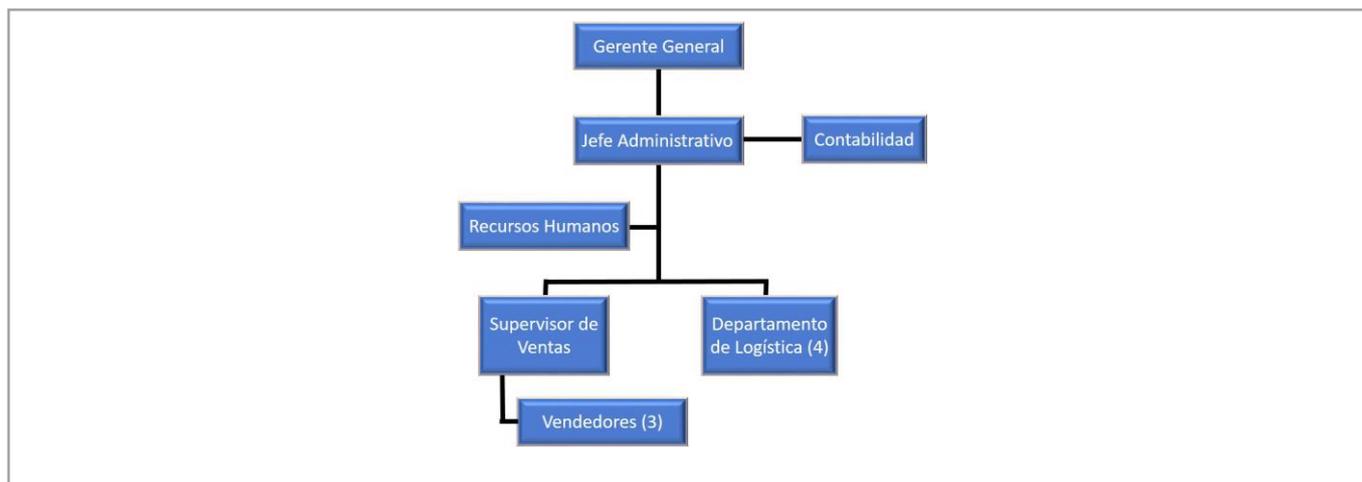
COMPETENCIAS.

Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.				X
Innovación y creatividad.		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos.				X
Responsabilidad personal.				X
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Conocimientos técnicos.	X			
Credibilidad técnica.	X			
Calidad y mejora continua.	X			
Pensamiento conceptual.		X		

Descriptor De Puesto Hebron Logistic

Puesto	Fecha de elaboración	Área
Recursos Humanos	Junio 2020	Administrativa

Organigrama



Objetivo General

Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes de la organización y contribuir al éxito de la empresa a través de un recurso humano altamente calificado y motivado.

Funciones

- Apoyar en las distintas áreas de la organización.
- Gestionar el talento humano de la organización.
- Realizar gestiones con reservas de booking en sistemas de navieras
- Brindar seguimientos de correos en distintas áreas de la organización.
- Realizar trámites administrativos en la organización.
- Coordinar embarques terrestres y aéreos.

Perfil

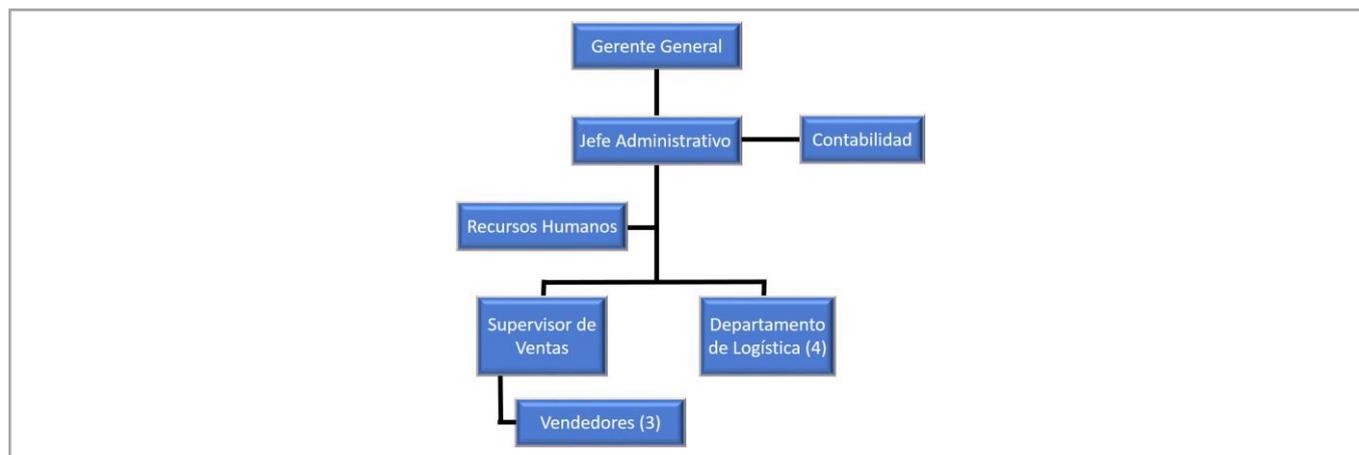
Habilidades	Académico
Análisis, comunicación, observación, organización persuasión, planificación, resolución de problemas, responsabilidad, habilidades numéricas y comunicación asertiva.	Licenciatura en Psicología. Licenciatura en Recursos Humanos. Licenciatura en Administración. Idiomas: inglés.

COMPETENCIAS.				
Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.		X		
Innovación y creatividad.		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos.	X			
Responsabilidad personal.		X		
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización.	X			
Comunicación eficaz.	X			
Conducción de personas.		X		
Orientación al cliente interno y externo.		X		

Descriptor De Puesto Hebron Logistic

Puesto	Fecha de Elaboración	Área
Supervisor de ventas	Junio 2020	Ventas

Organigrama



Objetivo General

Gestionar los volúmenes de ventas de la organización y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo, por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados.

Funciones

- Control de venta y cotizaciones.
- Evaluación de precios.
- Reportes de entrega.
- Seguimiento de clientes.
- Coordinación de equipos de trabajo.

Perfil

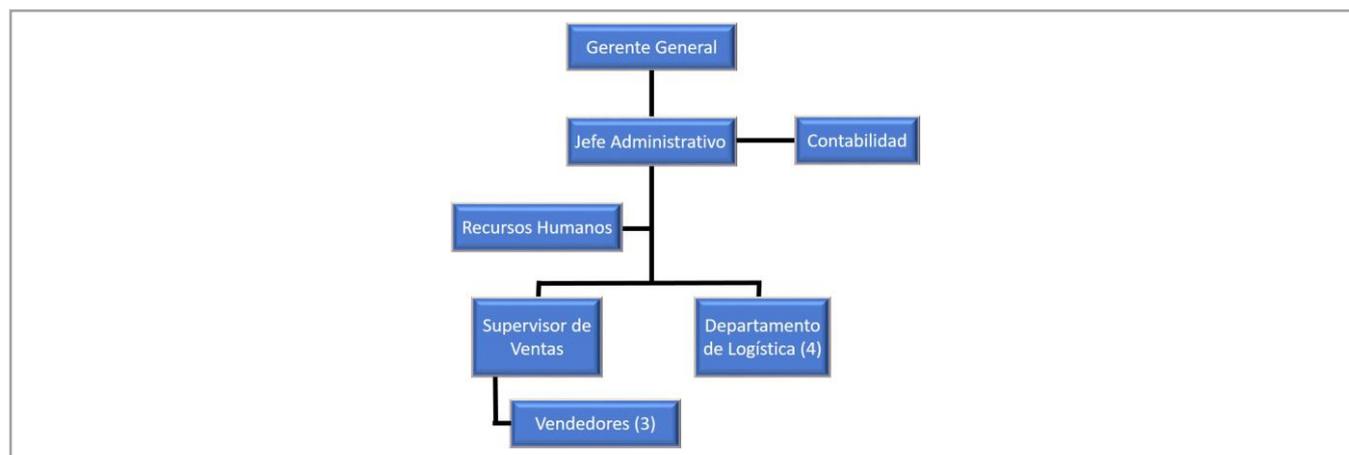
Habilidades	Académico
Organización, agilidad, manejo de tiempo, confiabilidad, responsabilidad, habilidades numéricas, proactividad y empatía.	Lic. Mercadotecnia. Lic. Administración de empresas. Ing. Logística.

COMPETENCIAS.				
Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.		X		
Innovación y creatividad.		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos.		X		
Responsabilidad personal.		X		
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Orientación a los resultados con calidad.	X			
Orientación al cliente interno y externo.	X			
Influencia y negociación.	X			
Liderazgo.	X			

Descriptor De Puesto Hebron Logistic

Puesto	Fecha de Elaboración	Área
Vendedor	Junio 2020	Ventas

Organigrama



Objetivo General

Retener a los clientes actuales y percibir nuevos clientes para lograr determinados volúmenes de venta y generar una utilidad o beneficio para la organización.

Funciones

- Organizar el tiempo e intentar descubrir nuevos sectores y clientes.
- Establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, visitas y seguimiento de cotizaciones.
- Analizar la demanda de oferta, tratamiento de objeciones y cierre de la venta.
- Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario y atender reclamaciones e incidencias.

Perfil

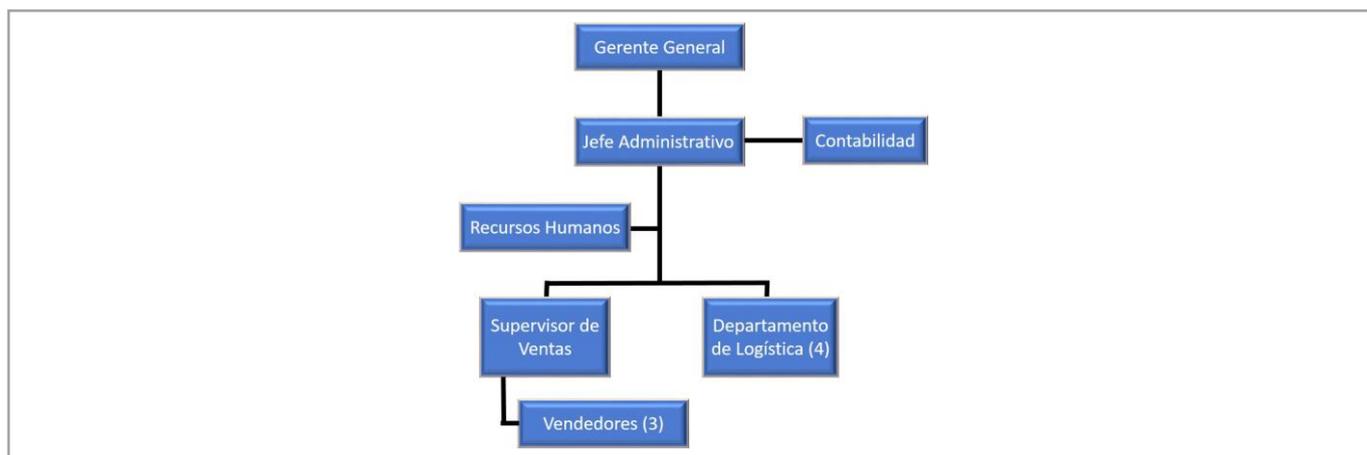
Habilidades	Académico
Confiabilidad, responsabilidad, habilidades numéricas, proactividad, observación, empatía, entusiasta. agilidad, dinámico saber escuchar y comunicación asertiva.	Pasante de la carrera de Licenciatura en Mercadotecnia, Administración de Empresas o carreras a fin.

COMPETENCIAS.				
Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X	
Innovación y creatividad.			X	
Perseverancia en la consecución de objetivos.			X	
Responsabilidad personal.			X	
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Orientación a los resultados con calidad.		X		
Orientación al cliente interno y externo.		X		
Influencia y negociación.		X		
Cocimiento de la industria y el mercado.		X		

Descriptor De Puesto Hebron Logistic

Puesto	Fecha de Elaboración	Área
Operador Logístico	Junio 2020	Operaciones

Organigrama



Objetivo General

Gestionar gran parte de la cadena de suministros para la satisfacción de los clientes a través de las condiciones de servicio, coste y calidad.

Funciones

- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación de la logística interna y externa.
- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.
- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega.
- Comunicación con aduanas, clientes, socios estratégicos y/o proveedores.
- Coordinar la carga área, terrestre o marítima.

Perfil

Habilidades	Académico
Manejo de tiempo, confiabilidad, responsabilidad, habilidades numéricas, proactividad, empatía, análisis, conocimientos logísticos o afines.	Pasante universitario de la carrera de Gestión Logística o Administración de empresas.

COMPETENCIAS.				
Competencias Cardinales.	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X	
Innovación y creatividad.			X	
Perseverancia en la consecución de objetivos.			X	
Responsabilidad personal.			X	
Competencias Específicas por Área.	A	B	C	D
Relaciones públicas.		X		
Planificación y organización.	X			
Colaboración.	X			
Comunicación eficaz.	X			



10.2 Entrevistas Por Competencias Hebron Logistic.

Evaluar cada competencia de acuerdo a los niveles sugeridos por Martha Alles.

Competencias Cardinales	Preguntas Sugeridas
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno	1. Cuénteme sobre alguna situación en la que haya participado en la formulación e implementación del plan estratégico de una compañía para la que trabajó. ¿Cuál fue su rol?
	2. Descríbame una situación en la que haya identificado oportunidades de negocio que posteriormente se tradujeron en importantes fuentes de ingresos para la organización, o bien en un mejor posicionamiento de esta en el mercado. ¿Qué acciones emprendió para aprovechar las oportunidades existentes?
	3. ¿Cuáles son (o eran) las responsabilidades estratégicas a su cargo (actualmente o en la última posición, según corresponda)? ¿Por qué las define como estratégicas?
	4. Relátame una situación en la que la empresa para la cual usted trabaja (o trabajaba) se vio afectada por circunstancias que usted pueda catalogar como “difíciles”. Bríndeme detalles.
2. Innovación y creatividad	1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
	2. Cuénteme respecto de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fueron los hechos? ¿De qué se trataba y cómo se resolvió?
	3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente (interno o externo) no resuelto aún (o que no se pudo resolver en el momento en que se presentó). ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es (o fue) así? ¿Puede (o hubiese podido) resolverse de algún modo? ¿Esta solución corresponde (o correspondía) a su área o sector?1 Complementariamente puede indagar sobre si le tocó vivir alguna situación similar y cómo lo resolvió.
	4. Cuando el mercado fija reglas, ¿cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.
3. Perseverancia en la consecución de objetivos	1. Relátame alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otro resultado positivo por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repregunte: ¿Por qué eligió este ejemplo?
	2. Cuando las situaciones externas son adversas (falla el sistema, el tránsito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra...), ¿cómo se siente? Relátame algún ejemplo de una situación especialmente adversa; ¿cómo se sintió y qué hizo?

	3. Si usted sospecha que un cliente interno o externo (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿qué hace?
	4. ¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted había presentado? ¿Qué hizo al respecto?
<p style="text-align: center;">4. Responsabilidad personal</p>	1. Relátame una situación en la que sus obligaciones profesionales y personales se hallaron en conflicto. ¿Cómo se condujo? ¿Qué acciones llevó a cabo para intentar resolver el problema? ¿Lo logró?
	2. Descríbame una situación en la que se le hayan presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal. ¿Cómo lo resolvió?
	3. Cuando se han producido situaciones de tensión o malestar entre los integrantes de su equipo de trabajo como consecuencia del estrés, una gran cantidad de trabajo, etc., atentando contra el buen clima laboral, ¿qué actitud adoptó? ¿Trató de colaborar para mejorar el ambiente de trabajo? Bríndeme un ejemplo.
	4. Relátame una situación en la que haya logrado promover entre sus colaboradores y/o pares el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados. ¿Qué acciones llevó a cabo para lograr orientarlos en ese sentido? ¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos? En el caso de ser así, ¿qué hizo para revertir esa postura?

Competencias Específicas: Gerente General	Preguntas Sugeridas
4. Conducción de personas	<p>1. ¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones? Bríndeme ejemplos.</p> <p>2. Cuénteme qué criterios utiliza para distribuir las responsabilidades y tareas entre sus colaboradores. Al momento de asignar las tareas, ¿toma en cuenta las motivaciones de sus colaboradores a fin de incentivarlos a realizar sus mejores contribuciones? Bríndeme un ejemplo.</p> <p>3. Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿cuáles son los conceptos que considera relevantes? ¿Qué tipo de retroalimentación les ofrece? Piense en un caso concreto y hábleme sobre él.</p> <p>4. Cuénteme qué acciones lleva a cabo para promover y fomentar entre sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</p>
5. Empowerment	<p>1. ¿Delega tareas de acuerdo con las capacidades de sus colaboradores? ¿Cómo identifica dichas capacidades (conocimientos y competencias)? ¿Determina necesidades de formación para sus colaboradores sobre la base de dichas capacidades? Bríndeme un ejemplo.</p> <p>2. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Descríbase a usted mismo como conductor del grupo.</p> <p>3. Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador o a un miembro de otro equipo. ¿Qué tuvo en cuenta para sumarlo a su grupo? ¿Está actualmente en el equipo?</p> <p>4. ¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su grupo?</p>
6. Visión estratégica	<p>1. Relátame alguna situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicos, tecnológicos y/o culturales a la cual se haya anticipado. ¿Cómo logró detectarla? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impactó en la estrategia de la organización?</p> <p>2. ¿Qué fuentes de información consulta habitualmente para mantenerse actualizado en las tendencias mundiales en materia de economía, política y fenómenos socio-culturales? ¿Relaciona la información que usted consulta con la estrategia de la organización, y la aplica en consecuencia? Bríndeme un ejemplo.</p> <p>3. En base a la información que usted dispone de ciertos aspectos de nivel local y/o global, ¿ha presentado propuestas plausibles de ser incorporadas a la estrategia de su organización? Cuénteme al respecto.</p>

	<p>4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su área/división/organización que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional? Bríndeme un ejemplo.</p>
<p>7. Cierre de acuerdos</p>	<p>1. Cuénteme sobre alguna situación en la que haya realizado acuerdos con otras personas (clientes internos o externos) y en la que haya establecido conexiones apropiadas que resultaron sumamente positivas para las metas de su área u organización, así como para la contraparte.</p>
	<p>2. Describame alguna presentación que usted haya realizado a un potencial cliente (interno o externo), por medio de la cual logró que este eligiera a su organización/proyecto y los servicios que le ofrecía. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué aspectos consideró para elaborar la propuesta?</p>
	<p>3. ¿Cómo identifica aquello que resulta realmente importante para su cliente (interno o externo) al momento de tomar una decisión con respecto a la organización que usted integra (o integraba) y los servicios que ofrecía? Por favor, bríndeme un ejemplo.</p>
	<p>4. Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente (interno o externo), que en un inicio presentaba objeciones y dudas, acerca de la conveniencia de adquirir/utilizar un producto/servicio. ¿Qué estrategia utilizó en esa situación para lograr convencerlo?</p>

Competencias Específicas: Jefe administrativo	Preguntas Sugeridas
8. Conducción de personas	<p>1. ¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones? Bríndeme ejemplos.</p> <p>2. Cuénteme qué criterios utiliza para distribuir las responsabilidades y tareas entre sus colaboradores. Al momento de asignar las tareas, ¿toma en cuenta las motivaciones de sus colaboradores a fin de incentivarlos a realizar sus mejores contribuciones? Bríndeme un ejemplo.</p> <p>3. Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿cuáles son los conceptos que considera relevantes? ¿Qué tipo de retroalimentación les ofrece? Piense en un caso concreto y hábleme sobre él.</p> <p>4. Cuénteme qué acciones lleva a cabo para promover y fomentar entre sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</p>
9. Toma de decisiones	<p>1. ¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su actual/último trabajo? Describame la situación. ¿Debió optar entre variables diferentes? ¿De qué manera decidió cuál era la más adecuada? ¿Cómo evaluó sus implicaciones o consecuencias?</p> <p>2. ¿Considera que su experiencia (laboral, gerencial, etc., según corresponda) ha influido para mejorar la forma en que toma decisiones? De ser así, ¿en qué aspectos observa este cambio? Bríndeme un ejemplo.</p> <p>3. Cuénteme alguna situación en la que haya optado por un curso de acción que resultó altamente exitoso para su área u organización. ¿Cuál fue la decisión tomada? ¿Por qué tomó esa decisión y no otra? ¿Por qué cree que resultó beneficiosa? Bríndeme un indicador o un ejemplo que sustente su opinión.</p> <p>4. Relátame alguna situación en la cual se vio afectado por diversos factores externos que alteraron el curso normal de su trabajo y dificultaron la toma de decisiones que debía realizar. ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo se sintió?</p>
10. Trabajo en equipo	<p>1. Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas.</p> <p>2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame la situación.</p>

	3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
	4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece (o pertenecía). ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?
11. Visión estratégica	1. Relátame alguna situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicos, tecnológicos y/o culturales a la cual se haya anticipado. ¿Cómo logró detectarla? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impactó en la estrategia de la organización?
	2. ¿Qué fuentes de información consulta habitualmente para mantenerse actualizado en las tendencias mundiales en materia de economía, política y fenómenos socio-culturales? ¿Relaciona la información que usted consulta con la estrategia de la organización, y la aplica en consecuencia? Bríndeme un ejemplo.
	3. En base a la información que usted dispone de ciertos aspectos de nivel local y/o global, ¿ha presentado propuestas plausibles de ser incorporadas a la estrategia de su organización? Cuénteme al respecto.
	4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su área/división/organización que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional? Bríndeme un ejemplo.

Competencias Específicas: Contabilidad	Preguntas sugeridas
12. Conocimientos técnicos	<p>1. ¿Recuerda alguna situación transcurrida en su empleo actual (o en uno anterior, si corresponde) en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos y/o experiencia previa? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál o cuáles fueron los resultados alcanzados?</p> <p>2. ¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización, ya sea para sus colaboradores, sus pares y/o sus superiores? ¿Podría indicarme qué lo lleva a pensar eso? Bríndeme un ejemplo que respalde su idea.</p> <p>3. ¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos, y que luego ese aporte haya significado una mejora cualitativa para su organización? Bríndeme detalles.</p> <p>4. ¿Ha tenido (o tiene actualmente) oportunidad de desempeñarse en la docencia? En el caso que la respuesta sea afirmativa, indagar: ¿En qué institución/es? ¿Qué disciplina/s? Cuénteme: ¿de qué manera se mantiene actualizado en su especialidad?</p>
13. Credibilidad técnica	<p>1. ¿Usted cree que es considerado un referente técnico en la comunidad de negocios (o en su empresa, o entre sus colaboradores, según corresponda)? Cualquiera que sea la respuesta, profundizar: ¿Qué lo lleva a creer eso? Bríndeme un ejemplo que respalde su idea.</p> <p>2. ¿Escribe textos técnicos (artículos, libros, etcétera)? ¿Cuáles ha escrito? Especificar, pedir alguno, etcétera.</p> <p>3. ¿Es (o fue) invitado a dar conferencias, ya sea en la comunidad de negocios, en otras filiales, etc.? Solicitar ejemplos.</p> <p>4. Cuénteme si tiene o tuvo experiencia docente. En caso de haberla tenido, indagar dónde, cómo y en qué condiciones se desarrolló esa experiencia.</p>
14. Calidad y mejora continua	<p>1. Relátame una situación en la que sus ideas hayan sido generadoras de mejoras significativas para su puesto/sector/área o para la organización en general. ¿Qué lo motivó a realizar esa propuesta en particular?</p> <p>2. Cuénteme de una situación en la que haya tenido que minimizar la ineficiencia de los procesos relacionados con su propio trabajo y el de su equipo, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. (Si corresponde, será del equipo a su cargo, del área a su cargo, etc.) ¿Qué acciones ejecutó para lograrlo? ¿Cómo estableció las pautas y lineamientos a seguir?</p>

	<p>3. Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún viejo problema de su puesto de trabajo (o sector, o área, o la empresa en su conjunto, según corresponda). ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?</p>
	<p>4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos o sistemas existentes en su organización? De ser afirmativa la respuesta: ¿Cuáles han sido esas propuestas? ¿Cuál fue la respuesta que obtuvo al expresarlas? Si los cambios propuestos por el entrevistado fueron implementados: ¿Cuál fue el resultado de su aplicación? ¿Aún siguen en vigencia?</p>
<p>15. Pensamiento conceptual</p>	<p>1. Cuénteme un problema que usted haya resuelto satisfactoriamente. Dígame cómo lo detectó, cómo ideó la solución y, finalmente, de qué manera la implementó.</p>
	<p>2. Bríndeme un ejemplo de una situación compleja que haya enfrentado en su organización (actual o anterior) a propósito de algún asunto importante. Explíquemela detalladamente. (Observar el enfoque global y la subdivisión en partes del análisis.)</p>
	<p>3. Cuénteme un problema que usted haya resuelto y en el que considere que el resultado no ha sido satisfactorio. ¿Cómo detectó el problema, cómo ideó la solución y cómo la implementó? ¿A qué causas atribuye que el problema no se resolviera de manera adecuada?</p>
	<p>4. Presente al evaluado un caso de actualidad y solicítele que lo analice. Observe cómo lo hace. No refiera temas políticos o religiosos en los que puedan influir preconceptos tanto del entrevistado como de usted mismo como entrevistador.</p>

Competencias Específicas: Recursos Humanos	Preguntas Sugeridas
16. Capacidad de planificación y organización	1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.
	2. Descríbame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.
	3. Cuénteme de alguna situación en la que a usted o a su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del proyecto.
	4. En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?
17. Comunicación eficaz	1. Cuénteme de algún caso en el que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante no fue claro. ¿Qué hizo?
	2. Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
	3. Relátame algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
	4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?
18. Conducción de personas	1. ¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones? Bríndeme ejemplos.
	2. Cuénteme qué criterios utiliza para distribuir las responsabilidades y tareas entre sus colaboradores. Al momento de asignar las tareas, ¿toma en cuenta las motivaciones de sus colaboradores a fin de incentivarlos a realizar sus mejores contribuciones? Bríndeme un ejemplo.

	3. Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿cuáles son los conceptos que considera relevantes? ¿Qué tipo de retroalimentación les ofrece? Piense en un caso concreto y hábleme sobre él.
	4. Cuénteme qué acciones lleva a cabo para promover y fomentar entre sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
19. Orientación al cliente interno y externo	1. Defina quiénes son sus clientes (internos o externos) tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
	2. ¿Qué relación tiene su área/sector con otros sectores? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual?
	3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?
	4. Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.

Competencias Específicas: Supervisor de Ventas	Preguntas Sugeridas
20. Orientación a los resultados con calidad	1. ¿Quién fija los objetivos/metast que debe alcanzar? ¿Usted qué opina al respecto? ¿Por qué? (Con relación a si comparte los criterios, si los objetivos le parecen alcanzables, etcétera.)
	2. ¿Cuál fue su grado de logros en el último ejercicio o período de evaluación? ¿Por qué piensa que logró alcanzar (o no) los objetivos?
	3. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
	4. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
21. Orientación al cliente interno y externo	1. Defina quiénes son sus clientes (internos o externos) tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
	2. ¿Qué relación tiene su área/sector con otros sectores? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual?
	3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?
	4. Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.
22. Influencia y negociación	1. Cuénteme acerca de alguna situación en la que haya influenciado a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante. ¿Qué herramientas utilizó para convencerlo y lograr su colaboración? ¿Cuál fue el resultado?
	2. ¿Piensa que los otros hacen lo que usted les dice? ¿Se siente escuchado cuando habla? Cuénteme anécdotas positivas y negativas al respecto, y qué hizo en cada una de esas situaciones.

	3. Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió?
	4. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo
23. Liderazgo	1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
	2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
	3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
	4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

Competencias Específicas: Vendedor	Preguntas Sugeridas
24. Orientación a los resultados con calidad	1. ¿Quién fija los objetivos/metras que debe alcanzar? ¿Usted qué opina al respecto? ¿Por qué? (Con relación a si comparte los criterios, si los objetivos le parecen alcanzables, etcétera.)
	2. ¿Cuál fue su grado de logros en el último ejercicio o período de evaluación? ¿Por qué piensa que logró alcanzar (o no) los objetivos?
	3. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
	4. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
25. Orientación al cliente interno y externo	1. Defina quiénes son sus clientes (internos o externos) tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
	2. ¿Qué relación tiene su área/sector con otros sectores? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual?
	3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?
	4. Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.
26. Influencia y negociación	1. Cuénteme acerca de alguna situación en la que haya influenciado a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante. ¿Qué herramientas utilizó para convencerlo y lograr su colaboración? ¿Cuál fue el resultado?
	2. ¿Piensa que los otros hacen lo que usted les dice? ¿Se siente escuchado cuando habla? Cuénteme anécdotas positivas y negativas al respecto, y qué hizo en cada una de esas situaciones.
	3. Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió?

	4. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo
27. Conocimiento de la industria y el mercado	1. Hábleme del negocio en el que actúa su organización (o aquella en la que trabajó anteriormente): quiénes son los clientes, cuáles son los productos y/o servicios que ofrece, los proveedores, etcétera.
	2. Relátame cómo ve usted el mercado nacional e internacional donde opera la organización en la que trabaja actualmente (o se desempeñó con anterioridad).
	3. ¿Cómo ve usted la competencia? ¿Quiénes son (o eran) sus competidores? ¿Qué empresas u organizaciones considera similares a la suya?
	4. Descríbame puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa.

Competencias Específicas: Operador Logístico	Preguntas sugeridas
24. Relaciones Públicas	1. En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos internacionales o nacionales de distintos niveles para llevar a cabo los objetivos (integrantes o no del gobierno)?
	2. ¿Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer "lobby"? ¿Con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar?
	3. ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización a la hora de armar su red de contactos?
	4. ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y para mantenerse informado respecto de la realidad de sus clientes?
25. Capacidad de planificación y organización	1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.
	2. Descríbame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.
	3. Cuénteme de alguna situación en la que a usted o a su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del proyecto.
	4. En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?

26. Colaboración	1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió?
	2. ¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos.
	3. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?
	4. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Descríbame su relación con ellas. ¿Recuerda algún caso en el que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de alcanzar un objetivo que si bien no estaba directamente vinculado con su sector era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo?
27. Comunicación Eficaz	1. Cuénteme de algún caso en el que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante no fue claro. ¿Qué hizo?
	2. Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
	3. Relátame algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
	4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?



10.3 Evaluación Del Desempeño Hebron Logistic Información General

EVALUADO	Nombres:	
	Apellidos:	
	Dependencia:	Puesto:
EVALUADOR	Nombres:	
	Apellido:	
	Dependencia:	Puesto:
<p align="center"><u>Período Evaluado</u></p> <p><u>Desde</u></p> <p>Día ___ Mes ___ Año _____</p> <p><u>Hasta</u></p> <p>Día ___ Mes ___ Año _____</p>		<p align="center"><u>Motivo De La Evaluación</u></p> <p>Período Anual: Cambio de Puesto:</p> <p>Período de Prueba: Cambio de Evaluador:</p>
<p align="center"><u>Evaluación de Competencias</u></p> <p>Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lea detenidamente la definición de cada indicador. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado. Determine en la casilla de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo dando un valor porcentual a cada o valor. Sume los puntajes asignados a las competencias para poder obtener el valor total de cada categoría. 		

Grados de Valoración

Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes valores:

Deficiente	1
Regular	2
Aceptable	3
Bueno	4
Excelente	5

Categoría A

Competencias Cardinales	1	2	3	4	5	
Sub-Total						Total, A

Categoría B

Competencias Específicas Por Área	1	2	3	4	5	
Sub-Total						Total, B

Cálculo de Nota	Valor	Puntuación Max Categoría	Porcentaje Categoría	Total, de Categoría
Total, A		20	40%	
Total, B		20	60%	
			Nota Final	

INSTRUCCIONES:

- a. En valor se colocará el total de la nota de la categoría.
- b. El resultado se dividirá entre la puntuación máxima de la categoría.
- c. Este resultado se multiplicará por el porcentaje de la categoría y seguidamente este resultado se multiplica por 100 para obtener el total de la categoría.
- d. Finalmente, la suma del total de cada categoría da la nota final del empleado.

Evaluación de mitad de período y seguimiento de los objetivos

INSTRUCCIONES:

1. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados.
2. Identifique las limitaciones técnicas y/o administrativas para el logro de los objetivos.
3. Señale los aspectos que se deban mejorar, indicando los factores en los que el evaluado esté más débil.
4. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale.

Logro de objetivos.

Limitaciones técnicas y/o administrativas en el logro de los objetivos.

Factores y aspectos que se deben mejorar.

Factores en los que sobresale el evaluado.

Recomendaciones para el mejoramiento.

Firma del evaluador _____

Ciudad y fecha _____

Firma del evaluado _____

Ciudad y fecha _____



10.4 Diccionario De Competencias Hebron Logistic

Diccionario de	Competencias
Nivel A	100%
Nivel B	75%
Nivel C	50%
Nivel D	25%

Gerente General

Competencias Cardinales.

Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel A

Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.

Innovación y creatividad/ Nivel A

Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel A

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en

todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel A

Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su propio desempeño como en el ámbito de la compañía, a través del diseño de políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Implica promover, al mismo tiempo, el logro de los objetivos organizacionales y la generación de un buen ambiente de trabajo. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus colaboradores en esta materia.

Competencias Específicas por Área.

Conducción de personas/ Nivel A

Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.

Empowerment/ Nivel A

Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeños claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.

Visión estratégica/ Nivel A

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

Cierre de acuerdos/ Nivel A

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.

Jefe Administrativo**Competencias Cardinales.****Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel A**

Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.

Innovación y creatividad/ Nivel A

Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia

empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel A

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel A

Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su propio desempeño como en el ámbito de la compañía, a través del diseño de políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Implica promover, al mismo tiempo, el logro de los objetivos organizacionales y la generación de un buen ambiente de trabajo. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus colaboradores en esta materia.

Competencias Específicas por Área.

Conducción de personas/ Nivel A

Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.

Toma de decisiones/ Nivel A

Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.

Trabajo en equipo/ Nivel A

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Visión estratégica/ Nivel A

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

Contabilidad

Competencias Cardinales

Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel D

Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

Innovación y creatividad/ Nivel B

Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel D

Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel D

Capacidad para cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Competencias Específicas por Área

Conocimientos técnicos/ Nivel A

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para

ayudar los a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.

Credibilidad técnica/ Nivel A

Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.

Calidad y mejora continua/ Nivel A

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.

Pensamiento conceptual/ Nivel B

Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Recursos Humanos

Competencias Cardinales.

Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel B

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

Innovación y creatividad/ Nivel B

Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel A

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel B

Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales. Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.

Competencias Específicas por Área.

Capacidad de planificación y organización/ Nivel A

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

Comunicación eficaz/ Nivel A

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

Conducción de personas/ Nivel B

Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.

Orientación al cliente interno y externo/ Nivel B

Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y

brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

Supervisor de Ventas

Competencias Cardinales.

Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel B

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

Innovación y creatividad/ Nivel B

Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel B

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel B

Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales.

Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.

Competencias Específicas por Área

Orientación a los resultados con calidad/ Nivel A

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.

Orientación al cliente interno y externo/ Nivel A

Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

Influencia y negociación/ Nivel A

Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.

Liderazgo/ Nivel A

Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al

mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

Vendedor

Competencias Cardinales

Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel C

Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.

Innovación y creatividad/ Nivel C

Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel C

Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel C

Capacidad para mantener un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y velar por que sus colaboradores también lo logren. Capacidad para alcanzar,

junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.

Competencias Específicas por Área

Orientación a los resultados con calidad/ Nivel B

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.

Orientación al cliente interno y externo/ Nivel B

Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

Influencia y negociación/ Nivel B

Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.

Cocimiento de la industria y el mercado/ Nivel 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, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.

Operador Logístico

Competencias Cardinales

Adaptabilidad a los cambios del entorno/ Nivel B

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

Innovación y creatividad / Nivel B

Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Perseverancia en la consecución de objetivos/ Nivel B

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad personal/ Nivel B

Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales. Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.

Competencias Específicas por Área**Relaciones públicas/ Nivel B**

Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización, así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.

Capacidad de planificación y organización/ Nivel A

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

Colaboración/ Nivel A

Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador

para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

Comunicación eficaz/ Nivel A

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.