

DISEÑO POR COMPETENCIAS DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO
DE CARGO, REQUISICION Y RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL,
SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA LÍNEA DE
BUSES Y CAMIONES DE DISTRIBUIDORA NISSAN S.A.

Autor

JULIAN ANDRES PAREDES

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2013

DISEÑO POR COMPETENCIAS DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO
DE CARGO, REQUISICION Y RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL,
SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA LÍNEA DE
BUSES Y CAMIONES DE DISTRIBUIDORA NISSAN S.A.

Autor

JULIAN ANDRES PAREDES

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas

Directora

MONICA GARCIA SOLARTE

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2013

Nota de Aceptación

Aprobado por el Consejo de la Facultad, en cumplimiento de los requisitos por la Universidad del Valle para optar al título de administradores de empresas

MONICA GARCIA
Director del Trabajo de Grado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Quisiera Agradecer a Dios, nuestro señor, por darme la oportunidad de vivir lo vivido y de seguir creciendo junto a una familia maravillosa que me llena todos los días de felicidad infinita; gracias padre por cada una de las bendiciones y también por cada una de las dificultades, valiosas enseñanzas para crecer cada día más.

A mi amada esposa por apoyarme y animarme. A mi hijo por ser el más grande motivo.

A mi Madre, a quien le debo todo lo que soy por sus enseñanzas y amistad incondicional

A cada miembro de mi familia por apoyar directa o indirectamente la realización de este trabajo; son mi razón de ser.

También quisiera agradecer a la profesora Mónica Garcia por su valiosa orientación, pero sobre todo por su paciencia y disposición para ayudarme a terminar este proyecto.

Y a cada una de las personas que de una u otra forma aportaron en la culminación de este sueño.

A mi universidad que tanto le debo.

Agradezco también, al personal directivo de Distribuidor Nissan S.A., en especial al Sr. Camilo Acosta, Gerente Nacional de la línea de Buses y Camiones, y a la Sra. Sandra Ramos, Directora Nacional, por todo su apoyo y todas sus enseñanzas en estos años de compartir esta responsabilidad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1 EL PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 METODOLOGIA.....	7
1.4 JUSTIFICACION	12
2 MARCO DE REFERENCIA	13
2.1 MARCO TEORICO	13
2.1.1 Los procesos de gestión humana como procesos estratégicos	13
2.1.2 La gestión por competencias: Las personas como recurso estratégico.	14
2.1.3 Clasificación de las competencias según Spencer y Spencer.	22
2.1.4 La metodología Martha Alles de Gestión por Competencias.	26
2.1.5 Análisis y diseño de cargos.....	30
2.1.6 Requisición y Reclutamiento	38
2.1.7 Selección de personal.....	43
2.1.8 Sociabilización e inducción.	50
2.1.9 Capacitación y entrenamiento.....	51
2.1.10 Evaluación de desempeño	62
2.2 MARCO CONTEXTUAL	66
2.2.1 Información General.....	66
2.2.2 Misión.....	66
2.2.3 Visión	66
2.2.4 Valores Corporativos.....	66
2.2.5 Reseña Histórica.....	67
2.2.6 Estructura Orgánica.	69
2.2.7 Descripción funcional de la línea Buses y Camiones.....	70
3 DESARROLLO	71
3.1 Descripción general de los procesos realizados actualmente	71
3.1.1 Análisis y diseño de cargos.....	71
3.1.2 Requisición y Reclutamiento	72
3.1.3 Selección de personal.....	74
3.1.4 Sociabilización e inducción.	78

3.1.5	Capacitación y entrenamiento.....	79
3.1.6	Evaluación de desempeño.....	82
3.2	Diccionario de competencias para los cargos de la línea de Buses y Camiones.	84
3.3	Diseño de los procesos de gestión humana aplicando un modelo por competencias.	158
3.3.1	Definición de las competencias para los cargos de la línea de buses y camiones	159
3.3.1.1	Director comercial regional de Buses y Camiones.....	160
3.3.1.2	Asesor comercial de Buses y Camiones	161
3.3.1.3	Asistente Administrativa de Buses y Camiones	161
3.3.1.4	Auxiliar de sala	162
3.3.1.5	Auxiliar de cafetería	162
3.3.2	Diseño de los procesos de análisis y diseño del cargo, requisición y reclutamiento, selección de Personal, sociabilización e Inducción, capacitación y entrenamiento, y evaluación de desempeño.....	163
3.3.2.1	Análisis y diseño de cargo	163
3.3.2.2	Requisición y Reclutamiento	176
3.3.2.3	Selección	179
3.3.2.4	Sociabilización e Inducción,	194
3.3.2.5	Capacitación y Desarrollo.....	196
3.3.2.6	Evaluación de desempeño	198
4	CONCLUSIONES	212
4.1	Sobre el Tema	212
4.2	Sobre el Caso de Estudio	213
5	BIBLIOGRAFIA.....	214

TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	El talento como producto del conocimiento y las competencias aplicadas al cargo.	17
<i>Figura 2.</i>	Los conocimientos, las destrezas y las competencias.	17
<i>Figura 3.</i>	Asociación de conocimientos y destrezas.	19
<i>Figura 4.</i>	El rol de la motivación.	20
<i>Figura 5.</i>	Resumen de las teorías motivacionales clásicas.	21
<i>Figura 6.</i>	El Modelo del Iceberg.	24
<i>Figura 7.</i>	Relación entre conocimientos y competencias.	27
<i>Figura 8.</i>	La metodología de Martha Alles de Capital Humano.	28
<i>Figura 9.</i>	Esquema de momentos de descripción del puesto.	32
<i>Figura 10.</i>	Evaluación de capacitación	60
<i>Figura 11.</i>	Formato de evaluación de desempeño por competencias.	64
<i>Figura 12.</i>	Organigrama general Distribuidora Nissan.	69
<i>Figura 13.</i>	Organigrama de la línea comercial de Buses y Camiones.	70
<i>Figura 14.</i>	Secuencia lógica funcional de los principales procesos de gestión humana. 163	
<i>Figura 15.</i>	Modelo de Plan de Acción para el desarrollo de Competencias. ...	195
<i>Figura 16.</i>	Programa de capacitación de la línea de Buses y Camiones.	197
<i>Figura 17.</i>	Análisis de rendimiento para el cargo de director comercial regional de Buses y Camiones.	199
<i>Figura 18.</i>	Análisis de rendimiento para el cargo de asesor comercial de Buses y Camiones. 200	
<i>Figura 19.</i>	Análisis de rendimiento para el cargo de asistente administrativa comercial de Buses y Camiones.	200
<i>Figura 20.</i>	Análisis de rendimiento para el cargo de auxiliar de sala comercial de Buses y Camiones.	201

<i>Figura 21.</i> Análisis de rendimiento para el cargo de Auxiliar de cafetería comercial de Buses y Camiones.....	201
<i>Figura 22.</i> Análisis de rendimiento para el cargo de auxiliar de cafetería comercial de Buses y Camiones.....	202
<i>Figura 1.</i> Ejemplo de análisis de desempeño para una competencia.	203

TABLA DE FORMATOS

Formato 1.	Carta descriptiva director comercial regional de Buses y Camiones	164
Formato 2.	Carta descriptiva asesor comercial de Buses y Camiones	168
Formato 3.	Carta descriptiva asistente Administrativa de Buses y Camiones ..	171
Formato 4.	Carta descriptiva auxiliar de sala de exhibición	173
Formato 5.	Carta descriptiva auxiliar de cafetería	175
Formato 6. Camiones	Formato de requisición de Personal para la línea de Buses y	177
Formato 7. Camiones	Formato guía de entrevista director comercial regional de Buses y	181
Formato 8.	Evaluación de desempeño asesor comercial de Buses y Camiones	204

TABLA DE ANEXOS

Anexo A.	Descripción de puesto.....	216
Anexo B.	Política del área de Gestión Humana Distribuidora Nissan S.A.	219
Anexo C.	Formato de requisición de Personal.....	225
Anexo D.	Carta descriptiva del cargo asesor comercial Diesel.....	226
Anexo E.	Etapas del proceso de Selección	228
Anexo F.	Guía de entrevista administrativo.....	229
Anexo G.	Guía de Entrevista Operativo y Servicio	233
Anexo H.	Formato concepto jefe Inmediato.....	237
Anexo I.	Resultado Pruebas VOCA	238
Anexo J.	Resultado pruebas DISC	244
Anexo K.	AULANET DINISSAN.....	255
Anexo L.	Guía Virtual De Capacitación.....	257
Anexo M.	Formato de Evaluación de Desempeño	258
Anexo N.	Formato de plan de Desarrollo.....	260

INTRODUCCION

En un mundo globalizado, interconectado y con mercados cada día más competitivos, las organizaciones deben realizar esfuerzos adicionales para lograr la comercialización de todo tipo de bienes y servicios¹. Sin embargo existe cierto tipo de productos que tienen características especiales, tales como: una alta complejidad técnica de fabricación y de uso o aplicación, bienes productivos en donde la racionalidad del proceso de compra se centra en la capacidad de generar beneficios económicos a partir de la inversión hecha, la intangibilidad de los servicios, especialmente de alto costo, tiene en común con los anteriores, un mayor grado de complejidad para su comercialización respecto a otro tipo de productos.

El factor clave entonces para alcanzar el éxito en la labor de ventas de estos tipos de productos es el capital humano², por lo cual es necesario garantizar desde el ingreso a la organización la existencia de las competencias específicas requeridas y el potencial de desarrollo de aquellas competencias complementarias para alcanzar un alto desempeño en su labor.

Los vehículos de transporte de carga y pasajeros terrestre tienen las características de los productos descritos anteriormente, debido a su alto costo, su complejidad técnica y el hecho de ser bienes productivos, requieren una labor compleja para su comercialización, en la cual es vital contar con el talento humano idóneo para afrontar y superar las diferentes situaciones que obstaculicen su comercialización.

Es por eso que el presente trabajo aborda el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, aplicable a los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, sociabilización e inducción, capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño para los cargo del personal de la línea de buses y camiones de Distribuidora Nissan s.a.

El objetivo principal es analizar cómo se llevan a cabo en la actualidad estos procesos y diseñarlos a la luz de los diferentes enfoques teóricos por competencias para alinearlos con las necesidades reales de esta línea de negocios.

¹ Los profesores José Luis Jerez Riesco y Álvaro Garcia Mendoza en la introducción a su obra "Marketing internacional para la expansión de la empresa", Madrid, ESIC Editorial, 2010, p.11. hacen un acercamiento más preciso a esta realidad, abordándola desde el enfoque del marketing Internacional y los múltiples desafíos que se presentan en la actualidad para aplicarlo de forma exitosa.

² JOHNSTON, Mark W y MARSHALL, Greg W. Administración en Ventas, 9 ed. México, Mc Graw Hill, 2009.p.254

1 EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En Dinissan, actualmente se presentan problemas para alcanzar los niveles de venta esperados por la organización en la línea de buses y camiones. Al revisar la posible causa de esta situación se evidencia que con el actual portafolio de producto disponible y los niveles de crecimiento del mercado de estos productos en los últimos años, la participación de Dinissan en estos mercado es más baja de lo que se espera, así mismo al evaluar el desempeño individual de ventas de los asesores comerciales de la línea de buses y camiones se encuentran niveles de desempeños muy heterogéneos, concluyendo que la capacidad de gestión comercial y de cierre de negocios en la fuerza de ventas en general, no obedece a ningún patrón en particular y depende fundamentalmente de las competencia de cada asesor, de allí que la causa que más afecta el desempeño en ventas de la línea es el desempeño individual de cada asesor comercial. Adicionalmente existen situaciones alrededor de la comercialización de los vehículos en las cuales la gestión realizada por el personal de apoyo de la línea de buses y camiones, impacta directamente en aspectos claves del negocio como por ejemplo en los índices de satisfacción de clientes y la eficiencia en los procesos comerciales.

La temática del trabajo surge de la percepción de que los procesos de gestión del talento humano, específicamente los que involucran al personal de la línea de buses y camiones, no se realizan actualmente con la especificidad que se debe, ni con un criterio acorde a la misión que deben cumplir, razón por la cual el recurso humano vinculado en muchos casos no cumple las expectativas de desempeño esperadas por la organización y por lo tanto se afecta el cumplimiento de los objetivos trazados en la línea. Así mismo no se evidencia un desarrollo consistente de las competencias específicas necesarias para desarrollar las diferentes actividades.

Es importante poner en contexto algunas situaciones, por ejemplo el hecho de que distribuidora Nissan paso de tener 1.600 empleados a finales del año 2009 a 3.100 empleados en primer semestre del año 2013, lo que representa un aumento del 94% de toda su planta de personal en poco más de 3 años.

Este importante crecimiento en tan poco tiempo, ha hecho que el departamento de gestión humana se enfrente a situaciones para las cuales no estaba preparado. El departamento pasó de manejar 20 ingresos mensuales a casi 130 en el mismo periodo de tiempo. Así como la organización creció, el departamento de gestión humana también. Este crecimiento no fue planeado, por lo tanto la estructura interna no fue articulada y como resultado de esto se perdió, de a poco, el control sobre todos los procesos que se desarrollan.

Lo anterior implica importantes cambios en todos los aspectos, por ejemplo los procesos cambiaron, no solo en la forma en la que son desarrollados, sino también en la velocidad a la que se desarrollan, adquiriendo un ritmo vertiginoso. Así mismo, el seguimiento a cada proceso o requerimiento ha disminuido considerablemente. Hoy el departamento de gestión humana se enfrenta a una abrumadora cantidad de requerimientos de personal que debe procesar, por esta razón su accionar se concentra en “producir” vinculaciones a una alta velocidad, dejando a un lado la rigurosidad necesaria de los procesos, para garantizar que dichas selecciones sean las más acertadas.

Como consecuencia de la situación descrita anteriormente, otros procesos como el análisis y diseño de cargo para los cargos nuevos y la respectiva revisión para los cargos ya existentes, no se realizan o al menos no con la pertinencia que se requiere. En la actualidad más del 50% de los cargos de la organización no cuentan con una carta descriptiva. En aquellos cargos que si la tienen, estas no reflejan, en la mayoría de casos, las necesidades y expectativas reales que debe suplir el personal que lo debe ocupar, tal es el caso de los cargos de asesores comerciales de toda la organización, en donde la carta descriptiva del cargo para un asesor de buses y camiones es exactamente igual a la de un asesor de vehículos no comerciales (automóviles) o uno de la línea de maquinaria y montacargas, aun cuando estos 3 asesores se enfrenten a mercados, dinámicas de venta, clientes y procesos de venta diferentes en sus respectivas líneas, esto se traduce en que se requieren diferentes rasgos personales, actitudes y habilidades para tener éxito en los diferentes cargos de ventas³.

³ JOHNSTON, Mark W y MARSHALL, Greg W. Administración en Ventas, 9 ed. México, Mc Graw Hill, 2009.p.254

Otro aspecto evidente que en cualquier organización es sumamente importante, es la operación de las áreas funcionales (los clientes internos) en conjunto con el área de gestión humana para todos los aspectos de administración del recurso humano. Esta sinergia no se observa en la actualidad en distribuidora Nissan, razón por la cual muchos procesos de vinculación están desarticulados y dilatados. Esta falta de soluciones a los requerimientos afecta el desempeño de las diferentes áreas que tienen solicitudes por atender. También es importante mencionar que existe una relación causal entre los diferentes procesos que se desarrollan para vincular a un nuevo colaborador: análisis y diseño de cargo, requisición y reclutamiento, selección de personal, sociabilización e inducción, capacitación y entrenamiento y evaluación de desempeño. En la práctica, estos procesos forman un ciclo que debe medirse para introducir mejoras y ajustes que garanticen la idoneidad de la gestión de administración de recurso humano. Las situaciones descritas anteriormente permiten evidenciar que actualmente la revisión de 360 grados no se aplica en Distribuidora Nissan y que de hecho procesos como la socialización, capacitación y evaluación de desempeño por citar solo algunos están desarticulados.

¿Pero porque es importante revisar los procesos de gestión humana específicamente para los cargos de la línea comercial de buses y camiones?

Es necesario acotar que la labor de ventas es una actividad que a diferencia de muchas otras” no requiere” un conocimiento o formación específica, de esto da cuenta el hecho de que esta actividad agrupa en todos los sectores económicos individuos de las más disimiles formaciones académica y experiencias laborales, por ejemplo: a diferencia de un ingeniero o un médico donde el conocimiento sobre su área de formación es fundamental para garantizar el éxito en su labor, en la actividad comercial o de ventas, un grupo de vendedores exitosos puede tener diferentes orígenes sociales, profesiones, experiencias laborales previas, etc.

En lo que un gran número de gerentes comerciales y directores de recursos humanos están de acuerdo es que sin importar cuál sea la formación académica, existen ciertos rasgos de personalidad y experiencias personales o laborales que se convierten en indicadores de que un individuo puede tener mejor desempeño que otro. Un buen nivel de comunicación, una postura amable y honesta, un manejo aceptable de determinados temas, son algunos de los comportamientos que orientan a gerentes comerciales y encargados de la selección, a inclinarse por un candidato u otro sin saber muy bien (a un nivel consiente) muchas veces que es lo que realmente se está valorando.

Por lo anterior se deduce que aun sin saberlo, lo que se evalúa en un proceso de selección son las “competencias” con que el candidato cuenta para desempeñar el cargo, son aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que pueden garantizar un desempeño superior en la actividad. En la realidad, muchas organizaciones como Distribuidora Nissan, no han definido cuáles son esas características generales y específicas que debe tener cada individuo (en el caso del personal de la línea comercial de buses y camiones), sin percatarse que la definición de estas competencias, termina impactando positivamente todos los procesos que desarrolle el individuo mientras se encuentre en la organización, desde el análisis y diseño del cargo, pasando por reclutamiento y selección hasta llegar a la evaluación de desempeño.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las competencias requeridas por el personal de la línea Comercial de Buses y Camiones y cómo se pueden incorporar a los procesos de análisis y diseño del cargo, requisición y reclutamiento, selección de Personal, sociabilización e Inducción, capacitación y entrenamiento, y evaluación de desempeño, para que respondan a la estrategia comercial de DINISSAN?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y describir las competencias requeridas por el personal de la línea de buses y camiones y diseñar los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, socialización e inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño por competencias, para que respondan a la estrategia comercial de la línea de buses y camiones de Dinissan.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Describir cómo se desarrollan en la actualidad, los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, socialización e inducción, capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño del personal de la línea de buses y camiones en distribuidora Nissan s.a.
- b) Definir el diccionario de competencias para los cargos de la línea de buses y camiones.
- c) Definir las competencias para los cargos de la línea de buses y camiones
- d) Diseñar los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, socialización e inducción, capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño, por competencias.

1.3 METODOLOGIA

En este punto es necesario definir los aspectos metodológicos de la investigación, los aspectos referentes a la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación⁴. Aquí se debe responder el nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información. Estos aspectos abarcan:

- a) El Tipo de estudio
- b) El Método de investigación
- c) Las Técnicas para la recolección de la información
- d) El Tratamiento de la Información.

A continuación con base en el trabajo del Profesor Méndez, se amplía en que consiste cada uno de estos aspectos.

a). Tipo de Estudio

El tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento existen 3 tipos de estudio a saber, así:

Estudios exploratorios

Son estudios del primer nivel de conocimiento que tiene como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”⁵

Estudios descriptivos

Son estudios de un mayor nivel de profundidad que los exploratorios y su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de la información y la información es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Fases del Diseño. En: Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill. 1996 P55 - 152

⁵ Ibíd., p. 55 - 152

Estudios explicativos

Son estudios dedicados a la comprobación de hipótesis causales, implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación, requieren de un excelente manejo del marco teórico aplicado y busca con sus explicaciones contribuir al conocimiento científico.

b). Método de Investigación

El método de investigación es el procedimiento riguroso formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.

Según Méndez⁶, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método a emplear. El objeto de estudio que ocupa a la economía, la administración y las ciencias contables puede percibirse por la experiencia; de allí que se puede hablar de método experimental, el cual se caracteriza por las diversas etapas o procesos que el investigador debe tener en cuenta en la búsqueda de respuestas a sus problemas de investigación.

A continuación se describen algunos de los métodos más empleados, según Méndez⁷:

Método de observación: es el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

Método inductivo: es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Método deductivo: es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

⁶ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Fases del Diseño. En: Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill. 1996 P55 - 152

⁷ Ibíd., p. 55 - 152

Método de análisis: es el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera establece la relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Método de síntesis: es el proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

C. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información. Según Méndez⁸, existen 2 tipos de fuentes:

Fuentes secundarias: es información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Algunos ejemplos de este tipo de fuentes son la prensa, los libros, toda clase de textos especializados, revistas y más recientemente fuentes digitales, entre otros.

Fuentes primarias: información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Algunas de las técnicas más utilizadas para la recolección de datos son:

La observación: la principal ventaja de esta técnica de recolección de datos, es que los hechos son percibidos directamente por el investigador. Cuando este hace parte activa del grupo observado e trata de observación participante, cuando el observador, no hace parte del grupo se llama observación simple o no participante

La encuesta: esta permite conocer el las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

El cuestionario: se utiliza cuando la población es homogénea, con características y problemáticas semejantes.

⁸ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Fases del Diseño. En: Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill. 1996 P55 - 152

La entrevista: se utiliza cuando la población es heterogénea, supone un conocimiento por parte del investigador de las características de la población, si esta es muy amplia se debe definir su aplicación a una muestra representativa de la misma.

d). Tratamiento de la información

La definición de las técnicas anteriores exige la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de la información. Este proceso consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos.

Con base en las anteriores descripciones, se concluye que los aspectos metodológicos empleados en la presente investigación serán los siguientes:

El tipo de estudio:

Esta investigación se enmarca en el tipo de estudio descriptivo, por cuanto se busca delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, identificar formas de conducta y actitudes de las personas en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, etc.

El método de investigación:

Como parte del proceso de investigación se aplicaron los métodos de observación, inducción y deducción por cuanto fue necesario realizar visitas a las instalaciones de la organización y evidenciar físicamente las dinámicas de trabajo del personal de Dinissan para obtener información, así mismo acudiendo a la experiencia personal, el conocimiento del problemas y a la interacción con el personal vinculado al objeto de estudio, se pretende analizar con un marco teórico general, situaciones concretas, por lo anterior se puede afirmar que se aplicaron los métodos de inducción – deducción para la presente investigación. Cabe recordar como dice Méndez⁹, que el carácter factico del conocimiento científico en las ciencias de la administración permite establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos a partir del análisis de hechos empíricos.

⁹ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Fases del Diseño. En: Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill. 1996 P55 - 152

Fuentes y técnicas para la recolección de la información:

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron las siguientes fuentes:

Fuentes secundarias, como:

- Documentos internos de la organización Dinissan
- Revistas especializadas del sector automotriz
- Informas estadísticos de la firma econometría y de la asociación nacional de instituciones financieras ANIF.
- Textos especializados en gestión del talento humano por competencias.
- Fuentes en internet.

Fuentes primarias, como:

- Se utilizó el método de observación, específicamente *observación participante directa*
- Se aplicaron entrevistas.
- Se realizaron encuestas.

Tratamiento de la información

Por tratarse de información de carácter cualitativo, y no cuantitativo, la información recolectada no será sometida a ningún tipo de técnica de análisis matemático o tabulación, sino que será usada para la interpretación de los diferentes fenómenos manifiestos, mediante presentación escrita o por representaciones graficas (diagramas, graficas, etc.).

1.4 JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta que el capital humano es el factor clave, el que más impacta los niveles de desempeño de una organización, para el caso, específicamente la línea de buses y camiones de distribuidora Nissan. S.A., este trabajo es importante porque al revisar la forma en la que en la actualidad se llevan a cabo los procesos de gestión humana mencionados, para los cargos de la línea comercial de buses y camiones, es posible identificar oportunidades de mejoras o necesidades de ajustes a los mismos, permitiendo que haya mayor asertividad en la administración del talento humano que ocupa estos cargos y los que en un futuro los ocuparan. Así mismo, al diseñar estos procesos, luego de identificar las oportunidades de mejora, se lograra reducir la incertidumbre en los nuevos procesos de vinculación, garantizando con mayor precisión que el nuevo personal a vincular cuente con las competencias generales y específicas necesarias para desempeñar cabalmente la labor para la que se contrató, también se podrá mejorar el desempeño, no solo del nuevo personal, sino también del personal vinculado actualmente, impactando positivamente, además de los indicadores de venta de la línea, los de gestión administrativa, al mejorar el cubrimiento de los mercados objetivos, posibilitando la sostenibilidad de las ventas y una mejor valoración por parte de los clientes internos y externos del trabajo realizado por el personal de la línea.

Otro aspecto importante, se podrá evidenciar en la reducción de la rotación del personal en esta línea, rotación generada históricamente por los bajos niveles de desempeño comercial y, en consecuencia, los bajos niveles de ingreso, principalmente de los asesores. También se debe presentar una reducción de los costos generales (de contratación, de mercadeo, de oportunidad en ventas, etc.), así como una mejora en la rentabilidad de la línea.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Los procesos de gestión humana como procesos estratégicos

Los procesos a través de los cuales las organizaciones gestionan y administran el recurso humano a su interior, han tomado gran relevancia en los últimos años. Lo anterior debido a que se ha identificado el talento humano como el factor clave o diferencial, para generar verdaderas ventajas competitivas a la organización. Garcia define la ventaja competitiva como “el crear valor a la organización y sus productos, marcando la diferencia con relación a otras organizaciones”¹⁰. En este sentido, los procesos de administración de gestión humana han adquirido el carácter de estratégicos, por eso cada vez es más importante que los departamentos de gestión humana gestionen estos procesos eficientemente garantizando la eficiencia y sana administración del talento humano para el presente y el futuro de la organización.

Pero antes de continuar, es necesario definir qué se entiende por gestión humana, Garcia define la gestión humana como: “los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”¹¹.

También aclara que dichos procesos “no pueden concebirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo a un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan, con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión”¹².

En este sentido diferentes autores han planteado agrupaciones de los procesos de gestión humana por diferentes factores o procesos administrativos con la finalidad de gestionar más eficientemente su concepción y ejecución.

¹⁰ GARCIA SOLARTE, Mónica, MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ OCAMPO, Carlos Hernán, Los macro- procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana, Santiago de Cali, Programa editorial de la universidad del valle, 2010,p. 13

¹¹ Ibíd., p. 12

¹² Ibíd., p. 12

Los retos de la gestión de recursos humanos en la gran empresa.

La gestión de recursos humanos enfrenta diferentes retos en los diferentes tipos de organización. En la gran empresa, por ejemplo, este tipo de gestión, si bien es mucho más estructurada y en general se evidencia la aplicación de novedosas y variadas herramientas para gestionar más eficientemente cada proceso, también se evidencia la paquidermia falta de atención “al detalle” o servicio “personalizado” que requiere el cliente interno.

Haciendo una analogía, la administración del recurso humano en la gran empresa, en ocasiones, parece una línea de producción altamente sistematizada donde cualquier variación de los proceso es impensable, o bien, de ser aplicada generaría gran traumatismo. A diferencia de la producción de un “x” producto, donde generalmente todos los factores se pueden controlar, en los procesos de gestión humana el principal “insumo” o recurso que se gestiona son las personas. Se trata de un sistema socio- técnico en el cual es virtualmente imposible controlar todas las variables, es por eso que el modelo de gestión del área de recursos humanos debería asemejarse más al de una empresa prestadora de servicios, donde cada cliente obtenga una solución ajustada a su necesidad.

Este es el verdadero reto de la gestión de recursos humanos en la gran empresa: sin importar el volumen de requerimientos demanda se conserve la calidad en la solución (pertinencia).

2.1.2 La gestión por competencias: Las personas como recurso estratégico.

Bohlander & Snell¹³, también afirman, que en un gran número de casos, las personas son el recurso clave en la competitividad de una organización. En particular en las industrias basadas en el conocimiento, como los servicios de *software* e información, en las que el éxito depende cada vez más del “*know how* fundamental de las personas”¹⁴. Las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida mediante las personas, si pueden cumplir los siguientes criterios:

¹³ BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning, 2008 p. 59

¹⁴ *Ibíd.*, p. 60.

Los recursos deben ser valiosos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o la eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran formas de reducir los costos, proporcionar algo único a los clientes o combinar ambas cosas.

Los recursos deben ser poco comunes. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando su conocimiento, habilidades y capacidades no se equiparan a los disponibles por la competencia.

Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros.

Los recursos deben estar organizados. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas asignaciones con poca anticipación. El trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos dominantes para asegurar una fuerza de trabajo organizada.

Estos cuatro criterios destacan la importancia de las personas y muestran la cercanía de la administración de recursos humanos con la administración estratégica.

2.1.2.1 El talento y las competencias.

Para avanzar en el entendimiento de lo que significa la gestión del recurso humano por competencia, se define el concepto de competencia; Spencer y Spencer lo definen como:

“una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con el estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”¹⁵

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

¹⁵SPENCER, Lyle M. y ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.57

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplo de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Según lo expresa Alles¹⁶, el termino competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Las personas tienen diferentes tipos de comportamientos y competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando se hace algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. Cuando se hace referencia al talento de un colaborador, solo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar.

Una persona que trabaja posee, aun sin proponérselo, un conjunto de conocimientos que se pueden denominar A y una serie de competencias que podemos denominar B. Por lo tanto una persona en el momento de trabajar utiliza los subconjuntos A y B. Cuando una persona ocupa un puesto de trabajo aplica una parte de A y una parte de B: las requeridas para el puesto de trabajo. En este caso se refiere a la intersección de estos subconjuntos. En la intersección de los subconjuntos A y B se encuentran ciertos elementos y están ausentes los restantes. En una descripción de puestos se requieren ciertos conocimientos y competencias en este ejemplo serian aquellos elementos que están presentes en la intersección.

Como sugiere Alles¹⁷ en la misma definición de competencias (Ver figura 1), estas se conforman por las características de personalidad que vinculan al éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino solo aquellas que llevaran a una persona a tener un desempeño superior o de éxito.

¹⁶ ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007 p.57

¹⁷ Ibíd., p. 58

Figura 1. El talento como producto del conocimiento y las competencias aplicadas al cargo.

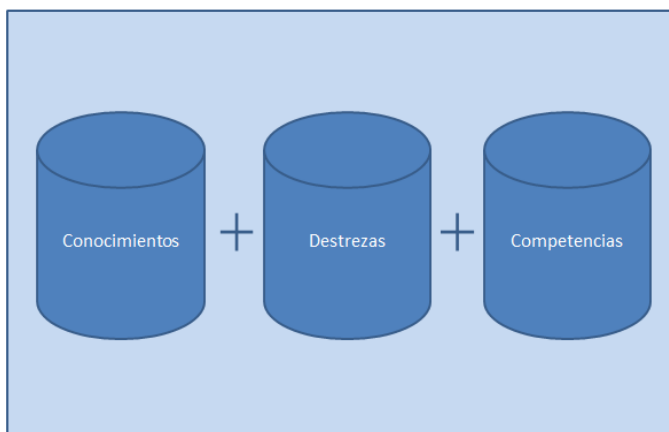


Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p. 24.

Para ocupar cualquier cargo se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias requeridos variara de cargo en cargo, de organización en organización. A la hora de analizar las capacidades de una persona, son tres los planos a tener en cuenta (ver figura 2):

Los conocimientos, las destrezas y las competencias.

Figura 2. Los conocimientos, las destrezas y las competencias.



Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p. 26.

Los 3 grupos de capacidades son importantes, a continuación se presentan ejemplos de cada uno de ellos:

Conocimientos

- Matemáticas aplicadas
- Estadísticas
- Contabilidad general
- Costos
- Normas de calidad
- Normas contables según ámbito de negocios

Como se puede apreciar algunos de los conocimientos mencionados requieren más tiempo que otros para su desarrollo; por ejemplo los idiomas.

Destrezas

- Manejo de vehículos
- Manejo de computadores
- Escritura o manejo de Textos
- Comunicación Oral

Competencias

De las competencias solo se mencionaran algunas:

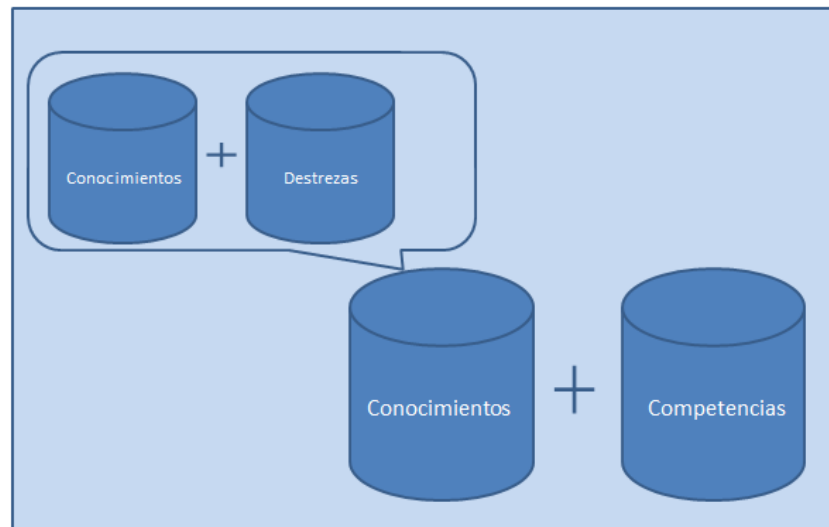
- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Aprendizaje continuo
- Auto control
- Autodirección basada en el valor
- Autonomía

Las destreza o habilidades son, en general, fácilmente evaluables pero no fácilmente desarrollables.

Dada la conexión que se puede establecer entre las destrezas y conocimientos, y la menor dificultad para su evaluación, se puede hacer la siguiente agrupación de conceptos para su tratamiento en este trabajo: tomar como un conjunto la combinación entre los conocimientos y las destrezas siendo estas últimas, en muchos casos necesarias para la puesta en práctica de los primeros. Aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.

A partir de lo expuesto, los conceptos mencionados serán tratados según se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Figura 3. Asociación de conocimientos y destrezas.



Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p. 28.

Los conocimientos son muy importantes, y si en una persona no se verifican lo más probable será que no podrá realizar su tarea. Sin embargo, ¿qué marca la diferencia? Aquellas cosas que permiten decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene un desempeño superior se relacionan con aspectos que, en todos los casos, no se vinculan con los conocimientos sino con lo que se denomina “soft”, la personalidad; para este trabajo, las competencias, se puede decir que alguien sabe mucho de un tema en particular, pero no será ese elemento aislado el que determinará que sea un profesional destacado; los conocimientos van “acompañados” de una serie de características personales que “marcan la diferencia”.

2.1.2.2 El rol de la motivación

Muchas veces la intersección de los subconjuntos conocimiento y competencias no es suficiente y falta algo: la motivación. En los modelos de competencia se suele trabajar una que se denomina “compromiso”, la cual incluye en general, la motivación y otras como “motivar a otros”.

Pero con este sentido que se le da a la motivación se busca ir un poco más allá. Incluyendo además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con las motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidir con sus preferencias o por cualquier otro motivo (ver figura 4).

Figura 4. El rol de la motivación.



Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p. 30.

El tema de la motivación ha sido tratado por muchos autores. A continuación se presenta un breve resumen de las teorías motivacionales clásicas más utilizadas en la administración del recurso humano tomado de la obra de De Cenzo y Robbins¹⁸.

¹⁸ DE CENZO, David A., ROBBINS, Stephen, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Limusa, 2006, p.103

Figura 5. Resumen de las teorías motivacionales clásicas.

TEORIA	AUTOR	RESUMEN
Jerarquía de las necesidades	Abraham Maslow	Cinco Tipos de necesidades clasificadas en orden jerárquico de menor a mayor: Fisiológicas, de Seguridad, de Pertenencia, de Estatus (o reconocimiento) y de Autorealización.
Teoría X - Teoría Y	Douglas McGregor	Propone dos conjuntos alternativos de suposiciones que los gerentes tienen acerca de los seres humanos: uno, básicamente negativo, llamado teoría X, y el otro, básicamente positivo, llamado Teoría Y. McGregor sostiene que las suposiciones de la teoría Y tienen más valor que las de la teoría X, y que se debe maximizar la motivación a los empleados otorgándoles mayor participación y autonomía en su trabajo.
Motivación - Higiene	Frederick Herzberg	Argumenta que los valores intrínsecos del puesto de trabajo motivan al empleado, mientras que los factores extrínsecos solamente lo apaciguan.
Motivos de Logro, de Afiliación y de Poder	David McClelland	Propone que existen tres necesidades fundamentales en las situaciones laborales: el logro, la afiliación y el poder. Una gran necesidad de logro se relaciona positivamente con niveles más altos de desempeño en el trabajo, cuando los puestos ofrecen responsabilidad, retroalimentación y un reto moderado.
Teoría de la expectativa	Victor Vroom	Propone que la motivación es una función de valencia (valor) en las relaciones esfuerzo - desempeño y desempeño - recompensas.

Fuente: DE CENZO, David A., ROBBINS, Stephen, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Limusa, 2006, p.103

David McClelland, define el concepto *motivo* como: “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”¹⁹, a continuación se ampliará la teoría de los 3 sistemas importantes de motivación humana según McClelland.

Los tres sistemas importantes de motivación humana.

Según McClelland²⁰, los logros en el conocimiento acerca de que son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales, que gobiernan el comportamiento humano.

¹⁹ McClelland, David C. Human Motivation. Citado por ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p. 31

²⁰ *Ibíd.*, p. 32

Los logros como motivación

Es el interés recurrente o fuerza motora para hacer algo cada vez mejor, requiere tener un estándar de referencia interno o externo y medir permanentemente los niveles de eficiencia.

Las personas con altos niveles de motivación por logro prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de lograr mejoras y en general prefieren una responsabilidad personal por el resultado

El poder como motivación

Los altos niveles de motivación por poder están asociados a muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo desde que la competencia y, en particular, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos la válvula de escape para esta motivación del poder varía de forma considerable de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

La pertenencia como motivación

Este tipo de motivación esta derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación.

2.1.3 Clasificación de las competencias.

Para Spencer y Spencer²¹ son cinco los principales tipos de competencias:

Motivación. Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras. Ejemplo. Las personas motivadas que desean éxito se imponen constantemente objetivos, asumen responsabilidades para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

²¹ SPENCER, Lyle M. y SPENCER, signe M., Competence at work, models for superior performance. Citado por ALLES, Martha, Diccionario de Preguntas Gestión por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2006

Características. Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: el tiempo de reacción y la buena vista son competencias físicas para pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes” a situaciones más complejas. Algunas personas “no molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado deber” para resolver problemas, incluso bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son “operarios intrínsecos” o “rasgos supremos” propios que determinan como se desempeñarán las personas en sus puestos a largo plazo sin necesidad de una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de sí mismo. Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí. Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. *Ejemplo:* conocimiento del sistema nervioso del cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentan en la práctica. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información.

Memorizar hechos específicos es menos importante que saber cuáles datos son relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de la persona para determinar, entre una variedad de respuestas, cual es la adecuada, pero no miden la aptitud de una persona para actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para encontrar el mejor argumento es muy diferente de la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. Por último, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la habilidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

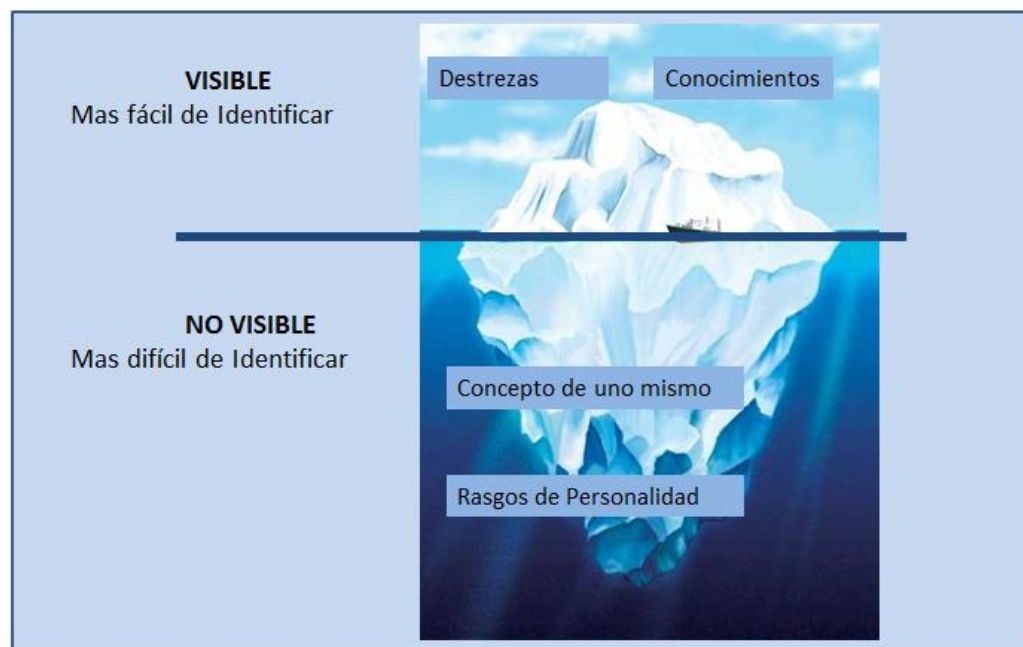
Las competencias intelectuales o cognoscitivas abarcan el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos por ejemplo las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visible y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, mas “adentro” de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es brindar capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

El Modelo del Iceberg

Figura 6. El Modelo del Iceberg.



Fuente: SPENCER, Lyle M. y SPENCER, signe M., Competence at work, models for superior performance. Citado por ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p. 40.

Spencer y Spencer²² presentan el *modelo del iceberg* (ver figura 6), donde gráficamente dividen la competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como son las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de personalidad. De acuerdo a este modelo, existen competencias centrales y superficiales (por estar en la superficie).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan a partir de conocimientos y habilidades (contratan *masters* en administración de empresas egresados de universidades prestigiosas) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden desarrollar mediante un buen *management*. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En los puestos más complejos para predecir un desempeño superior las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos de *management* y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un posgrado obtenido en una buena universidad, lo que distingue a quienes se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar. En cambio las actitudes y valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundos de personalidad, según el modelo del iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

²² SPENCER, Lyle M. y SPENCER, signe M., *Competence at work, models for superior performance*. Citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.57

2.1.4 Implementación del sistema de gestión por competencias.

Según Alles²³, la implementación de un sistema de gestión por competencia, deberá tener determinadas características para que sea un éxito, estas características son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

La implementación del sistema de gestión por competencias tiene como propósito alcanzar dos objetivos fundamentales relacionados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia y, por otro lado, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

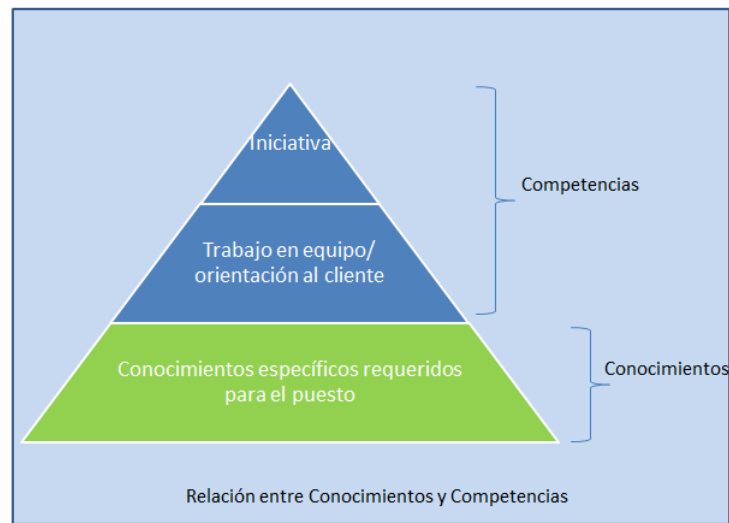
2.1.5 La metodología Martha Alles de Gestión por Competencias.

Alles²⁴, afirma que los *conocimientos*, los cuales son más fáciles de identificar y evaluar que las competencias, deben ser la base sobre la cual se puede implementar un modelo de gestión por competencias.

²³ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.83

²⁴ *Ibíd.*, p. 84

Figura 7. Relación entre conocimientos y competencias.



Fuente: ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.83

En la figura anterior se utiliza una imagen piramidal para ilustrar la relación entre conocimientos y competencias, donde los conocimientos están abajo. Lo que se busca es iniciar el proceso de selección evaluando los conocimientos de los candidatos por ser estos lo más sencillo de evaluar, los cuales suelen ser excluyentes en el proceso de búsqueda.

De este modo los candidatos que tengan los conocimientos serían a continuación evaluados en sus competencias o características más profundas.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización, una misma competencia puede ser requerida para diferentes niveles pero teniendo diferente importancia (grado) en cada uno.

2.1.5.1 Pasos para implantar un sistema de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su *misión* y *visión*, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos para asegurarse que se trabajara en función de información actualizada.

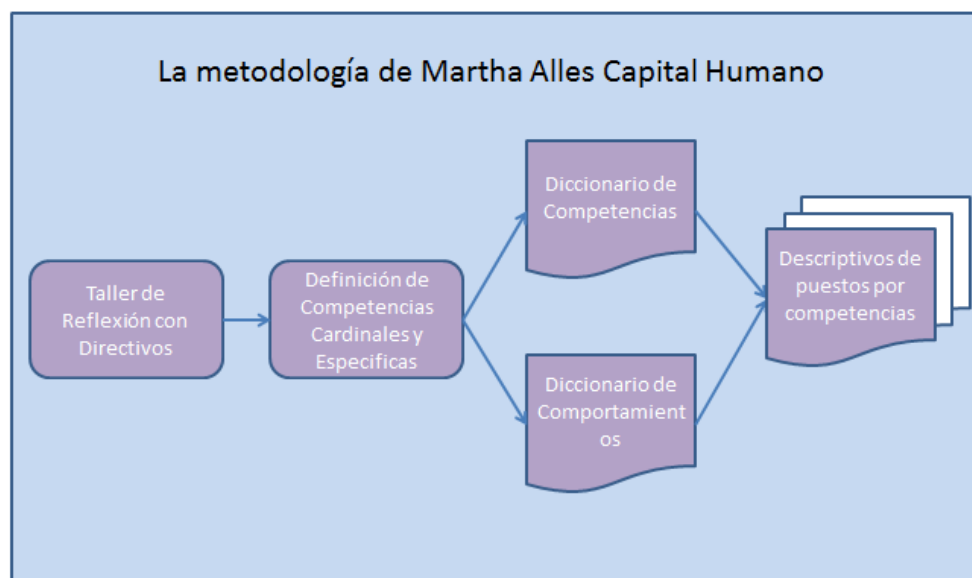
El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias (ver figura 8).

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas con un corte vertical (por área) y, adicionalmente, con un corte horizontal (por funciones). Usualmente se combinan ambos colectivos.

Figura 8. La metodología de Martha Alles de Capital Humano.



Fuente: ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.85

Diccionario de competencias y diccionario de comportamientos

Para avanzar en la implementación del modelo será necesario que la organización haya desarrollado previamente dos documentos de suma importancia, como se describe a continuación:

En las cartas descriptivas de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a medida de cada organización.

Con base en el *diccionario de competencias* se definen, luego, ejemplos de comportamientos compilados en un documento que se denomina *diccionario de comportamientos* y que también se prepara a medida de cada organización. En todos los casos es necesaria la definición de aquellos comportamientos por los cuales se evidencia que la competencia no está desarrollada.

La diferencia entre un documento y otro radica en que las competencias definen capacidades, por ello en las cartas descriptivas de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren (estudios formales, conocimientos especiales, experiencia para ocupar el puesto, etc.)

En resumen, los pasos para implantar el sistema de gestión por competencia con esta metodología son:

- ✓ Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- ✓ Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas
- ✓ Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias y diccionario de comportamientos.
- ✓ Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- ✓ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- ✓ Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología

A continuación se profundiza en el conocimiento de los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, sociabilización e inducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y monitoreo.

2.1.6 Análisis y diseño de cargos

Como explica Alles²⁵, analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas debe contratarse para esa posición.

Cuando las compañías definen correctamente los puestos, se facilitan otras tareas en relación con el área de recursos humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos con independencia de su complejidad y su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos independientemente del tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, tales como:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

La importancia del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus misiones y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

2.1.6.1 Esquema de la descripción de puestos

Se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada, luego se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general, utilizando un formulario estandarizado.

²⁵ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.109

El análisis de puestos, previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y el tipo de personas que se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir; aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de áreas, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.

Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.

Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.

Por los recursos humanos que maneja: si maneja o no.

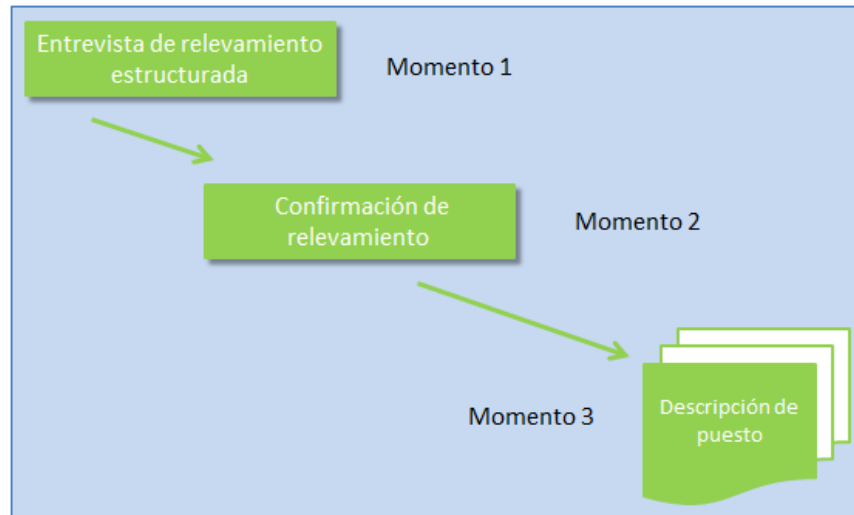
Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información y luego confirmarla durante el proceso de recolección, la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el diagnóstico de las reales relaciones entre los puestos.

Una correcta descripción de puestos incluye 3 momentos (ver figura 9).

1. **Entrevista de relevamiento estructurada**, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
2. **Confirmación de la información obtenida.**
3. **Descripción del puesto propiamente dicha.**

Figura 9. Esquema de momentos de descripción del puesto



Fuente: ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.113

2.1.6.2 Análisis de puestos

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto;
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Información necesaria para el análisis de puestos.

La descripción de puestos tiene varios momentos, que se retroalimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo encontrado. Permite efectuar correcciones y diseñar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado,
- Estándares de rendimiento,
- Maquinas u otros elementos necesarios,
- Condiciones laborales o contexto de la posición,
- Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan, como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Métodos para reunir información

Métodos de descripción y análisis de puestos:

Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.

Entrevista: el analista entrevista a los ocupantes de los puestos.

Cuestionario: los ocupantes de los puestos completan un cuestionario.

Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica. Según Cole²⁶, no parece ser un método adecuado para otras posiciones.

La entrevista

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puestos
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente porque se realiza la entrevista, para que esta no sea confundida con otro tipo de reuniones. Es importante contar con la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas. Estas deben ser concretas y breves.

²⁶ COLE, Gerard, Personel Management, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.109

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; se lo podrá tener a la mano y seguir su secuencia. A diferencia de un proceso de selección en el que se evalúan a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas se deben procurar dos roles: quien realiza la recolección de información y la persona que al ocupar el cargo solo debe describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Para Cole²⁷, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- El propósito general de los puestos
- Los principales deberes del puesto

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización.

Los cuestionarios

A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de sus empleos.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es menos costoso que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado, brindará información acertada.

Los formularios

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.

²⁷ COLE, Gerard, Personel Management, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.109

- Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta, metodología, etc.
- Preparado por; aprobado por; fecha.

2.1.6.3 Como Redactar las Descripciones de Puestos

Identificación del puesto

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no se pueden llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El código de puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de informática, etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

Resumen del puesto.

Como su nombre lo indica debe ser breve; solo se detallan las actividades principales.

Nunca deben incluirse en un resumen ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si estas existen deben detallarse.

Relaciones.

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a;
- Supervisa a;
- Trabaja con (nombres de otros puestos);
- Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esta puede llevar varias casillas. A pesar de que se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

Autoridad

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, que se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; se debe tratar de encontrar una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puesto.

Condiciones de trabajo y ambiente

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el diagnóstico de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier otra situación no favorable para el trabajador.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Otros pasos necesarios: el análisis de puestos

Citando de nuevo a Cole²⁸, una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

¿Cuáles son las principales razones para la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan del puesto?

²⁸ COLE, Gerard, *Personel Management*, citado por ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias*. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.123

¿Cuáles son las tareas claves?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene los puestos?

¿Qué niveles de recursos maneja?

¿Qué cantidad de personal le reporta?

¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?

Adecuación persona – puesto.

Como paso final de la descripción, debe analizarse la adecuación de la persona al puesto. Para Cole²⁹ debe incluirse en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto.

Cuando una organización ha adoptado la gestión por competencias:

Para relacionar el análisis y descripción de puestos con la gestión por competencias, se debe en el momento de redactar las descripciones de puestos relevar las competencias involucradas para esa posición.

Para Alles³⁰, se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”. Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es así, en el momento de la descripción del puesto solo se debe confirmar el grado requerido de cada competencia. Esto se aplica también cuando se han definido competencias específicas para, por ejemplo, niveles gerenciales.

La asignación de competencias a puestos

En primer lugar se deberán tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego se deberá considerar a que área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignaran las competencias específicas.

²⁹ COLE, Gerard, Personel Management, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.124

³⁰ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.130

Por último se deberán analizar en función de las tareas del puesto y la importancia de estas el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel necesario de esta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto. En este punto es importante señalar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define que capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición. Por lo tanto, el documento con el que se trabaja para hacer la asignación de competencias a puestos es el diccionario de competencias o catálogo de competencias.

A modo de ejemplo, se incluye como anexo, un Formato de Descripción de puestos (ver Anexo A), para ilustrar como queda definido el mismo.

2.1.7 Requisición y Reclutamiento

Identificación del Talento

Werther³¹ define como *identificación de talento* al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación de talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo obteniendo solicitantes de trabajo de los cuales se seleccionara a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente de la identificación del talento.

Alles³², amplía el concepto aclarando que para alcanzar el éxito en la tarea de selección se debe “atraer” a los mejores candidatos a los que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidato que pueda estar interesado en trabajar.

Una organización primero identifica a su candidato, y luego debe *conquistarlo*, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir, debió identificar y luego atraer a varios candidatos, no solo a uno.

Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

³¹ WERTHER, William B. Y DAVIS, Keith (2008). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas, 6 ed., México D.F., MC Graw Hill, 2008, p.152

³² ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.159

2.1.7.1 Inicio del proceso

Para Milkovich y Boudreau³³, el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización y las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

Concepto de Cliente Interno

Recursos humanos es un área *staff* de asesoramiento dentro de la organización. En consecuencia cuando un área de línea requiere servicios de recursos humanos, este debe actuar aplicando el concepto de “cliente”. En este caso es un cliente interno que requiere un servicio que consiste en solucionar un requerimiento de personal.

Planificación de la búsqueda

Para alcanzar el éxito en esta misión, se deben identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. En grandes rasgos:

- Definición del perfil
- Identificación de las distintas fuentes de reclutamiento
- Entrevistas: cuantas y de qué tipo.
- Evaluaciones: cuantas, cuales.
- Presentación de finalistas

Concepto de Reclutamiento

“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”³⁴.

³³ MILKOVICH, George y BOUDREAU, Jhon, citados por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.159

³⁴ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 168

Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, según Werther y Davis³⁵, se debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran trabajando en la organización), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas por lo que se debe analizar que conviene en cada situación.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastara prepararlo para sus responsabilidades específicas sin tener que introducirlo a la cultura organizacional entre las desventajas de reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Reclutamiento externo

Por otro lado el reclutamiento externo aporta conocimiento, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto de personal. Entre las desventajas se encuentran, según Alles³⁶: un proceso de reclutamiento externo, siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo.

Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de personal, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

³⁵ WERTHER, William B. Y DAVIS, Keith. Op. cit. P 152

³⁶ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 168

En la actualidad, las empresas requieren dar respuestas más rápidas al ambiente, lo que ha implicado realizar la función del reclutamiento contando con el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos.

A medida que crecen, las operaciones de las empresas se vuelven más complejas, ya sea porque aumentan sus sucursales, incrementan sus operaciones en otros países, mantienen a un mayor número de personas laborando, esto también vuelve más compleja su gestión, por ello algunas funciones de recursos humanos la realizan a través de empresas consultoras, cuyos beneficios son los siguientes:

- Contar con un servicio especializado en procesos de reclutamiento que resultan más eficientes, de mayor calidad y menores costos, así como obtención de mejores candidatos.
- Se hace posible liberar tiempo corporativo para llevar a cabo actividades de mayor importancia estratégica, como es dedicar más tiempo para evaluar a los entrevistados
- Se obtienen datos más actualizados de los candidatos, lo cual no solo permite contactarlos con mayor rapidez sino conocer los últimos cambios y adiciones a sus hojas de vida.
- Al tener más opciones se hace posible contratar a mejores ejecutivos y profesionales e incorporarlos con mayor facilidad a la empresa.

El uso de empresas consultoras sin embargo, no debe considerarse como un paso automático, que en todos los casos se aplique favorablemente a las circunstancias de una empresa. En ocasiones, en especial en las empresas medianas o pequeñas o en las que se pueden enfrentar circunstancias de presupuestos reducidos, las organizaciones pueden optar por mantener los procedimientos tradicionales.

Cooperación entre personal de línea y de gestión humana

El reclutamiento es un área en la que es esencial la cooperación entre línea y staff por diversas razones³⁷. El especialista de personal que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante, pocas veces es el responsable de supervisar su desempeño. Por lo tanto debe tener una visión tan clara como sea posible de los que significa el puesto y esto a su vez significa hablar directamente con el supervisor involucrado. Por ejemplo el especialista de personal podría desear saber algo sobre el estilo de conducta del supervisor y los miembros del grupo de trabajo.

El especialista de personal podría desear también visitar el lugar de trabajo y revisar la descripción del puesto con el supervisor para asegurarse que el puesto no ha cambiado desde que se elaboró dicha descripción. Además el supervisor podría estar en posibilidad de proporcionar información adicional sobre la capacidad y los talentos que requerirá el nuevo trabajador. La planeación de personal en general y el reclutamiento en particular, por lo tanto, requieren de una cooperación estrecha entre el personal de línea y el staff

Fuentes de Reclutamiento

Existen numerosas fuentes de reclutamiento disponibles. Según Gómez³⁸, las más importantes son:

- Los empleados actuales (reclutamiento interno).
- Referidos de los actuales empleados.
- Empleados anteriores (reingresos).
- Anuncios impresos.
- Anuncios en internet y en páginas especializadas.
- Agencias de contratación.
- Agencias de ayuda temporal.
- Reclutamiento en centros de formación superior.
- Clientes.

³⁷ DESSLER, Gary. Administración de Personal, 4 ed. México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.1991, p.138

³⁸ GOMEZ MEJIA, Luis E., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., Dirección y Gestión de recursos humanos, 3 ed. Madrid, Prentice Hall,2001, p.180

2.1.8 Selección de personal

Exigencias en el proceso de contratación

Según Gómez³⁹, a largo plazo, la contratación de los mejores candidatos constituye una enorme contribución al rendimiento de la empresa. Se ha estimado que los empleados que están por encima de la media valen para la organización un 40 por ciento más de su salario que los empleados medios. Las potenciales consecuencias negativas de una mala decisión de contratación son igualmente ilustrativas.

Las malas decisiones probablemente terminarían creando problemas desde el primer día. Los trabajadores no cualificados o no motivados requerirán probablemente una dirección y supervisión más estrechas. Pueden necesitar más información sin llegar a alcanzar el nivel de desempeño necesario. También pueden dar a los clientes información imprecisa o una razón para que se vayan a la competencia.

Todo esto se resume en un único punto: si la empresa toma, desde un principio, la decisión correcta en la contratación de estar mucho mejor. Por ello es fundamental que los directivos de línea y, posiblemente, otros tipos de trabajadores no directivos participen en el proceso de contratación.

Selección por competencias en el siglo XXI

La selección por competencia se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento, pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación.

En este sentido Werther⁴⁰, presenta los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores, estas son:

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas

³⁹ GOMEZ MEJIA, Luis E., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., Ibíd. P. 181

⁴⁰ WERTHER, William B. Y DAVIS, Keith (2008). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas, 6 ed., México D.F., MC Graw Hill, 2008, p.152

- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos en el puesto
- Costos
- Incentivos

Según Gómez⁴¹, las exigencias del entorno vienen dadas por fuerzas externas a las empresas, influyen sobre los resultados de la organización pero están en gran medida fuera del alcance del control de los directivos. Por lo tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno. Según Gómez⁴², actualmente las siete exigencia más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia y el crecimiento del sector servicios y la carencia de cualificación.

De lo anterior se resume que el talento en el siglo XXI, está conformado por el conocimiento, las competencias y la motivación, para Alles⁴³ la dificultad de la selección queda expuesta por sí misma. Un proceso de selección deberá poner en práctica métodos para evaluar:

- Conocimientos.
- Competencias.
- Motivación.

Para una correcta medición de estos 3 elementos, primero se debe definir con precisión cada uno de los perfiles a buscar. Si este perfil está definido correctamente, el paso siguiente será evaluar esos elementos en las personas que se postulan o que son invitadas a participar del proceso de selección. Para hacer selección por competencias se requiere trabajar dentro de un *modelo de competencias*. Esto significa que el profesional que realice el proceso de selección deberá haber definido un modelo de competencias propio para la organización de acuerdo a su misión, visión y valores corporativos

⁴¹ GOMEZ MEJIA, Luis E., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., Op. Cit. p.178

⁴² Ibíd., p. 178

⁴³ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 168

2.1.8.1 Pasos para el proceso de selección

Alles⁴⁴ lista los 20 pasos para realizar un exitoso proceso de selección, no sin antes mencionar la importancia de ajustar el proceso en sí mismo a cada organización y sus necesidades específicas.

Es importante reconocer en este punto que el éxito consiste en que el proceso sea corto, sencillo y efectivo. A continuación se listan los 20 pasos sugeridos por Alles:

1. Necesidad de cubrir una posición específica
2. Solicitud de personal (requisición)
3. Revisión del descriptivo del puesto
4. Recolectar información sobre el perfil
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes
10. Entrevistas 1 o 2 rondas
11. Evaluaciones específicas y psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Selección del finalista por cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción.

⁴⁴ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 173

2.1.8.2 La entrevista como elemento clave del proceso de selección

Concepto de entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. Durante la entrevista, ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. El entrevistador debe facilitar la comunicación manteniendo la distancia adecuada. Deberá manifestar su voluntad de ayudar, su interés y su intención de tratar los temas en forma estrictamente confidencial, absteniéndose de formular críticas. Posteriormente, expresará su comprensión de los problemas y orientará al entrevistado sobre el camino a seguir. Existen situaciones, problemas, estados de ánimo o deseos que deben analizarse. El entrevistador deberá tratar de aislar cualquier circunstancia que pueda influir en el momento de la entrevista y que no corresponda al comportamiento habitual del entrevistado.

Antes de la entrevista

Preparación de la entrevista

En su obra “selección efectiva de personal”, Arthur⁴⁵ presenta los siguientes pasos para preparar una entrevista personal:

- Revise la solicitud y la hoja de vida
- Examine el aspecto en general
- Busque espacios en blanco u omisiones
- Fíjese en las lagunas de tiempo
- Fíjese en los traslapes de tiempo
- Tome nota de toda incongruencia
- Analice la frecuencia de los cambios de ocupación
- Estudie las necesidades de sueldo.
- Examine las razones que tuvo para dejar los empleos anteriores
- Examine los títulos de los cargos
- Explore las áreas de “bandera roja”
- Destine tiempo suficiente antes de la entrevista, durante ella y después de ella.

⁴⁵ ARTHUR, Diane, selección efectiva de personal, 1 ed. Bogotá, Editorial Norma, 1987, p. 69

- Prepare un ambiente apropiado para la entrevista
- Sea claro en sus objetivos
- Prepare las preguntas básicas
- Considere como se siente el solicitante
- Considere el papel de la percepción
- Primeras impresiones
- Información de otros
- Afirmaciones aisladas
- Lenguaje corporal
- Etnocentrismo

Tomarse el tiempo necesario para hacer esta preparación garantizará mayor efectividad en la entrevista y por lo tanto la seguridad de una correcta decisión.

Durante la entrevista.

El éxito en la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante:

- Tratar de formular preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una sola pregunta por vez
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.
- Los aspectos más importantes a tener en cuenta para realizar una buena entrevista son:
- Conocer los objetivos de la organización
- Revisar el perfil, el curriculum vitae (CV) y la solicitud del postulante
- Lectura de cualquier otra información cuando corresponda
- Preparar las preguntas básicas
- Organización del tiempo
- Preparación del ambiente.

Lo que no debe olvidar durante la entrevista

- Detectar situaciones difíciles.
- Despejar los “baches” de tiempo, entre un trabajo y otro
- Conocer las razones por las que el entrevistado se fue de cada trabajo

- Las motivaciones del cambio.
- La remuneración percibida en los empleos anteriores
- Las expectativas del postulante, las que expresa y las que no.

Las evaluaciones

Las evaluaciones pueden ser de distinto tipo:

- Sicológicas de administración individual o grupal.
- De potencial (es una variante de la evaluación sicológica).
- Assesment center.
- Técnicas.
- De idioma.

Comparación entre la evaluación sicológica y la evaluación o entrevista por competencias

El primer punto a aclarar es que la evaluación sicológica y la entrevista o evaluación por competencias no son excluyentes, es decir, que en un proceso de selección se pueden aplicar ambas herramientas, lo que es en realidad lo ideal.

No es nueva la evaluación de candidatos en aspectos como liderazgo o trabajo en equipo, pero si son diferentes hoy el enfoque del tema y el punto de partida. Estas son las principales características de cada una:

En la evaluación sicológica tradicional se evalúan características similares a las competencias, por ejemplo trabajo en equipo y liderazgo. la definición de la característica a evaluar es “estándar”, es decir se utiliza el concepto generalmente extendido sobre el aspecto a evaluar. No obstante, en ocasiones los clientes internos o externos pueden dar su enfoque sobre el ítem.

La evaluación sicológica tradicional se realiza con la aplicación de test y es indispensable la intervención de un psicólogo entrenado en la materia.

Cuando una organización decide implementar un esquema de gestión por competencias, las mismas son definidas por la máxima dirección y son de esa compañía en particular, por lo tanto la definición de la competencia puede diferir entre empresas.

La evaluación de cada competencia es en base a *conductas observables* o comportamientos (hechos reales del pasado).

La entrevista por competencias la realiza una persona entrenada que puede o no ser sicólogo.

La evaluación psicológica, se utiliza como herramienta en el proceso de selección o para decidir traslados o promociones. Se utiliza desde hace muchos años por empresas y organizaciones de diferentes tamaños y estilo, también en pequeñas y medianas empresas.

La gestión por competencias es una práctica en pleno desarrollo, utilizada cada vez más por todo tipo de organizaciones. Se trata de modelos a medida que requieren para su implementación de un fuerte compromiso de la máxima dirección y; usualmente, la participación de un consultor o especialista en recursos humanos que oriente la definición de las competencias cardinales y específicas de la organización y los distintos puestos que la integran

Entrevistar por competencias

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental: una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

El objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados de la persona a evaluar, desterrando para la evaluación de competencias las situaciones hipotéticas. Lo anterior, por cuanto en la práctica, muchos entrevistadores suelen utilizar preguntas *hipotéticas o provocadoras*, siendo estas solo recomendadas para evidenciar conocimientos teóricos y no así comportamientos que permitan evaluar competencias. Esto tiene origen en el hecho que frente a cualquier pregunta hipotética, del tipo “*usted que haría si....?*”, es natural que cualquier persona deje volar su imaginación, dificultando poder establecer si la respuesta es un comportamiento habitual del individuo. Por lo tanto, es necesario reformular las preguntas buscando identificar a través de los comportamientos del entrevistado frente a situaciones del pasado, la existencia de la competencia a evaluar. Así, preguntas del tipo “*¿cuénteme de una situación en la que Ud.?*” Serán muy útiles.

También, para la realización de una entrevista por competencias será necesario haber definido cuales son las competencias a evaluar y el grado requerido para el cargo a ocupar, así mismo contar con una guía de cuáles son los comportamientos asociados a dichas competencias, pues serán estos comportamientos los que se trataran de evidenciar a través de las preguntas formuladas.

Guía para la entrevista sugerida por Martha Alles⁴⁶

Evaluación requisitos duros del perfil

Se le llaman requisitos duros a aquellos requisitos excluyentes como por ejemplo la formación académica, las experiencias laborales y conocimientos técnicos específicos. Estos requisitos son fácilmente verificables a partir de una revisión de la hoja de vida del candidato y su posterior verificación durante la entrevista.

Evaluación de competencias

Paso seguido se procede con la evaluación de las competencias específicas y complementarias y cualquier otro tipo de habilidad o conocimiento que requiera ser evidenciado a través de la entrevista por competencia

La manera correcta de preguntar en este tipo de entrevista tiene 2 tiempos:

Primero se pide al entrevistado que relate un comportamiento ante una determinada situación, lo cual permitirá evaluar la competencia deseada.

Después, es clave repreguntar, ejemplo:

¿Cuál era su rol?

¿Qué aportes hizo?

¿Cómo tomaron los integrantes los otros miembros del grupo?

No es fácil dominar la técnica y requiere de experiencia y reflejos rápidos. El objeto de repreguntar es asegurarse de haber comprendido adecuadamente las respuestas y mediante esta vía garantizar la correcta evaluación de la competencia.

2.1.9 Socialización e inducción.

La Inducción

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado, según Alles⁴⁷ es una pieza fundamental de la relación futura y debe fijarse una política.

⁴⁶ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 182

⁴⁷ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 208

Cada compañía puede hacerlo de forma diferente según su estilo, más o menos, sofisticado, o extenso. Lo realmente importante es que exista.

Los métodos frecuentemente utilizados son:

- Una carpeta.
- Un curso.
- Un video.
- Un cd.
- La página web.

El manual de inducción debe contener como mínimo:

- Información sobre la empresa.
- Misión.
- Visión.
- Operaciones: productos / volúmenes / cifras en general.
- Aspectos geográficos.
- Aspectos mundiales si es una corporación.
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc.

2.1.10 Capacitación y entrenamiento

Según Gore⁴⁸ “Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las persona especializadas la única ventaja competitiva perdurable”.

Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes. Llegará el momento en que la capacidad de aprender debe llegar a ser nuestra única ventaja competitiva.

Pero como bien lo acotan Soto y Sauquet⁴⁹ , el conocimiento es más que información:

⁴⁸ GORE, Ernesto, la educación en la empresa, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de cursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 214

⁴⁹ SOTO, Eduardo y SAUQUET, Alfons, Gestión y Conocimiento en Organizaciones que Aprenden, México, Thomson, 2007, p.19

El conocimiento implica siempre un desempeño y en las organizaciones este será con seguridad un desempeño con otros. Todo nuevo conocimiento redundará en un cambio en las rutinas organizativas y, por lo tanto, en la forma de vincularse con los demás a veces dentro de la misma comunidad de práctica y en muchas ocasiones entre diferentes comunidades. Por lo tanto, además de información y vínculos, el conocimiento genera un ámbito de pertenencia en el que las conductas adquieren sentido y significado en función de lo que los demás harán con lo que cada uno haga.

El rol de la capacitación dentro de la empresa

Si bien es generalizado que la mayoría de organizaciones reconocen la importancia de los procesos de capacitación, también lo es que muchas de ellas no saben gestionar los recursos que disponen para la misma y generalmente lo hacen de forma inapropiada. Como lo comenta Alles⁵⁰, un sinnúmero de empresas diseñan programas de formación sobre ciertos tópicos que, si bien pueden ser interesantes o de utilidad potencial, no tienen relación alguna con el puesto de trabajo.

Para Senge⁵¹, cuando los equipos aprenden, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Así mismo, considera que las organizaciones solo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado.

Una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. Vasto terreno para la acción, ya que todas las organizaciones necesitan que su gente mejore la forma de trabajar. Y aun más, hoy que demandan que sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban.

⁵⁰ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 215

⁵¹ SENGE, Peter, la quinta disciplina, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 215

En este proceso de búsqueda permanente, la formación de la personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Entre las dificultades podemos citar las características particulares de la educación de adultos, y que la preocupación central de sus destinatarios no es la capacitación en si sino completar adecuadamente su trabajo. Por tanto, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las dinámicas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios.

Blake⁵², al referirse a la capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas, dice que educar es siempre una actividad transformadora. Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios en sí mismos y en su entorno. El aprendizaje exige la actividad del sujeto. No hay transformación efectiva si no hay curiosidad, búsqueda, interrogantes, premura, carencia, involucramiento.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, crecer personal y profesionalmente, mejorar su posición relativa en la estructura, en síntesis, para tener mejor nivel de vida.

¿Qué se entiende por capacitación?

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto, es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa, por lo tanto, si bien para el empleado puede ser interesante recibir formación en un idioma extranjero, esto solo será considerado capacitación cuando el puesto de esa persona lo requiera. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y estar comprendido dentro del paquete de compensaciones y beneficios.

⁵² BLAKE, Oscar J., la capacitación, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 217

Elementos básicos de capacitación y entrenamiento

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son:

La capacitación

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: Organizada, Planificada, y Evaluable.

El Entrenamiento

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o va desempeñar. Implica:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcara la diferencia entre una organización y otra.

Formación frente a desarrollo

Según Gómez, Balkin y Cardy⁵³, aunque a menudo la formación y el desarrollo van de la mano y suelen utilizarse indistintamente, ambos términos no son sinónimos. La formación se centra normalmente en crear habilidades específicas y en ayudar a los empleados a corregir deficiencias de su rendimiento. Desarrollo es un esfuerzo destinado a dar a los empleados habilidades que la organización necesitara en el futuro.

⁵³ GOMEZ MEJIA, Luis E., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., Dirección y Gestión de recursos humanos, 3 ed. Madrid, Prentice Hall, 2001, p.313

Obstáculos en la formación

Antes de embarcarse en un programa de formación, los directivos deben responder a varias preguntas importantes: ¿la formación es la solución a los problemas? ¿Los objetivos de la formación son claros y realistas? ¿La formación es una buena inversión? ¿Funcionará?

2.1.10.1 *Gestión del proceso de formación.*

El proceso de formación consta de 3 etapas:

Valoración, desarrollo y aplicación de la formación y, evaluación.

En la etapa de valoración, hay que identificar las necesidades de la organización, de las tareas y de las personas y deben clarificarse los objetivos de la formación. Existen varias opciones disponibles durante la etapa de la formación. La formación se puede realizar en el trabajo o fuera del lugar de trabajo y se pueden utilizar diversas técnicas de presentación. Deben elegirse el tipo de formación más adecuado para lograr los objetivos definidos por ejemplo, formación de habilidades, reciclaje, formación cruzada, formación e equipos, formación de creatividad, formación de alfabetización, formación para situaciones de crisis y atención al cliente. En la etapa de evaluación deben valorarse los costos beneficios del programa de formación para evaluar su eficacia.

Capacitación y entrenamiento en la gestión por competencias

El desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier modelo de competencias. No tiene sentido implementarlo si a futuro no se toman medidas para reducir las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. Por lo tanto, así como se puede decir que gestión por competencias es un modelo de management que permite alinear a las personas con los objetivos organizacionales, se puede decir también que el desarrollo de competencias es el propósito fundamental de su puesta en marcha, ya que es la única vía posible para lograr un cambio de cultura o para alcanzar un objetivo estratégico.

Si una organización ha implantado un sistema de gestión de recursos por competencias, será sobre estas que se centraran los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento, de modo que la nómina en su conjunto logre el perfil requerido.

El codesarrollo como método de desarrollo de Competencias.

Alles, define el desarrollo de competencias, como “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara en el futuro”⁵⁴.

A partir de esta definición se define el *codesarrollo* como el conjunto de actividades que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. Esta definición es la que habitualmente se le daría a cualquier curso de capacitación, sin embargo la diferencia radica en que como son concebidos habitualmente solo brindan información pero no desarrollan competencias. En el codesarrollo, las actividades, aun bajo la estructura de un seminario, curso o taller, deben permitir poner en juego la competencia ofreciendo, además, un espacio de reflexión sobre lo actuado.

En resumen, para que se verifique el desarrollo de una competencia se deben dar las siguientes condiciones:

- Reconocimiento de las necesidades de desarrollo; por ejemplo, después de una evaluación de desempeño, luego de una evaluación de competencias a través de un Assesment u otras herramientas recomendadas al respecto.
- Tomas de conocimiento sobre el tema; puede ser a través de un curso o de una lectura específica sobre la competencia.
- Poner en juego la competencia a desarrollar.
- Observar y reflexionar al respecto.

Estos cuatro elementos conforman un círculo virtuoso de crecimiento. Este esquema deberá verificarse en la actividad. Si se estuviese trabajando, por ejemplo, en el desarrollo de competencia “capacidad de planificación”, no bastara con que se les den a los mejores participantes los métodos y sistemas informáticos para hacerlo de la mejor manera; desde ya, que conozcan estos elementos será muy importante, pero la clave para que desarrollen la competencia es que la pongan en práctica.

⁵⁴ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 230

Si la capacitación no hace que la competencia a desarrollar se ponga en práctica y que el participante realice una reflexión sobre la situación, no se verificará la modificación de comportamientos. Y justamente de eso se trata, cuando se habla de capacitación o formación en competencias el objetivo buscado es el cambio de comportamientos.

Por esta razón, es que formación en competencias es codesarrollo; es decir, mediante una actividades determinada se logra (o al menos se busca lograr) que el participante modifique comportamientos, pero no solo el día de capacitación, sino también, en su vida diaria.

Pasos sugeridos para una actividad de codesarrollo.

- Diseño de la actividad a medida de la organización.
- Presentar el tema, es preciso explicar el tema y cuál es la definición de la/s competencia/s a trabajar.
- Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permitan reflexionar sobre la misma.
- Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
- Conducir al participante a la acción.
- Proponer un seguimiento.

Es recomendable la realización de una primera actividad de codesarrollo de acuerdo a los pasos mencionado anteriormente, será necesario realizar un seguimiento para evidenciar avances y nuevamente una actividad de codesarrollo con su respectivo seguimiento.

Retos actuales para la formación del talento humano

Mejía y Montoya⁵⁵ presenta a su criterio los retos más importantes para adelantar formación y capacitación del talento humano en las organizaciones en América Latina:

⁵⁵ MEJIA G., Armando y MONTTOYA S., Arturo, Capacitación Integral Del Talento Humano Por Competencias Orientada Hacia La Innovación Tecnológica Y El Mejoramiento Productivo, Cali, Editorial Bonaventuriana, Universidad de San Buenaventura Cali , 2010, p.17

- Desarrollar una base de educación general más amplia, de mayor calidad y continua.
- Enfocar la capacitación y servicios de educación a los nuevos requerimientos de la empresa y de los individuos como tales.
- Estimular la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.
- Pasar de una acreditación estrictamente académica con relativo valor en el mercado, a una certificación reconocida por este (competencias laborales), que refleje lo que los individuos saben hacer y facilite la acumulación de su capital intelectual
- Vincular la capacitación con las políticas de remuneración, estímulos, y recompensa, ergonomía y clima laboral en las empresas.
- Estimular la inversión en el desarrollo de las personas, de donde el estado tenga un papel de promoción y fomento, a través de políticas de concertación y amplia participación social para el corto, mediano y largo plazo.

El rol del recurso humano en la capacitación

Para una exitosa gestión de capacitación deben intervenir recursos humanos a través de su área de capacitación y la línea (cliente interno) para la cual se está desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participantes. En síntesis, las funciones de cada uno son:

Recursos humanos

- Prepara el material del entrenamiento
- Coordina los esfuerzos de capacitación
- Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo
- Diseña la forma de recolectar las necesidades de capacitación

Cliente interno

- Provee la información necesaria
- Verifica necesidades de entrenamiento
- El jefe como coach hace seguimiento del desarrollo de conocimientos y competencias dentro del trabajo.
- Determina quién debe ser capacitado a través de la evaluación de conocimientos y competencias.
- El diseño de la actividad está a cargo de recursos humanos. Si el área tiene un responsable de capacitación, será el encargado de hacerlo.

El diseño de una actividad de capacitación debe tener en cuenta una serie de elementos:

- **Contenidos de la actividad:** los temas y el alcance de los mismos.
- **Extensión de la actividad y formato para su dictado**
- **Capacidad de los instructores** no solo en relación con el conocimiento de los contenidos a impartir, sino desde como lo hace, es decir, sus competencias en comunicación, entre otras fundamentales.
- **La logística.** Este aspecto es fundamental a la hora de la planificación de las actividades de capacitación, para llegar a personas ubicadas en diferentes localizaciones geográficas, para atender las necesidades de los participantes, que muchas veces no pueden desatender sus propias responsabilidades, etc.
- **Objetivos a alcanzar.** Deberán ser consensuados con el cliente interno.
- **Métodos a utilizar.** No olvidar aspectos tales como el material que recibirán los participantes, las ejercitaciones más adecuadas en cada caso según el tema y las características de quienes participan de la actividad.
- **Criterios de evaluación sobre los resultados alcanzados.** Usualmente solo se realiza una encuesta sobre “la percepción” que el participante tiene sobre la capacitación recibida. Si bien esto es muy importante, es insuficiente. Se deberían fijar criterios de evaluación respecto de la mejora del desempeño del participante. En cuanto a conocimientos, esta evaluación de resultados deberá ser definida con el jefe de los participantes. En cuanto a competencias, el único método posible será una nueva medición de competencias.

Determinación de objetivos y necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas. Otra fuente es la aplicación de formularios de diagnóstico a supervisores.

Estas necesidades deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos. En ocasiones las necesidades de formación pueden exceder las capacidades de la organización. Por ello es necesario establecer cuáles son las necesidades prioritarias. De este modo, relacionando las necesidades de capacitación con la magnitud de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

- Esquema general de un entrenamiento.
- Determinar necesidades de entrenamiento.
- Identificar necesidades y objetivos de capacitación.
- Desarrollar criterios de medición.
- Elaborar / diseñar una actividad piloto.

- Seleccionar métodos.
- Conducir el entrenamiento.
- Medir resultados y compáralos en base a la aplicación de índices de gestión.

Como evaluar la capacitación.

Hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficiencia del proceso de capacitación.

Reacción de los participantes: participación, preguntas y otras manifestaciones

Aprendizaje medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos

Comportamiento durante las actividades.

Resultados: beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

Figura 10. Evaluación de capacitación

Que	Como	Quien	Donde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situaicon de formacion
Desempeño	Observacion Guiada	Supervisores	Situacion de trabajo
Productividad	Estandares de produccion	Supervisores	Situacion de trabajo
Aspectos economicos	Indicadores Economicos	Responsable de la explotacion	Unidad operativa

Fuente: **BLAKE**, Oscar J., la capacitación, citado por **ALLES**, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 244

Para Blake⁵⁶, todo aprendizaje tendrá sus consecuencias, incluyendo la falta de aprendizaje; por lo tanto es responsabilidad del capacitador intentar que se creen las condiciones óptimas para que suceda lo que se busca.

Existen dos momentos de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de él. Esta última evaluación puede dividirse a su vez en tres instancias: a corto plazo (por ejemplo a los 15 días), a mediano plazo (3 meses), y a largo plazo (por ejemplo 1 año). Hay una tendencia a archivar la carpeta del curso y no implementar lo aprendido. Por ello el seguimiento de la evaluación después de la práctica es muy importante.

Diagnóstico y seguimiento a las actividades de capacitación

Tal como lo plantea Sosa⁵⁷, es importante tener un seguimiento de las actividades de capacitación a nivel gerencial; es frecuente que hagamos el programa de capacitación, pero no se ejecuta por variadas razones, y cuando se pregunta sobre el tema, se explica porque no ha funcionado, pero la verdad es que se ha encontrado que es más olvido y apatía derivados de la poca importancia que se le da al tema, por lo que se sugiere se tenga a nivel de gerencia una copia del programa de capacitación, y que el encargado de su registro lo actualice conforme se va realizando, de tal manera que con solo echarle un vistazo se pueda saber que las cosas están marchando.

Frecuentemente al realizar actividades de capacitación suele olvidarse el seguimiento, pero al hacerlo decididamente pronto se acostumbra, sobre todo cuando se hacen evidentes los beneficios, como:

- La gente se vuelve más participativa.
- Más responsable de sus resultados.
- Se eleva su autoestima y se muestra más segura.

⁵⁶ BLAKE, Oscar J., la capacitación, citado por ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 244

⁵⁷ SOSA PULIDO, Demetrio, Clínica Empresarial un tratado para las empresas con debilidades, México, Limusa, 2008, p.24

2.1.11 Evaluación de desempeño

El análisis o evaluación del desempeño en la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar los colaboradores en cualquier organización. Entre sus objetivos más relevantes se listan el desarrollo personal y profesional de los individuos, el mejoramiento permanente de los resultados organizacionales y el correcto aprovechamiento del capital humano. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. Las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de los individuos necesitan y esperan recibir retroalimentación sobre cómo están realizando su trabajo y a partir de esta retroalimentación pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Relación de la evaluación de desempeño con otros procesos de gestión humana

Es evidente que la evaluación de desempeño es un instrumento fundamental en las buenas prácticas de recursos humanos y que además tiene una relación estrecha con otros procesos del área, por ejemplo: para realizar la evaluación de desempeño acertadamente, es necesario haber establecido en el análisis y diseño de cargo las características del puesto y las expectativas que se tienen con respecto a la gestión de quien será evaluado, así el colaborador podrá conocer desde el inicio de su labor cuales son los objetivos y los niveles de desempeño de su cargo y por lo tanto enfocará esfuerzos a cumplirlos.

También existe una relación directa con el proceso de capacitación, permite detectar necesidades específicas de capacitación y, por lo tanto, hacer ajustes específicos que generen mayor impacto en el desempeño.

Problemas comunes en la evaluación de desempeño

Los diferentes métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas

- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Como evitar esta problemática?

Alles⁵⁸ propone:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constara de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

El entrenamiento de evaluadores (cliente interno)

Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva. También cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo al promover a una persona, al incorporar un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Los supervisores son los que realizan la evaluación de sus equipo, si bien el área de recursos humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.
- Los evaluadores deben estar familiarizados con la técnica que utilizaran
- Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

2.1.11.1 Pasos para una evaluación de desempeño

El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización, como se dijo anteriormente una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto, por eso es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan el contenido del mismo

Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos con una escala que sea previamente conocida por el empleado

Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

⁵⁸ ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. Op. Cit. P. 254

Evaluar desempeño en gestión por competencia

Para evaluar desempeño en un modelo de gestión por competencia, dicha evaluación tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y el grado en que son requeridas por el puesto. Para ello se sugiere una escala de 1 a 5, a modo de ejemplo:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Es recomendable incluir la autoevaluación del empleado y ponderar los resultados para general una participación positiva por parte de él. A continuación la Figura 11. Contiene un modelo de formato de evaluación:

Figura 11. Formato de evaluación de desempeño por competencias.

Competencia Evaluada y Comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientacion a Resultados: preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecucion de resultados. Utiliza criterios de negocios en los caoso en que hay que tomar desiciones sobre alternativas distintas.			
Colaboracion: es capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demas, comprension interpersonal.			
Orientacion al cliente: preocupado por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relacion de colaboracion permanente. Busca constantemente nuevas formas de mejorara la relacion con los clientes.			
Liderazgo: transmite la vision del negocio, desarrolla la cooperacion y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecucion de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demas.			
Delegacion: delega responsabilidades en sus subordinados, instryendolos desarrollandolos y perfeccionandolos, asegurando el control adecuado que regle la eficacia de las personas.			

Fuente: **ALLES**, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007, p.272

Recomendaciones

Con base en los objetivos establecidos para el nuevo periodo y el desempeño evaluado, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo capacitación en un tema en particular, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Es importante que estas nuevas acciones sean acordadas con el empleado.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Información General

Nombre	DISTRIBUIDORA NISSAN S.A.
Dirección	Calle 13 #50-69.
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Gerente General	Ing. Enrique Vargas Alcázar

2.2.2 Misión

“En Dinissan nos anticipamos a las expectativas de las personas para que disfruten al máximo nuestros productos, brindándoles maravillosas experiencias”.

2.2.3 Visión

“En Dinissan movemos a Colombia cautivando la preferencia y admiración de clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y comunidad, conquistándolos con nuestro trabajo apasionado, innovador y oportuno”.

2.2.4 Valores Corporativos

Honestidad: En DINNISAN somos transparentes en nuestro actuar.

Humildad: En DINNISAN compartimos nuestros conocimientos, aprendemos de todos y estamos dispuestos a reconocer nuestros errores, y a construir sobre ellos.

Conocimiento: En DINNISAN nos entrenamos para poner al servicio del cliente nuestra experiencia y conocimientos.

Servicio: En DINNISAN vivimos la obsesión por el cliente

Seguimiento: En DINNISAN verificar cumplimiento de tareas y acuerdos es lo prioritario. Con seguimiento logramos el crecimiento.

Agilidad: En DINISSAN somos dinámicos, nos anticipamos siempre

Comunicación: En DINISSAN hablamos con claridad y oportunidad sin perjuicios, con imparcialidad, sencillez y simplicidad.

Innovación: En DINISSAN creamos permanentemente para nuestros clientes.

Liderazgo: En DINISSAN todos somos proactivos, y estamos dispuestos a tomar riesgos para Anticiparnos.

Pasión: En DINISSAN actuamos con entusiasmo y compromiso por lo que hacemos.

Responsabilidad: En DINISSAN les cumplimos a los clientes, coequiperos, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

Respeto: En DINISSAN ser amables es nuestro compromiso.

Trabajo En Equipo. En DINISSAN hablamos en plural porque SOMOS UN SOLO EQUIPO!

2.2.5 Reseña Histórica

Hablar de la historia de Dinissan es tomar un viaje al pasado de una Colombia que apenas empezaba a vislumbrar su reconstrucción de los eventos que sucedieron a finales de la década de los 40. Toda crisis representa una oportunidad de mejora y de crecimiento y así lo vieron dos grandes negociantes de la época: Octavio Villegas Llano y Martín Vargas. No se puede entonces hablar de Dinissan, como una simple compañía que se estableció y creció hasta el día de hoy.

Esta empresa es transversal al crecimiento del país desde uno de los aspectos clave: la movilidad. Colombia era un país de trochas, de vías inaccesibles, donde era necesario el poder de un vehículo que tuviera la fuerza suficiente para cargar y al mismo tiempo para atravesar caminos que antes eran transitados por mulas y hombres. Así en 1958, Octavio Villegas, entra en contacto con los representantes de Nissan quienes se encontraban en Venezuela, logrando concretar el negocio gracias al capital financiero del hacendado Guillermo Vargas Coalla, quien se interesó de inmediato por el negocio.

Dinissan nace entonces en 1960, llegando al puerto de barranquilla el primer embarque con 130 unidades el 30 junio de ese mismo año y teniendo su sede principal en la ciudad de Bogotá en la calle 30 con carrera 6; aunque se constituye ante cámara y comercio como “distribuidora Nissan” hasta 1963.

Después del éxito rotundo de las Patrol, en 1965 la marca traería al mercado colombiano dos de los automóviles más modernos de la época, el Bluebird y el Cedric, los cuales fascinaron a los colombianos por sus adelantos tecnológicos y sus modernos y estilizados interiores.

Dinissan siempre se ha caracterizado por su visión de negocios. En toda su historia ha mostrado una pasión por la marca y por el crecimiento del país, y es así como en 1970 se inicia la comercialización de Jhon Deere, una de las marcas más importantes del sector de maquinaria pesada y agrícola alrededor del mundo.

Viendo el aporte del negocio no sólo para los trabajadores, sino para el desarrollo del país, en 1998 suma otra de las grandes marcas a nivel mundial en éste sector como lo es Hitachi. Así mismo y durante poco más de 43 años, se han comercializado los distintos tipos de montacargas Nissan Forklift, apoyando al sector logístico y de construcción del país.

Con tantos clientes y productos ofrecidos y demandados por el mercado colombiano, era necesario tener un factor diferenciador más claro y adelantarse a los acontecimientos de los años venideros, naciendo así en 1984 Talleres Autorizados S.A. (TASA), como una respuesta a sus clientes para brindar un servicio técnico de la mejor calidad, demostrando un alto compromiso con los clientes y con el servicio, factor clave en el desarrollo de la empresa.

En la década de los 90, una época de cambios estructurales en nuestro país, Dinissan ofreció al mercado la empresa auto ensamble Nissan Ltda., donde se empezaría en 1997, a ensamblar el chasis de la buseta TK55, ofreciendo una solución de movilidad pública para el país. En 1998, en vista de la creciente demanda por obtener un Nissan nuevo con algunas facilidades de pago, nace COM Automotriz Ltda. Empresa que se encargaría de comercializar vehículos usados, teniendo en su portafolio vehículos Nissan, así como una amplia gama de automóviles de otras marcas.

En 2010 nace la agencia Seguros Milenio, quienes comercializan seguros contra todo riesgo, se realizó en ese mismo año la apertura de la primera vitrina de vehículos ZNA, importados de china.

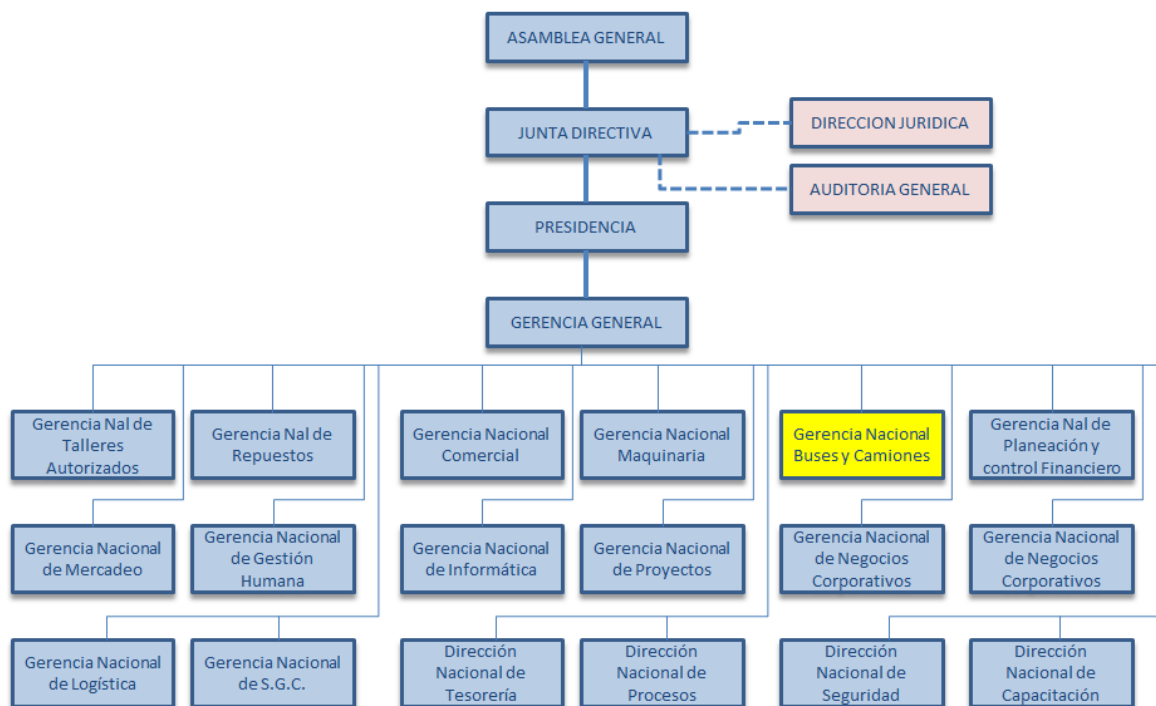
Hoy Dinissan es una de las 100 empresas más grandes del país, cuenta con una red propia de distribución nacional, más de 33 puntos de venta de vehículos Nissan, 28 puntos de servicio postventa, 9 vitrinas de repuestos, 1 de vehículos usados y 4 vitrinas de maquinaria a nivel nacional; siendo un total de 2.800 empleados a nivel nacional.

Dinissan se encuentra alrededor de la geografía nacional contando con 32 vitrinas comerciales en las principales ciudades del país como Bogotá, Cali, Bucaramanga, Medellín y Barranquilla. Cuenta también con 15 vitrinas de venta de vehículos usados por parte de COM automotriz s.a. Así mismo, la red propia de servicio post-venta con la que cuenta Dinissan, tiene 35 talleres distribuidos alrededor del país, 43 puntos de repuestos para vehículos nuevos y 24 para maquinaria.

2.2.6 Estructura Organizacional.

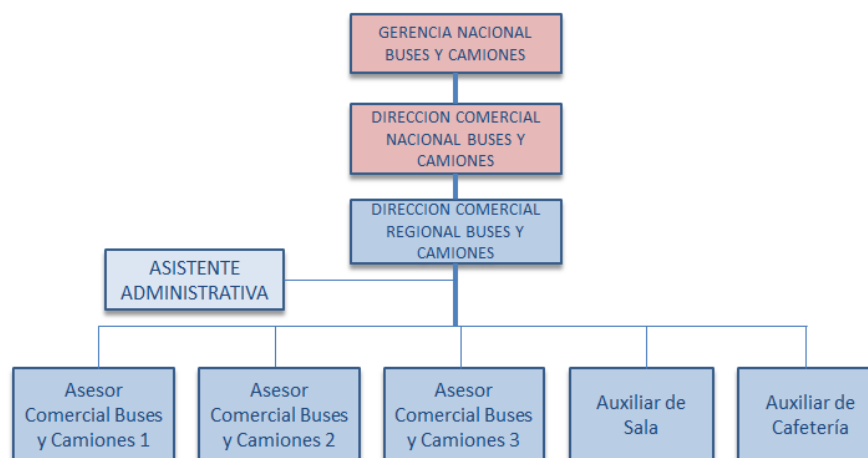
Organigrama general por líneas de negocios y áreas de apoyo

Figura 12. Organigrama general Distribuidora Nissan.



Fuente: Curso Virtual. Fuente: Departamento de Capacitación Dinissan. INDUCCION DINISSAN [Curso Virtual] En: Aulanet Dinissan [En línea] < <http://aulanet.dinissan.com.co:8080/delfos/> > [Citado>[1 de Junio 2013]

Figura 13. Organigrama de la línea comercial de Buses y Camiones.



Fuente: Curso Virtual. Fuente: Departamento de Capacitación Dinissan. INDUCCION DINISSAN [Curso Virtual] En: Aulanet Dinissan [En línea] <<http://aulanet.dinissan.com.co:8080/delfos/>> [Citado>[1 de Junio 2013]

2.2.7 Descripción funcional de la línea Buses y Camiones

La línea de negocio buses & camiones se encarga de la comercialización de aquellos vehículos que representa una inversión para los clientes que están, o van a ingresar, en el negocio de transporte de pasajeros y cargue de mercancía. Por esto, tiene un equipo de asesores especializados, que identifican los aspectos clave para que el cliente obtenga la solución más adecuada a su necesidad. El manejo de conceptos como capacidades de carga, cupos (dependiendo de la ciudad de operación), costos de mantenimiento por kilómetro recorrido, capacidades transportadoras, expectativa de consumo de repuestos, nivel de emisiones, entre otros, hacen parte de la asesoría integral que se le brinda al cliente desde esta línea de negocio. Igualmente, la empresa auto ensamble Nissan Ltda hace parte de esta línea, cuyos coequiperos se dedican de manera exclusiva al ensamble del chasis tk55 con material CKD (material completamente desensamblado, por sus siglas en inglés *Completely Knocked Down*), lo que hace que Dinissan esté exenta del pago del arancel que se aplica a los vehículos importados.

Auto ensamble Nissan Ltda, cuenta con la certificación ISO:9000 en el proceso productivo que realiza y es la primera empresa que hace parte de Dinissan que cuenta con esta distinción otorgada por Icontec.

3 DESARROLLO

3.1 Descripción general de los procesos realizados actualmente

A continuación se realiza una descripción de cómo se desarrollan en la actualidad los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, socialización e inducción, capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño del personal de la línea comercial de buses y camiones en Distribuidora Nissan S.A.

3.1.1 Análisis y diseño de cargos

Para abordar la realidad del proceso de análisis y diseño de cargos en Distribuidora Nissan, es necesario poner en contexto que en dicha organización, existe una política del área de gestión humana, la cual se analizara en adelante cada vez que sea necesario.

Lo primero que se evidencia respecto al proceso de análisis de diseño de cargos en Distribuidora Nissan S.A., es que en la actualidad no se cuenta con las cartas descriptivas de todos los cargos que existen en la organización. Es importante recordar cómo se mencionaba anteriormente que cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, independientemente del tamaño de la organización.

Al investigar sobre cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de análisis y diseño de cargos, cuando es aplicado se encontró que en consecuencia con la política del área de gestión humana, específicamente en el aparte cargos y perfiles de dicha política, se aclara que las necesidades de un nuevo cargo deberán ser sustentada por el responsable del área es decir el gerente nacional de la misma. Para esta sustentación él debe utilizar el formato de requisición de personal (anexo C), el cual se aplica para solicitar personal por reemplazo, ausencia temporal o cargo nuevo.

Por lo anterior y luego de verificar con el departamento de gestión humana, se concluye que en la actualidad no se realiza un proceso de análisis y diseño de cargos de forma rigurosa, simplemente cuando un cargo nuevo debe ser creado, el departamento de gestión humana toma la información contenida en los formatos de requisición que le envían los gerentes de área para realizar los procesos subsiguientes y generar la carta descriptiva del puesto.

Esto ocurre aun cuando en el mismo aparte de cargos y perfiles, se establece que *“toda provisión de vacantes exige la determinación previa del perfil necesario para el cargo respectivo. Todo perfil de cargo respetara de manera prioritaria las competencias genéricas, funcionales y, además, cuando corresponda, las gerenciales requeridas”*. Lo paradójico es, ¿cómo se puede irrespetar el perfil, si quien suministra la información para crearlo es a la vez quien hace el requerimiento para cubrir la vacante?

Para ilustrar lo descrito se puede revisar la carta descriptiva del cargo asesor comercial Diesel (anexo D.), en esta, se puede evidenciar que el perfil del cargo se concentra en describir las funciones de la persona que lo ocupará, limitando sustancialmente el alcance del cargo y la importancia que tienen diferentes dimensiones personales en el desempeño exitoso esperado. Estas dimensiones como por ejemplo comportamientos, actitudes y conocimientos específicos (evidencias de competencias personales y profesionales), se deben integrar en un *mix* único para cada cargo. En la actualidad en Dinissan, esta visión no existe, por el contrario existe una concepción plana (unidimensional) del perfil profesional que debe tener un individuo para ocupar un cargo.

Cabe anotar que no existe acompañamiento por parte de ningún especialista de gestión humana al gerente del área para hacer el levantamiento de la información del cargo ni el diseño del mismo, adicionalmente al no poseer un conocimiento teórico de los temas relacionados con los procesos de gestión humana y de muchos conceptos claves como competencias, habilidades, destreza, etc., los gerentes de área recurren a su “experiencia” tratando de plasmar en un formato básico y ambiguo (formato de requisición de personal), las características de la persona que necesitan para cubrir el cargo. En este sentido, muchas veces, los gerentes de área no encuentran las palabras (pues no son especialistas en estos temas) para describir aquello que buscan.

Así mismo se evidencia que el formato de requisición (anexo C) que actualmente se utiliza, no está articulado a la información que reúne, pues esta es muy básica y orientada a indagar sobre las responsabilidades futuras del individuo.

3.1.2 Requisición y Reclutamiento

Requisición

Como se evidencia en la descripción del proceso anterior, es el proceso de requisición, y no el análisis y diseño de cargos, el punto de partida de todos los procesos de vinculación de personal en Dinissan.

El proceso de requisición es un proceso simple en el cual el gerente del área diligencia el formato de requisición y lo envía al encargado de selección en el área de gestión humana.

Actualmente, la única variante en el proceso de requisición de personal se realiza para un cargo nuevo, momento en el cual el formato llevara la firma de la gerencia general de la compañía, esta es tramitada en todos los casos, directamente por el mismo gerente del área. Para los otros dos casos: *reemplazo de personal*, cuando se presenta una vacante por retiro, o *temporal*, es decir cuando la ausencia del titular del cargo es temporal, no es necesaria la firma de la gerencia general.

Reclutamiento

Actualmente el reclutamiento de candidatos es una responsabilidad compartida entre el área que realiza la requisición (todas las áreas funcionales) y el área de gestión humana. Se realiza utilizando variadas fuentes, entre las más frecuentes son:

Avisos en internet: es la fuente más utilizada debido a su alto nivel de efectividad y al rápido tiempo de respuesta por parte de la oferta laboral. Actualmente se utilizan 2 fuentes principales: las páginas de Computrabajo y el empleo.com para cargos operativos, y Linkedlin y michael page para cargos ejecutivos. Sin embargo se ha detectado que en el caso de estas últimas, no son suficientemente efectivas aun, por lo que es frecuente recurrir a otros tipos de fuentes de reclutamiento.

Referidos: es una fuente muy usada para cualquier tipo de cargos y reporta alta efectividad para los cargos ejecutivos. A diferencia de la anterior, la responsabilidad de este tipo de reclutamiento recae directamente en el área o jefe que realice la requisición, por lo cual es frecuente que también se presenten demoras en los procesos debido al tiempo que toma el que lleguen candidatos.

Consultoras o head hunter: en la actualidad esta fuente se utiliza específicamente para cargos de extrema dificultad en el reclutamiento, bien sea por la especificidad del perfil profesional, o por dificultad de aplicar otros medios de reclutamiento en la ciudad en la que se origina la requisición.

Avisos en periódicos: es muy poco usada en la actualidad, debido a su alto costo y decreciente efectividad, sin embargo es útil sobretodo en ciudades apartadas.

Otros medios como publicaciones en universidades o asociaciones de egresados, son muy poco usados y solo se utilizan cuando ya se han probado los anteriormente descritos.

Respecto al reclutamiento interno, aunque su aplicación era promovida por el área de gestión humana, solo hasta ahora se ha empezado a utilizar intensivamente utilizando como canal de comunicación la intranet y el correo electrónico corporativo, arrojando resultados positivos. Este tipo de reclutamiento era poco efectivo, principalmente por la falta de apoyo por parte de los jefes inmediatos que veían en él una fuente de problemas más que de soluciones, sobre todo cuando el candidato tenía la posibilidad de migrar hacia otra área, dejando una vacante y la necesidad de iniciar un proceso de vinculación desde cero.

3.1.3 Selección de personal

El proceso de selección se encuentra formalizado en la Política del área de Gestión Humana Distribuidora Nissan S.A. (anexo B.), sin embargo en la práctica, para controlar las etapas del mismo, el área de gestión humana utiliza la matriz etapas del proceso de selección (anexo E.).

En esta matriz se puede leer que área (gestión humana o área funcional), es responsable de adelantar cada una de las etapas del proceso.

Como se puede apreciar también en Dinissan, los procesos de requisición y reclutamiento se consideran etapas del proceso de selección en sí mismos. Descritos estos dos procesos con anterioridad, a continuación se hace la descripción de las siguientes etapas:

Entrevista de filtro (terna)

Aunque según lo descrito en la matriz de selección esta etapa es responsabilidad del área de gestión humana, en realidad los pasos de recolección, análisis y filtro de hojas de vida de candidatos, son realizados por el área funcional que realiza la requisición, y es el jefe o gerente de área el que define la terna o grupo de candidatos a vincular a la etapa de entrevistas. En este sentido si la fuente de reclutamiento es administrada por el área de gestión humana (ejemplo: aviso en internet), las hoja de vida serán enviadas al jefe o gerente de área para que realice esta etapa del proceso.

Entrevista de selección

En general, las entrevistas de selección de personal son realizadas por el área funcional que realiza la requisición, en esta etapa del proceso no interviene el área de gestión humana. Para realizar las entrevistas los jefes o gerentes de área cuentan con varios formatos de *guía de entrevista*, los cuales han sido diseñados de acuerdo al cargo, aunque no todos los cargos tienen un formato específico; para mayor ilustración se adjuntan como anexos, los formatos *guía de entrevista administrativo* (Anexo F.) Y *guía de entrevista operativo y servicio* (Anexo G.), en estos formatos se evidencia que la entrevista se centra en identificar los conocimientos y experiencias

Dependiendo del cargo a evaluar, es usual que el jefe de área se apoye en diferentes recursos para la evaluación de los candidatos, por lo tanto la entrevista con él, podrá ser realizada antes o después del uso de los recursos en mención. A continuación se describen los recursos más frecuentes:

Entrevista o prueba de desempeño para cargos operativos: es usada frecuentemente cuando el jefe de área requiere medir de los candidatos el conocimiento o habilidad específica en una actividad o labor, generalmente operativa. Para esta actividad es frecuente que los gerentes utilicen a colaboradores de confianza que conozcan y se desempeñen muy bien en una determinada labor.

Cuando el conocimiento o habilidad no es excluyente, es usual que este tipo de actividad sea programada en paralelo con las entrevistas que realizará el gerente. Si por el contrario el requisito es excluyente, lo normal será que la actividad se programe con anterioridad, en este caso las actividades operan como filtros para seleccionar aquellos candidatos que pasaran a la entrevista con el gerente o jefe de área.

Entrevista para cargos directivos o administrativos: este tipo de entrevista es usada frecuentemente cuando los cargos a seleccionar tienen alto impacto sobre indicadores claves de gestión o son cargos de confianza (Ejemplo: asesores comerciales, personal de servicio al cliente, cargos administrativos medios, etc.). Generalmente este tipo de cargos requieren de competencias o rasgos de personalidad que no siempre son fáciles de verificar, por lo tanto la entrevista para cargos directivos o administrativos, genera una segunda impresión de una persona que en general tiene un amplio criterio sobre los aspectos a evaluar. Por lo anterior, lo normal es agendar la entrevista con el nivel superior, posterior a la entrevista que realiza el jefe o gerente de área, con esto se descartan aquellos candidatos que definitivamente no cumplen con el perfil y solo se busca el concepto sobre aquellos que se consideran elegibles al cargo.

Prueba de desempeño o conocimiento: este tipo de pruebas con muy poco usadas en la actualidad, fundamentalmente porque los jefes de área en muchas ocasiones no tienen el conocimiento para diseñarlas adecuadamente o se requieren direccionar recursos de la operación para su realización (ejemplo: personal). La diferencia fundamental con la entrevista o prueba para cargos operativos, es que este tipo de pruebas suelen ser más extensas en tiempo por cuanto miden destrezas, habilidades o conocimientos que no pueden ser medidos en pocos minutos, un ejemplo de este tipo de pruebas son las clínicas de ventas o de atención al cliente, en donde es importante ver como es el comportamiento del candidato frente a diversas situaciones e interlocutores y el manejo de cada una de ellas.

Dependiendo de diferentes factores, el gerente o jefe de área puede aplicar uno o varios de estos y otros recursos, sin embargo son muchos los procesos de selección donde no se utiliza ninguno. En este punto es importante aclarar que aunque exista una etapa del proceso llamada *toma de decisión*, es en esta etapa de *entrevista*, donde usualmente se toma la decisión de vincular o no un candidato, pues solo se pasa a la siguiente etapa de aplicación de pruebas las personas que han sido seleccionadas; un candidato del cual queden dudas después de realizada la entrevista usualmente es descartado, por lo tanto hasta este punto se podrían considerar las etapas del proceso de selección de toma de decisión, las etapas siguientes son en la práctica etapas de legalización de vinculación y las únicas razones para que esta no se produzca serán los resultados negativos de los pasos Referenciación estudio de seguridad o exámenes médicos, o que el candidato desista de seguir en el proceso. Todas las variables anteriores son independientes de la decisión de la organización. Se ampliará esta dinámica en la descripción de la siguiente etapa.

Aplicación de pruebas

En general en Distribuidora Nissan S.A. no existen pruebas específicas para todos los cargos, solo existen para unos pocos.

Al hablar de pruebas, el área de gestión humana se refiere a herramientas de evaluación y selección de capital humano, diseñadas por firmas de consultorías especializadas y cuya aplicación se realiza de forma virtual (por internet).

Ejemplos de dichas herramientas son las pruebas VOCA (Ventas y Orientación Comercial Aplicada) o DISC –D: Drive (empuje), I: Inducement (influencia), S: Steadiness (constancia), C: Compliance (cumplimiento) - las cuales son aplicadas generalmente a cargos comerciales, de servicio al cliente, niveles ejecutivos, personal de confianza etc. Sin embargo existe una gran base de la población de colaboradores a los cuales no se les aplican porque se considera que no aporta a la toma de decisión.

Sin embargo, lo paradójico de las situaciones evidenciadas, es que aun en los casos en que se aplica, los resultados de estas mediciones no aportan al proceso de selección, fundamentalmente porque existe un profundo desconocimiento por parte de los analistas de selección del área de gestión humana de su correcta interpretación y aplicación. Generalmente estos resultados son entregados a los jefes o gerentes de áreas sin ningún tipo de retroalimentación de gestión humana, por lo tanto la interpretación subjetiva que pueda hacerse de los mismos servirá para avalar el candidato seleccionado, pero no para descartarlo, quedando la herramienta subutilizada sin un aporte real. Llevando esta realidad a otro escenario, si la prueba fuese interpretada correctamente sería posible aportar a la evaluación de aquellos candidatos cuya entrevista no fue satisfactoria, abriendo nuevas posibilidades de éxito en los procesos, pero como ya se explicó, al no existir la correcta interpretación, nunca los resultados de esta pruebas aportan un punto de vista diferente al de la entrevista. Para mayor ilustración se incluyen como anexos, resultados de las pruebas VOCA (anexo I.) Y DISC (anexo J.) Como conclusión esta etapa del proceso en la realidad no está aportando al proceso de toma de decisión.

Referenciación, estudio de seguridad, exámenes médicos.

Estos pasos son administrados por el área de gestión humana, quienes utilizan proveedores externos de servicios para la realización de la Referenciación, estudios de seguridad y exámenes médicos. Se consideran parte del proceso de legalización de la contratación, sin embargo es frecuente que muchos procesos de vinculación se cancelen en esta etapa debido a los resultados de las pruebas aplicadas, sobre todo en los niveles organizacionales más bajos.

Toma de decisión

En esta etapa solo se procede a avalar la vinculación, luego de verificar que los resultados de la etapa anterior fueron positivos.

Contratación (legalización)

Trámite administrativo llevado a cabo por el área de gestión humana, apoyada por el área jurídica de la organización.

Inducción y Entrenamiento en el cargo

Aun cuando para Distribuidora Nissan S.A., este proceso hace parte de las etapas del proceso de Selección, el mismo será descrito como Proceso más adelante.

Aun cuando para Distribuidora Nissan S.A., este proceso hace parte de las etapas del proceso de Selección, el mismo será descrito como Proceso más adelante.

3.1.4 Socialización e inducción.

Como se ha planteado anteriormente, el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura y debe fijarse una política, en este sentido Dinissan expresa en su política, que:

“toda persona que ingrese a la compañía deberá realizar el proceso de inducción para garantizar el conocimiento de la organización, su visión, misión, y principios, así como el portafolio de productos y servicios Dinissan: “

En general, la organización promueve que se adelante el proceso de inducción en tres (3) dimensiones:

- Inducción organizacional.
- Inducción al área.
- Inducción a la sede y el cargo.

Inducción organizacional

Es un proceso transversal a toda la organización, diseñada para que el nuevo empleado pueda a través de un curso interactivo vía internet y de actividades guiadas por su jefe y compañeros entender aspectos claves de la organización como:

- Historia de la organización y la marca.
- Unidades de negocio.
- Estrategia de negocio.
- Estructura orgánica por área.
- Cobertura geográfica nacional.
- Aspectos de bienestar laboral.
- Etc.

La herramienta principal para desarrollar esta etapa del proceso de inducción es un portal web propio llamado aula net, en donde el trabajador accede a diferentes recursos, entre ellos el curso *inducción Dinissan*. Para ilustrar mejor esta dinámica se incluye una visual de la herramienta aula net y del curso inducción Dinissan (anexo K.)

Inducción al área

Esta etapa del proceso es una charla directa a cargo del jefe inmediato en donde se indica al nuevo funcionario aspectos relacionados con la estructura orgánica del área, misión del área, la relación con la demás áreas de la organización, los indicadores de desempeño y gestión del área e información general.

Inducción a la sede y el cargo

El último paso de la inducción es instalar al funcionario en su puesto de trabajo la entrega formal de las herramientas físicas y virtuales que tendrá para desempeñar su función y, describir las condiciones generales de convivencia laboral, así como la interacción con otras áreas y funcionarios dentro de la misma sede.

Con relación al cargo, se establece en mayor detalle la misión del cargo y su alcance, a quien reporta, los diferentes canales de comunicación y funciones específicas dentro del equipo de trabajo. También se explica en detalle los indicadores de gestión y desempeño propios del cargo, lo que se espera de su gestión y el apoyo que puede obtener para el desarrollo de su actividad en general.

Esta última etapa del cargo es responsabilidad del jefe directo, sin embargo con frecuencia participan como apoyo compañeros del mismo nivel o superior.

3.1.5 Capacitación y entrenamiento

No hace falta hacer una revisión exhaustiva de los porque para afirmar que una organización como Distribuidora Nissan S.A., requiere que cada uno de los individuos que en ella laboran tengan un alto nivel de conocimiento y pericia en las actividades que desarrollan cada día.

Por lo anterior es de suma importancia revisar cómo se llevan a cabo en la actualidad todas las actividades tendientes a garantizar que cada individuo adquiera ese conocimiento y pericia. A estas actividades se les llama proceso de capacitación y entrenamiento.

En Distribuidora Nissan S.A., existe un departamento o área de capacitación, la cual está centralizada en Bogotá. Esta área tiene como misión desarrollar actividades que permitan a todos los funcionarios de la organización adquirir el conocimiento y desarrollar las actividades requeridas para desempeñar su función.

Sin embargo, en la práctica, el alcance de esta área es limitado en cuanto a recursos y capacidad de gestión, por lo cual se destina gran parte de su accionar a diseñar programas de formación, principalmente para las fuerzas de venta de la diferentes líneas de negocio de la organización y algunos otros programas dirigidos a niveles ejecutivos y administrativos medios. No obstante, se han diseñado herramientas de uso transversal a toda la organización difundidas a través de aula net (anexo K).

Entre estas herramientas, la más utilizada es la *guía virtual de capacitación* (anexo L.), la cual se compone de una serie de actividades que buscan guiar en un orden secuencial al nuevo funcionario en la ejecución de diferentes actividades: unas de auto capacitación, utilizando recursos como cursos y documentos y, otras actividades de tipo práctico, guiadas y monitoreadas por un tutor. El orden lógico de las actividades, busca proveer un hilo conductor al nuevo funcionario a fin de reducir la ansiedad y el temor normal de enfrentarse a la nueva experiencia laboral.

Sin embargo es necesario mencionar que la guía virtual de capacitación no se diseña para cargos específicos, sino que han sido desarrolladas para un grupo de cargos similares por ejemplo: cargos administrativos o comerciales, técnicos automotrices o cargos de dirección comercial. Esto se debe a dos factores primordiales; por un lado, la falta de recursos para el diseño de la guía aplicada a cada cargo, y por otro, como ya se describió con anterioridad, casi todos los cargos de la organización están diseñados a partir de las funciones que desempeña el funcionario, lo cual facilita agruparlos en familias de cargos debido a la similitud de sus funciones.

Así, es claro cómo queda subutilizada la herramienta, debido a que las diferentes necesidades de formación de cada cargo, requieren un diseño específico de la guía, que apunte a desarrollar el conocimiento y las competencias necesarias para su exitosa ejecución.

No obstante, en este punto es importante aclarar que la capacitación y entrenamiento de cada nuevo funcionario es responsabilidad directa de su jefe inmediato, quien en todos los casos utiliza por política de la organización la *guía virtual de capacitación* como apoyo a este proceso; adicionalmente el jefe directo provee las herramientas que considere necesarias para apoyar el proceso de capacitación, incluyendo el tiempo que el mismo o por delegación suya un funcionario capacitado dedique a entrenar al nuevo funcionario.

En esta instancia se evidencian 2 realidades en Dinissan:

Por un lado el hecho que es necesario por reconocer las actividades de capacitación y entrenamiento requieren que la organización destine una gran cantidad de importantes recursos para su ejecución, entre ellos, el tiempo de los capacitadores o entrenadores.

En este sentido, se evidencia que en la actualidad el tiempo y la calidad del mismo, invertido en el entrenamiento de los nuevos funcionarios, no son suficientes para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proceso capacitación y entrenamiento.

Por otro lado, haciendo una revisión más profunda, se puede evidenciar que no solo se trata de una cuestión de cantidad de tiempo, sino también de un problema estructural, fundamentalmente de cómo se estructuran las diferentes actividades del proceso de capacitación y entrenamiento, las cuales en muchos casos no tienen ningún impacto real sobre el conocimiento adquirido por el nuevo funcionario.

Esto se debe a que en muchos casos los jefes inmediatos, en quienes recae la responsabilidad de capacitar al nuevo personal no cuentan con los recursos conceptuales para articular un proceso de capacitación que realmente impacte el desarrollo de las nuevas competencias y habilidades necesitadas por el funcionario.

Lo anterior queda evidenciado cuando casi la totalidad de las actividades de capacitación programadas por los jefes directos en Dinissan, son del tipo auto capacitación, con lo cual se descarga toda la responsabilidad del desarrollo del conocimiento y habilidades en el nuevo funcionario, y aunque no se pretende desvirtuar los beneficios de este método, es importante mostrar que su uso se origina en la “necesidad” de dedicar el menor tiempo posible en la capacitación y así poder cumplir con las responsabilidades funcionales del capacitador o entrenador.

Por otro lado se utiliza la premisa de que es el nuevo funcionario quien debe esforzarse en la búsqueda de conocimiento, desconociendo que en general (debido a diferentes factores como la edad, el nivel de formación, la capacidad de atención, etc.), el proceso de absorción de conocimiento es diferente en cada individuo y no obedece necesariamente a ninguna lógica o patrón. Con esta práctica se descartan otros métodos de entrenamiento que se ha comprobado tienen en general un mayor impacto, ejemplo: las clínicas de venta o servicio, donde ciertos conceptos quedan más claros en el colaborador, que cuando son leídos de algún tipo de material, además la interacción social ayuda al desarrollo de otras habilidades valiosas en el desempeño laboral.

3.1.6 Evaluación de desempeño

Para avanzar en la descripción de este proceso es necesario manifestar que hace poco más de dos años, el área de gestión humana estableció las *competencias genéricas* para todos los cargos en distribuidora Nissan. Dichas competencias se han definido de la siguiente forma:

Orientación al cliente y al servicio

Actitud resolutiva y positiva hacia el cliente y los coequiperos

Gestión con Calidad:

Hacer todas las cosas bien desde la primera vez e introducir mejoras continuas en los procesos (PHVA).

Comunicación

Habilidad para intercambiar constructivamente información, ideas y conocimientos.

Anticipación

Disposición para prever situaciones que puedan afectar al cliente, a fin de planear y ejecutar las acciones necesarias para garantizar resultados óptimos.

Enfoque individual y de equipo a la acción y los resultados

Disposición para asumir los retos con energía, dedicación, tenacidad y método, logrando así los resultados organizacionales esperados.

En este trabajo se ha aplazado la presentación de dichas competencias hasta esta instancia, porque de todos los diferentes procesos de gestión humana que se han descrito solo hasta este, las competencias tienen uso o aplicación real.

Como quedó evidenciado en los procesos de análisis y diseño de cargos, la creación de las cartas descriptivas de cargos, los procesos de reclutamiento y selección, por nombrar solo algunos, dichas competencias serian de gran utilidad para garantizar la vinculación de personal que realmente las haya desarrollado en algún grado, sin embargo como han sido omitidas, es totalmente incierto el grado de cumplimiento de las misma por cada uno de los funcionarios vinculados actualmente.

Sin embargo, son precisamente estas competencias, la base de la herramienta de *evaluación de desempeño* más usada en la actualidad en la organización. Dicha herramienta es un formato de evaluación de desempeño genérico (anexo M.), que debe ser aplicado trimestralmente a cada funcionario para medir su evolución en cuanto a dichas competencias se refiere.

El formato no describe las competencias, sino las manifestación o comportamientos relacionados en forma de afirmaciones, para ser evaluados en una escala Likert (1 a 5). La idea es poder evidenciar los aspectos menos destacados y poder a partir de ello, diseñar un plan de desarrollo (anexo N.) que permita lograr una evolución en la competencia a trabajar.

Su aplicación es promovida por el área de gestión humana, sin embargo se observa que dicho proceso de evaluación de desempeño no se ejecuta en la actualidad, encontrando varios motivos para ello:

En primera instancia, el proceso no evalúa aspectos claves del desempeño específico de cada individuo en su cargo, razón por lo cual aporta muy poco a la medición real de su desempeño y por lo tanto pierde el sentido de utilidad tanto en los funcionarios como en sus jefes inmediatos, aunque se reconoce por parte de los mismos, la importancia de que cada uno cuente con las competencias medidas.

También se encontró que muchos jefes o gerentes de área no fueron sensibilizados correctamente en la importancia de este tipo de herramientas y en su utilización. Por lo tanto su uso riguroso no es generalizado.

3.2 Diccionario de competencias para los cargos de la línea de Buses y Camiones.

A continuación se define el Diccionario de competencia para los cargos de la línea de buses y camiones de Dinissan, tomando como base el diccionario de competencias de la obra de Martha Alles. Se define la competencia y los comportamientos asociados a cada grado de desarrollo, para lograr su aplicación práctica en la implementación del modelo por competencia en los procesos seleccionados.

El diccionario de competencias se compone de las siguientes 30 competencias:

1. Compromiso con la calidad de trabajo.
2. Ética y sencillez.
3. Flexibilidad y adaptación.
4. Iniciativa.
5. Innovación y creatividad.
6. Perseverancia en la consecución de objetivos.
7. Respeto.
8. Sencillez.
9. Adaptabilidad- Flexibilidad.
10. Calidad y mejora continua.
11. Capacidad de planificación y organización.
12. Cierre de acuerdos.
13. Colaboración.
14. Comunicación eficaz.
15. Conocimiento de la industria y del mercado.
16. Conocimientos técnicos.
17. Credibilidad técnica.
18. Dinamismo-Energía.
19. Gestión y logro de objetivos.
20. Influencia y negociación.
21. Iniciativa- Autonomía.
22. Orientación a los resultados con calidad.
23. Orientación al cliente interno y externo.
24. Pensamiento analítico.
25. Pensamiento conceptual.
26. Profundidad en el conocimiento de los productos.
27. Responsabilidad.
28. Temple y dinamismo.
29. Tolerancia a la presión de trabajo.
30. Trabajo en equipo.

Cada competencia descrita en este diccionario se presenta de la siguiente forma:

Primero se hace una definición amplia de la competencia, luego se presentan cinco (5) grados o niveles de desarrollo de la competencia numerados de la A a la E, donde A representa el mayor grado de desarrollo y E el menor grado o, en su defecto, la ausencia de la competencia. Cada grado de desarrollo se describe a través de los comportamientos asociados a ese nivel de desarrollo específico.

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a las constante posibilidad de aprender

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
- Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.
- Es un referente en la organización y la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad del trabajo.

B

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.
- Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
- Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.
- Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad del trabajo.

C

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del sector a cargo.
- Promueve en su sector cursos de acción para obtener altos niveles de desempeño.
- Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector.
- Es un referente en su área por su compromiso con la calidad del trabajo.

D

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.
- Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño.
- Aplica políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizados y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados.
- Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

E

- Su ritmo de actividad es constante y no se ve modificado cuando las circunstancias requieren actuar con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.
- No realiza acciones específicas tendientes a obtener altos niveles de desempeño.
- Actúa sobre la base de su criterio sin tomar en cuenta normal y procedimientos establecidos.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia y sus aportes no son suficientes para alcanzar los estándares de calidad esperados.
- No es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

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

Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica la sencillez en la actuación cotidiana

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Establece un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros al diseñar métodos de trabajo-aplicables a toda la organización-no burocrática, transparente y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
- Demuestre a través de sus comportamientos ser en todo momento una misma persona, sin acomodarse a las circunstancias. Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. Promueve esta forma de actuar en toda la organización.
- Es un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.

B

- Dirige el área a su cargo sobre la base de valores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Establece un marco de referencia para sí mismo y para su área destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros al diseñar, dentro de su área, métodos de trabajos no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.

- Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento “la misma persona”, sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias. Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. Promueve esta forma de actuar dentro de su área.
- Es un referente en la organización por su ética y sencillez.

C

- Conduce el equipo a su cargo sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Establece un marco de referencia para sí mismo y para su sector destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
- Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento “la misma persona”, sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias. Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. Promueve esta forma de actuar dentro de su sector.
- Es un referente en su área por su ética y sencillez.

D

- Realiza su tarea sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.
- Actúa en concordancia con los valores y las políticas organizacionales.
- Genera confianza en otros por su desempeño transparente y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
- Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento “la misma persona”, sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias. Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos.
- Es un referente para sus compañeros por su ética y sencillez.

E

- Realiza su tarea de acuerdo con los lineamientos recibidos sin tener en cuenta especialmente valores morales y las buenas costumbres y/o prácticas profesionales.
- Aplica su propio criterio sin considerar las políticas y valores definidos por la organización y que están relacionados con su puesto de trabajo.
- No genera confianza en otros, al realizar sus tareas de un modo no transparente, complejo desde la mirada de otra persona, en especial si no es de la especialidad o no conoce en profundidad el tema en cuestión.
- Demuestra una aparente seguridad; sin embargo, al no ser congruente en el decir y hacer, da lugar a malos entendidos.
- No es un referente para sus compañeros por su ética y sencillez.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION: capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

Comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y/o cambiantes

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos.
- Posee tal conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia.
- Analiza e incorpora en las políticas organizacionales las características de personas o grupos diversos, multiculturales, eventualmente conflictivos, y asume su conducción.
- Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia.
- Es un referente en el ámbito de la organización y en el mercado por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.

B

- Diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos.
- Posee tal conocimiento de mercado local y regional que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su área de trabajo.
- Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción.

- Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de su área de trabajo y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia.
- Es un referente en su área de trabajo y dentro de la propia organización por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.

C

- Implementa políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos.
- Posee tal conocimiento del mercado local que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia dentro de su sector de trabajo.
- Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales y asume su conducción.
- Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el equipo a su cargo y en su área de influencia.
- Es un referente para sus colaboradores y dentro de su área de trabajo por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.

D

- Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores para enfrentar con eficacia problemas y/o situaciones diversos.
- Posee tal conocimiento de los temas relacionados con su puesto de trabajo que le permite anticiparse a los cambios del contexto y actuar en consecuencia.
- Interpreta adecuadamente las características de otras personas en relación con las tareas a su cargo.
- Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere.
- Es un referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.

E

- Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender sus verdaderas implicaciones en relación con los cambios el entorno.
- Posee conocimiento de los temas relacionados con su puesto de trabajo, pero tiene dificultades para percibir los cambios del contexto y actuar para enfrentarlos con eficacia.
- Asume que las otras personas poseen posturas similares a las propias en relación con las tareas a realizar.
- Comprende que puedan existir otras posturas pero asume que la suya es la correcta y repite comportamientos pasados.
- No es un referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. Por el contrario, es percibido como una persona que sigue las tradiciones y costumbres preestablecidas.

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

Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.
- Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.
- Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo.

B

- Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.
- Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.
- Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.

- Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo.

C

- Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.
- Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.
- Promueve la participación entre los colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo.
- Desarrolla la iniciativa dentro de su sector a fin de que sus colaboradores estén preparados para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia.

D

- Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan.
- Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas.
- Promueve la participación entre sus compañeros e incentiva en ellos el mismo comportamiento.
- Desarrolla la iniciativa entre sus compañeros a fin de que estén preparados para responder rápidamente a las situaciones que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo.
- Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

E

- Ante situaciones complejas o de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, a la espera de que se resuelvan por si solas.
- No comprende las señales que podrían indicarle que un determinado hecho es una oportunidad o un problema, para actuar rápidamente según corresponda.
- No promueve la participación ni el mismo participa, se queda expectante frente a los hechos aguardando el curso de los acontecimientos.
- Prefiere actuar según los usos y costumbres y propone a los otros igual comportamiento, lo que impide responder rápidamente a las situaciones nuevas y/o diferentes que se planteen en sus respectivos puesto de trabajo.
- No es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

INNOVACION Y CREATIVIDAD: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenta en el propio puesto, la organización y/o clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y proponer opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
- Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicaciones en el ámbito de toda la organización, con repercusión positiva en la comunidad donde actúa.
- Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo en la materia.
- Es un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.

B

- Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- Diseña métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
- Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área y tiene repercusión en otros sectores de la organización.
- Conduce su área a través de prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol liderazgo dentro de la organización.

- Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.

C

- Posee una clara visión del mercado nacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- Diseña métodos de trabajo para su sector nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, proponiendo opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
- Las soluciones nuevas y originales que presentan exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación.
- Conduce el equipo de colaboradores a su cargo aplicando prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro de su área.
- Es referente para el equipo a su cargo y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.

D

- Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos.
- Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables- además- en otros puestos similares, con repercusión en su esfera de actuación.
- Aplica prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo entre sus compañeros de trabajo.
- Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

E

- Posee juicios previos o preconceptos sobre las formas en que se deben hacer las cosas, lo que le impide generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar los intereses de los clientes internos y externos.
- Las soluciones que presenta solo aplican a su puesto de trabajo y a su estilo personal, por lo tanto no pueden ser utilizadas por otros que ocupen puestos similares.
- Aplica siempre las mismas soluciones aunque no se lo más adecuado, y asume un rol crítico frente a compañeros que presentan propuestas innovadoras y creativas.
- No es un referente para sus compañeros por presentar soluciones innovadoras y creativas que agreguen valor.

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

Comportamientos habituales en relación con los objetos propuestos(personales u organizacionales), aún en situaciones exigentes

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia.
- Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.
- Dirige la organización sobre las base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyendo en un ejemplo de ello, y alienta lo otros directivos a obrar del mismo modo.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
- Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

B

- Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija los objetivos cuya consecución requiere perseverancia.
- Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área.

- Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyendo en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
- Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

C

- Implementa procedimientos para su área pendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional.
- Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores.
- Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brindar retroalimentación a sus colaboradores directos.
- Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

D

- Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional.
- Actúa con fuerza interior, y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización.
- Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, y brinda retroalimentación a sus compañeros.
- Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

E

- Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos.
- Su ritmo de trabajo fluctúa, y no alcanza un comportamiento constante que le permite alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización.
- Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas.
- Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adhiere a pautas fijadas por la organización con el propósito de alcanzar los objetivos.
- Para sus compañeros es un ejemplo de no perseverancia en la consecución de objetivos.

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

Comportamientos relacionados con la capacidad para dar a los otros y, lograr para sí mismo, un trato digno y tolerante

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.
- Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.
- Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.
- Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.
- Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.

B

- Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta idéntica actitud en el equipo de trabajo a su cargo.
- Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás, fomentando entre sus colaboradores que actúan de la misma manera.
- Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz.
- Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.

C

- Ofrece un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta la misma actitud en sus colaboradores más directos.
- Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.
- Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.
- Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

D

- Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad.
- Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Actúa consecuentemente con lo que dice, y respeta las pautas de conducta que le exige la organización.
- Mantiene una correcta relación con sus compañeros.
- A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.

E

- Su trato es siempre respetuoso hacia los demás.
- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses.
- No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando se sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización.
- Su actuación no es consecuente con su discurso.

SENCILLEZ: Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.

Comportamientos habituales en relación con la transparencia y búsqueda de soluciones simples y eficaces	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	---

A

- Define y fija políticas organizacionales y las comunica de manera clara y precisa a todos los niveles de la organización. Del mismo modo, comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.
- Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseña métodos de trabajo y procedimientos para toda la organización, evitando las soluciones complicadas y burocráticas.
- Genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento humilde, confiable, sin dobles mensajes, sobre la base de la verdad. Alienta a los demás a que asuman un comportamiento similar, en cascada desde su nivel hacia toda la organización.
- Dirige la organización y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo, aplicando principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces, ni engaños, diciendo siempre la verdad) y ofrece su entrenamiento experto a otros que así lo requieran.
- Es un referente en la organización y en el mercado por su sencillez.

B

- Define y fija políticas para su área y las comunica de manera clara y precisa a todos los niveles relacionados. Del mismo modo, comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.
- Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseña métodos de trabajo y procedimientos para su área, evitando las soluciones complicadas y burocráticas.

- Genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento humilde, confiable, sin dobles mensajes, sobre en base a la verdad. Alienta a los jefes del equipo a su cargo a que asuman un comportamiento similar.
- Dirige su área aplicando principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad), alienta a los jefes de equipo a su cargo a obrar del mismo modo, y ofrecen su entrenamiento experto a quienes lo requieren.
- Es un referente en el ámbito de la organización por su sencillez.

C

- Aplica las políticas organizacionales en su sector y las comunica de manera clara y precisa a sus colaboradores. Del mismo modo, comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.
- Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y propone métodos de trabajo y procedimientos para su sector, evitando las soluciones complicadas y burocráticas.
- Genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento honesto, sin doble mensajes, sobre la base de la verdad.
- Dirige a sus colaboradores aplicando principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad) y ofrece su entrenamiento experto a quienes lo requieren.
- Es un referente para sus colaboradores y en su área de influencia por su sencillez.

D

- Aplica los métodos de trabajo definidos para su puesto de trabajo y, cuando es necesario, se expresa de manera clara y precisa. Del mismo modo, comunica fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.
- Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y propone soluciones en relación con su puesto de trabajo, evitando las soluciones complicadas y burocráticas.

- Genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento honesto sobre la base de la verdad.
- Aplica en su tarea principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad) y ofrece su entrenamiento experto a sus compañeros que lo requieren.
- Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector por su sencillez.

E

- Aplica los métodos de trabajo para su puesto de trabajo pero no comunica a otras personas los aspectos relacionados de manera clara y precisa.
- Cuando propone soluciones en relación con su puesto de trabajo, estas son complicadas, burocráticas y/o con más pasos de los necesarios.
- No genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo o bien porque no siempre dice la verdad, o bien porque su forma de expresar no es clara y precisa, o bien porque dice una cosa y hace otra.
- No aplica en su tarea principios de sencillez (obrar y comunicar sus acciones sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad) y no acepta entrenamiento experto de sus superiores o compañeros con relación a este aspecto.
- No es referente para sus compañeros por su sencillez.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes tanto del entorno como de la propia organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Comprende y aprecia perspectivas diferentes a las que otorga un valor especial), y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.
- Lleva a cabo revisiones críticas de las estrategias y objetivos de su área, y propone cambios cuando advierte que es necesario.
- Adecua su propio accionar y el de su equipo de trabajo a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.
- Realiza, si corresponde, una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y propone cambios.
- Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc, y fomenta su uso en la organización.

B

- Comprende y considera perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.
- Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.
- Adecua su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones, e incentiva a su equipo de trabajo a actuar de la misma forma.
- Ajusta su accionar a los objetivos de la organización.
- Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc, y fomenta su uso entre sus colaboradores.

C

- Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.
- Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando advierte que es necesario.
- Adapta su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.
- Ajusta su accionar a los objetivos propuesto para su sector.
- Para adaptarse a diversos contextos, aplica las herramientas o metodologías propuestas por la organización con ese objetivo.

D

- Comprende perspectivas diferentes, cambiando ciertas conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones.
- Acepta los cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabaja para alcanzarlos.
- Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.
- Modifica su accionar en pos de los objetivos que le son fijados.
- Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación a diversos contextos.

E

- Trabaja cómodo en situaciones, contextos y medios conocidos, pero no acepta ni comprende perspectivas diferentes.
- Se siente inseguro en el cumplimiento de sus objetivos cuando le plantea cambios en ellos.
- Es muy metódico, por lo que no consigue adaptar su accionar frente a nuevas situaciones.
- No ajusta su accionar a los objetivos de la organización.
- Tiene dificultades para adaptarse nuevas metodologías y herramientas de trabajo

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA: capacidad para optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etc.) y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Comportamientos cotidianos relacionados con la relación de tareas, la asunción de responsabilidades y la utilización de recursos

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Diseña métodos de trabajo organizaciones que permitan optimizar los recursos disponibles- personas, materias, etcétera.
- Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.
- Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen y optimicen el uso de los recursos.
- Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.
- Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.

B

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etcétera).
- Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.

- Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos.
- Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de los objetivos a través del uso eficiente de los recursos disponibles.
- Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.

C

- Optimiza o propone acciones en ese sentido, según corresponda los recursos disponibles- personas, materiales, etcétera.
- Agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.
- Brindar aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos.
- Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos a través del uso eficiente de los recursos disponibles.
- Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua.

D

- Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etcétera.
- Agregar valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o procesos y métodos de su área de trabajo.
- Brindar aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo.
- Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados.
- Ejecuta sus tareas de manera eficiente.

E

- Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles-personales, materiales, etc.
- Aplica soluciones estándar en la realización de sus tareas.
- No brinda aportes significativos que optimicen el uso de los recursos a su cargo.
- Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante un uso eficiente de los recursos disponibles.
- No es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores y/o pares, dado que no demuestra con actos concretos su preocupación por realizar sus tareas de manera eficiente.

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

Comportamientos relacionados con la realización de las tareas a cargo, su seguimiento, cumplimiento de metas y fijación de prioridades.

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.
- Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular.
- Diseña e implementa mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias.
- Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.
- Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.

B

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores.
- Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.
- Diseña herramientas de seguimiento y verifica de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyecto o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias.

- Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas.
- Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.

C

- Determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto.
- Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector.
- Utiliza mecanismo de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.
- Está atento al surgimiento de los obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera.
- Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización.

D

- Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.
- Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados.
- Aplica mecanismo de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias.
- Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados.
- Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.

E

- No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización.
- No suele planificar acciones ni definir tiempo y/o recursos para lograr los objetivos planteados.
- El seguimiento y control que realiza del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos en los cuales participa no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas necesarias.
- No lograr superar los obstáculos que se le presentan, lo que impide la consecución de los objetivos pautados.
- Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentren a su cargo.

CIERRE DE ACUERDOS: Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

Comportamientos relacionados con el cierre de acuerdos de cualquier tipo, con clientes externos o internos u otras personas relacionados con su gestión

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Concreta y formaliza acuerdos y vínculos tanto duraderos como beneficiosos para la organización y para el cliente.
- Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de todas las partes del negocio.
- Identifica los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de hacer foco de ellos al presentarle la propuesta de la organización.
- Logra que los clientes acepten las propuestas que se le presentan, concretando las ventas.
- Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar en él un nivel de confianza y aceptación que se traduzca en decisiones mutuamente convenientes y favorables.

B

- Identifica el interés del cliente en función de lo cual se aboca a cerrar tratos comerciales con él.
- Desarrolla soluciones efectivas y demuestra creativamente en su diseño.
- Concreta y formaliza de manera oportuna acuerdos que implican mutuos beneficios.
- Elimina los factores de las propuestas que pueden generar objeciones, facilitando así su aceptación.
- Genera confianza en el cliente y logra consolidar los vínculos comerciales.

C

- Comprende y percibe los intereses y necesidades de sus clientes.
- Desarrolla soluciones específicas, sobre la base del conocimiento que tiene cerca de los productos que ofrece, y su experiencia previa.
- Concreta acuerdos puntuales con el cliente.
- Lleva a cabo efectivos intentos para lograr que el cliente tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.
- Lograr generar confianza en el cliente y predisponerlo positivamente al cierre del acuerdo comercial.

D

- Desarrolla propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente.
- Propone soluciones estándar que responden estrictamente a la problemática planteada.
- Cierra acuerdos comerciales que se adecuan a los lineamientos y las expectativas de la organización.
- Consigue predisponer positivamente al cliente a la compra del servicio o producto ofrecido.
- Goza de credibilidad ante los clientes, lo que constituye un factor importante en su realización con ellos y en las decisiones que estos toman con respecto a la compra del producto o servicio ofrecido.

E

- Las soluciones que desarrolla no siempre responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
- En su afán por cerrar acuerdos o concretar la venta de un producto o servicio suele irrespetar ciertos lineamientos organizacionales.
- Percibe superficialmente los factores relevantes en la decisión del cliente, si no son del todo evidente, por lo que no logra hacer foco en lo realmente importante al momento de presentarse propuestas e intentar cerrar acuerdos comerciales.
- No logra generar una buena predisposición en los clientes, dado que no consigue manejar las objeciones que presentan.
- Genera escasa confianza en el cliente, porque muestra ambiguo cuando debe realizar aclaraciones acerca de ciertos aspectos de las propuestas presentadas.

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

Comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontaneas.
- Apoya decididamente a otras personas y difunda formas de relacionamiento basadas en la confianza.
- Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos.
- Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.

B

- Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas.
- Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.
- Crea relaciones de confianza.
- Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas.
- Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos.

C

- Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área.
- Posee buena predisposición para ayudar a otros.
- Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.
- Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo.
- Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D

- Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.
- Tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos.
- Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.
- Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.

E

- No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia a ellos en la consecución de sus objetivos.
- Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades.
- Colabora con los integrantes de su equipo solo si resulta estrictamente necesario.
- No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.

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

Comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
- Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.
- Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.
- Estructurar canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información.
- Desarrolla redes de contacto formales e informales que permitan crear un ámbito positivo de intercomunicación.

B

- Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.
- Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.
- Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
- Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.
- Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación, existentes, tanto formales como informales.

C

- Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
- Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
- Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.
- Aprovecha los canales de comunicaciones existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas.
- Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.

D

- Escucha atentamente a sus interlocutores.
- Comunica sus ideas de manera clara y entendible.
- Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.
- Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.
- Adecua su discurso a las características de su interlocutor.

E

- Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.
- Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor.
- Muestra escaso interés por escuchar a otros.
- Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto.
- No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO: Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización y, el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Comportamientos cotidianos relacionados con la capacidad para comprender las necesidades de sus clientes (interno y externos), consumidores finales y, con relación a otros participantes del mercado, conocer tendencias y posibles amenazas

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales, sobre la base de un profundo conocimiento del mercado.
- Instrumenta métodos de trabajo para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que le mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Exhibe un conocimiento detallado y completo del marco regulatorio pertinente y un profundo conocimiento de los productos.
- Evalúa la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos ofrecidos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores, sobre la base de un profundo conocimiento del mercado y los productos disponibles.
- Es un referente en el mercado, tanto nacional como regional, por sus conocimientos en la materia.

B

- Comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales, sobre la base de un correcto conocimiento del mercado.

- Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de la organización, y analiza las fortalezas y debilidades de la organización en ese contexto.
- Posee un amplio conocimiento del marco regulatorio pertinente y de los productos ofrecidos por la organización.
- Evalúa correctamente la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de cliente y consumidores.
- Es un referente en el mercado nacional por sus conocimientos en la materia.

C

- Detecta y comprende las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda), basado en su conocimiento del mercado.
- Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que le mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, utilizando ese conocimiento para detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área.
- Posee un adecuado conocimiento de los productos y de los aspectos del marco regulatorio pertinentes para su tarea y las del equipo a su cargo.
- Muestra interés por investigar e incrementar sus conocimientos acerca del mercado.
- Es reconocido por los colaboradores de su área como ejemplo en la materia.

D

- Comprende las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda), basado en su conocimiento del mercado.
- Identifica oportunidades y amenazas del contexto donde opera.
- Consulta a sus superiores sobre aspectos que desconoce del marco regulatorio vigente o en relación con las actividades de los clientes.
- Posee un conocimiento adecuado, para su cargo, de los productos y de las necesidades y preferencias de clientes y consumidores.
- Se mantiene actualizado y en pleno conocimiento de las características generales del mercado y de la industria.

E

- Atiende las necesidades de los clientes sin tener en cuenta el mercado en el que desarrollan sus actividades.
- No conoce en profundidad las actividades de sus clientes y no procura asesorarse al respecto.
- No identifica adecuadamente las oportunidades y amenazas del mercado.
- Atiende las necesidades de los clientes sin considerar el marco regulatorio pertinente.
- No tiene un conocimiento de los productos acorde a lo requerido por sus responsabilidades.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto de trabajo requiere para alcanzar un desempeño exitoso

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Entiende, conoce (y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto) todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.
- Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender.
- Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia.
- Asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina.
- Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido en la comunidad donde actúa como experto.

B

- Entiende, conoce (y pone en práctica) todos los temas de su especialidad y función, desde lo más sencillo hasta los más complejos.
- Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.
- Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás.
- Toma activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina.
- Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos relativos a los procesos a su cargo.

C

- Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función.
- Mantiene un constante interés por aprender.
- Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.
- Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas.
- Se constituye como un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con su puesto de trabajo.

D

- Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas relacionados con el desempeño de su función.
- Evidencia un constante interés por aprender.
- No tiene problemas en compartir con los demás sus conocimientos y experiencias.
- Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.
- Es visto por su entorno próximo como una instancia válida de su consulta sobre los temas técnicos relacionados con el desempeño de su trabajo.

E

- No domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su tarea.
- Carece de interés en aprender nuevos conocimientos o perfeccionar o actualizar los que ya posee.
- Conserva para sí mismo su experiencia profesional, sin compartirla de un modo útil con las personas de su entorno organizacional próximo.
- Aun en los aspectos técnicos de su trabajo que domina satisfactoriamente, no contribuye a desarrollar el conocimiento de otros funcionarios en la materia.
- En su entorno organizacional próximo no resulta una instancia confiable de consultas sobre temas de conocimiento técnico propios de su tarea.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos (que el puesto de trabajo requiere) y con la posibilidad de alcanzar un nivel de referente en función de estos conocimientos y experiencia

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.
- Logra que los demás perciban a su nivel de preparación y confíen en el como fuente de consulta ante problemas técnicos.
- Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos.
- Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente.
- Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.

B

- Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos y experiencia en su área de especialización.
- Es reconocido en el ámbito de la organización por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos de su especialidad.
- Aprovecha su preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, obteniendo resultados que le permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y de la organización.
- Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.

- Es consultado por otras personas sobre los temas de su especialidad, dado que perciben su experiencia e idoneidad técnicas.

C

- Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.
- Lleva a cabo sus tareas apropiadamente, y responde a las necesidades técnicas.
- Identifica y propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.
- Genera en los demás confianza en su desempeño.
- Genera confianza y mantiene una actitud abierta a colaborar con otras áreas en los temas de su especialidad.

D

- Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.
- Lleva a cabo las tareas apropiadamente.
- Responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad.
- Identifica problemas técnicos de alta complejidad.
- Genera confianza en los niveles operativos a través de su desempeño.

E

- No posee un buen manejo de técnicas, normas y procedimientos de su área de especialización.
- Los trabajos que realiza no cumplen con los estándares de calidad requeridos por la organización.
- Brinda solución a problemas técnicos básicos y sencillos, pero no logra ofrecer una adecuada respuesta ante problemas de alta complejidad.
- No es percibido como un profesional con buen nivel de preparación, por lo que no es un referente al que se consulte.
- No tiene un buen manejo de los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con el desarrollo del talento propio, del equipo a cargo y de los compañeros

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Promueve en toda la organización y, a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.
- Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área.
- Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo.
- Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como en el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
- Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.

B

- Promueve en su área y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.
- Toma acertadas decisiones de mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo.
- Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas y demuestra serenidad y dominio de sí mismo.
- Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
- Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.

C

- Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores a actuar de la misma forma.
- Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional aun en jornadas de trabajo extensas.
- Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo.
- Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
- Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámica.

D

- Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras.
- Lograr trabajar en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.
- Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas.
- Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía.
- Mantiene una actitud dinámica y entusiasta en la realización de las tareas a su cargo.

E

- Se desorienta y no sabe cómo actuar antes situaciones cambiantes y retadoras, viéndose afectado su desempeño laboral.
- No lograr mantener su nivel de actividad y juicio profesional en jornadas extensas de trabajo.
- Pierde su serenidad y dominio de la situación ante circunstancias adversas.
- No logra generar entre sus colaboradores y/o pares un desempeño dinámico, como consecuencia de que el mismo no lo demuestra.
- Cuando debe realizar tareas complejas o exigentes, su nivel de dinamismo y energía se ve afectado.

GESTION Y LOGRO DE OBJETIVOS: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera que logre eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

Comportamientos cotidianos relacionados con el logro de objetivos, propios y del equipo a cargo.

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Establece, tanto para sí mismo/a como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes.
- Conformar y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos para la organización; selecciona colaboradores/as, presta siempre atención a la formación de personas y sabe cuándo y cómo es conveniente delegar tareas.
- Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible.
- Logra movilizar los recursos organizacionales de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando cuidadosamente los riesgos y evidenciando conocimiento de la organización en la integración de actividades.
- Funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

B

- Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes.
- Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas.

- Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción.
- Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgo y buscando la integración de actividades para maximizar la eficiencia.
- Sus acciones y las del equipo a su cargo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización.

C

- Fija, tanto para sí mismo como para otros funcionarios, metas retadoras.
- Selecciona colaboradores, atiende a la formación de personas y delega tareas con criterio, buscando mejorar los resultados obtenidos.
- Ejerce sus funciones con base en una planificación previa, y genera directrices y propuestas sustentadas siempre en la información disponible.
- Busca permanentemente movilizar los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, al evaluar los riesgos y promover el aprovechamiento de recursos mediante la integración de actividades.
- Trabaja para cumplir estándares de eficacia, eficiencia y calidad en el ejercicio de sus funciones, y administra apropiadamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.

D

- Establece para sí mismo metas retadoras.
- Considera siempre la obtención de resultados, al seleccionar colaboradores, promover la formación de personas y delegar tareas.
- Evidencia planificación y dirección en el ejercicio de sus funciones, y presenta propuestas con base en la información disponible.
- Busca el aprovechamiento de los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, para lo cual evalúa los riesgos y la posible integración de actividades.
- Considera, en el ejercicio de sus funciones, criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.

E

- No establece para sí mismo objetivos desafiantes ni orientados al logro de la metas de la organización.
- Muestra fallas en la planificación de las tareas a su cargo.
- No evidencia en el desempeño de sus funciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad.
- No resulta un ejemplo a seguir para su entorno organizacional próximo por su compromiso con los objetivos organizacionales, sectoriales y del país.
- Es poco atento al aprovechamiento y la adecuada administración de los recursos que la organización pone a su disposición.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones donde las partes involucradas tienen intereses encontrados.

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
- Desarrolla conceptos, demostración y explicación fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.
- Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final.
- Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar.
- Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.

B

- Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
- Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.
- Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final.
- Influencia a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todas las partes y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
- Convince a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas.

C

- Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas.
- Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización.
- Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse.
- Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- Impulsar a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones.

D

- Convince a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que son de una incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honesta.
- Lograr negociaciones beneficiosas para ambas partes involucradas.
- Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan.
- Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte.
- Lograr interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas.

E

- Demuestra escasa preocupación por elaborar estrategias personales que le permitan lograr un impacto positivo en otras personas.
- En ocasiones recurre a argumentos falaces a fin de convencer a su interlocutor.
- No logra superar efectivamente las objeciones que otros plantean a sus objetivos o intereses.
- Influencia a otros para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte.
- No utiliza técnicas de persuasión efectivas, por lo que no logra convencer.

INICIATIVA – AUTONOMIA: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión, e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Comportamientos cotidianos relacionados con el tipo de reacción frente a las diversas situaciones que se presentan: problemáticas, nuevas, difíciles, nuevos requerimientos, etcétera.	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	---

A

- Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.
- Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.
- Desarrollo dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno.
- Promueve en todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes.
- Es un referente en la organización por su iniciativa.

B

- Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente.
- Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.
- Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
- Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motivan a sus colaboradores a hacer lo mismo.
- Es un referente en su área por la iniciativa que demuestra.

C

- Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma.
- Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio, y las implementa cuando es pertinente.
- Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
- Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando corresponde, y aprovecha al máximo las oportunidades que se presenta.
- Aporta ideas que contribuye a mejorar los procesos y a actuar proactivamente.

D

- Actúa proactivamente.
- Brinda soluciones a problemas y/o retos.
- Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno.
- Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.
- Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.

E

- Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de sus tareas.
- Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas que se le plantean.
- Ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma.
- No tiene en cuenta las aplicaciones tecnológicas disponibles y no logra aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.
- Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyen a lograr los objetivos que se le plantean.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS CON CALIDAD: Capacidad para orientar a los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Comportamientos cotidianos relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos.	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	---

A

- Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad.
- Diseña mecanismo organizacional que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzando con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.
- Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto.
- Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanente de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda a la organización.
- A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.

B

- Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.
- Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización.
- Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado.

- Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización.
- Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas

C

- Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos.
- Asume metas desafiantes y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
- Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
- Cumple satisfactoriamente, con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean.
- Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.

D

- Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria.
- Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y resultados que obtiene.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo.
- Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes.
- Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar.

E

- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos.
- Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes.
- No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas.
- No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación.

ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Comportamientos cotidianos en relación con los clientes internos y externos.	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	---

A

- Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.
- Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado.
- Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.
- Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.
- Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

B

- Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades.
- Proponer acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia.
- Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
- Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos los colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que todos colaboradores actúen de igual forma.

C

- Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo).
- Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes.
- Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.
- Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes.
- Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes.

D

- Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo).
- Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.
- Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.
- Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.
- Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes.

E

- No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o forma.
- No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo.
- No utiliza los mecanismos existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes.
- No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes o problemas planteados por los clientes.
- Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes.

PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizaciones sistemáticas, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Comportamientos cotidianos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones.

Los comportamientos se ubican en: Grado

A

- Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.
- Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto.
- Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problema o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados.
- Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibilidades derivaciones de una situación determinada.

B

- Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.
- Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.
- Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir.
- Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.

C

- Desagrega las situaciones o problemas en partes, establece relaciones causales sencillas.

- Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia.
- Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.
- Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.

D

- Desagrega las situaciones en sus principales componentes.
- Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema.
- Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible.
- Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo.
- Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.

E

- Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones.
- No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto.
- Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos.
- Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias.
- No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL: Capacidad para identificar problemas, información significativa y clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificando paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Comportamientos cotidianos relacionados con la identificación de problemas, información relevante o clave, conceptos, modelos, etcétera	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	---

A

- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten identificar problemas, detectar información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones, que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas.
- Promueve en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave e identificando paso a paso sus implicaciones.
- Identifica las relaciones causa-efecto de los problemas actuales y potenciales, y establece prioridades para llegar a una solución. A su vez, promueve en los miembros de la organización esta misma forma de proceder.
- Aplica y promueve el razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
- Es un referente dentro y fuera de la organización en materia de pensamiento conceptual.

B

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten identificar problemas, detectar información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas.
- Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave e identificando paso a paso sus implicaciones.
- Identifica relaciones causa-efecto en los problemas que analiza, motivando a los colaboradores de su área de trabajo a proceder de igual forma.
- Aplica el razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

- Es un referente en materia de pensamiento conceptual dentro de su área de trabajo.

C

- Implementa procesos de trabajo para identificar problemas, información significativa o clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir modelos, incluso en situaciones complejas.
- Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave.
- Identifica las relaciones causa-efecto en los problemas que analiza, estableciendo prioridades entre ellos, con vistas a su resolución.
- Aplica un razonamiento creativo, inductivo o conceptual, siempre y cuando las circunstancias se lo permitan.
- Es considerado un ejemplo a seguir por los colaboradores de su sector, en materia de pensamiento conceptual.

D

- Identifica problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas.
- Logra desagregar las situaciones en sus principales componentes.
- Identifica algunas relaciones de causa-efecto sobre la base de datos no muy complejos.
- Utiliza un razonamiento inductivo o conceptual.
- Reconoce los orígenes y causas de los problemas que percibe.

E

- No logra identificar problemas ni información significativa o clave, dado que no utiliza los procesos diseñados para tal fin.
- Ante situaciones complejas, se desorienta y no logra comprenderlas.
- No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto.
- Simplifica la información y aplica siempre un mismo tipo de razonamiento, sin ser creativo aunque las circunstancias se lo permitan.
- No es considerado un ejemplo en materia de pensamiento analítico-conceptual, dado que los análisis que realiza son superficiales.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con el conocimiento de productos o servicios	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	---

A

- Conoce en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización, y relaciona sus ventajas con las necesidades del cliente.
- Presenta propuestas o soluciones adecuadas, y explica al cliente el valor de los productos y servicios agregan a su negocio y los beneficios que producen.
- Se anticipa a las observaciones que los clientes pueden realizar a la propuestas/solución presentada.
- Responde a las objeciones de sus clientes con argumentos sólidos, veraces y fundados.
- Conoce las tendencias del mercado, así como las estrategias y novedades de la competencia, por lo cual detecta oportunidades para los productos y servicios de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos mercados.

B

- Conoce a fondo los productos y servicios ofrecidos por la organización.
- Realiza propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente.
- Responde con argumentos convincentes a las objeciones que los clientes presentan.
- Comunica claramente el valor agregado y los beneficios de las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
- Conoce las estrategias y las ventajas y desventajas de los productos y servicios de la competencia, por lo cual detecta oportunidades para los de la propia organización.

C

- Conoce adecuadamente los productos y servicios de la organización.
- Presenta adecuadamente los beneficios fundamentales de los productos y servicios ofrecidos, y brindar a los clientes un eficaz asesoramiento al respecto.
- Expone las ventajas de los productos y servicios a través de adecuadas propuestas que explican cómo agregan valor al negocio del cliente.
- Responde en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas.
- Conoce las ventajas y desventajas de los productos y servicios de la competencia, por lo cual detecta oportunidades para los de la propia organización.

D

- Conoce los productos y servicios que se maneja en su área de especialidad.
- Comunica a los clientes las ventajas de los productos y servicios que ofrece.
- Responde efectivamente a las objeciones de los clientes y, en el caso de no tener una respuesta, se compromete a investigar o buscar ayuda (según corresponda) para proporcionarla a la brevedad.
- Muestra los beneficios de las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
- Expone los beneficios de los productos de la empresa en forma concisa.

E

- Conoce deficientemente los productos de la organización y manifiesta poco interés por aprender acerca de ellos.
- No maneja adecuadamente las objeciones que los clientes tiene para con los productos de la organización, y no muestra interés por satisfacer sus necesidades.
- Le cuesta explicar las ventajas y desventajas de los productos de la empresa frente a los de la competencia.
- Utiliza propuestas estándar sin adaptarse a las características particulares de cada cliente.
- No detecta el valor agregado y los beneficios de las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.

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

Comportamientos cotidianos relacionados con la preocupación y el compromiso frente a las tareas a realizar y la búsqueda de mejores formas de llevarlas a cabo.	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	---

A

- Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto.
- Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.
- Demuestra preocupaciones por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de las acciones individuales y grupales.
- Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo.
- Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa.

B

- Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área.
- Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.

- Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano plazo.
- Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su área como en el ámbito de la organización.

C

- Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su sector.
- Fomenta dentro de su sector la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos a través de las acciones individuales y grupales.
- Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo.
- Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa.

D

- Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados.
- Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados.
- Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a los objetivos fijados para su sector de trabajo.
- Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica norma y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- En un referente para su compañeros por sus responsabilidad profesional y personal.

E

- No encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza ni en la obtención de buenos resultados.
- No comparte la posición de otros compañeros que fomenta la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados.
- Demuestra preocupación por realizar las tareas pero no presta especial atención ni a la precisión ni a la calidad.
- Trabaja según las instrucciones recibidas de sus superiores sin dar relevancia a las normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- No es referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

TEMPLE Y DINAMISMO: Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieren compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.

Comportamientos cotidianos relacionados con la capacidad para actuar con serenidad en situaciones diversas	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	---

A

- Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia tanto en su vida profesional como personal.
- Trabaja con compromiso y dedicación en situaciones y/o emprendimientos que conducen al cumplimiento de objetivos retadores, y promueve en otros un comportamiento similar.
- Supera los obstáculos con firmeza y determinación, y logra los objetivos propuestos.
- Mantiene un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos.
- Es un referente, tanto en la organización como en el mercado en general, en materia de temple y dinamismo.

B

- Actúa con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce.
- Trabaja con compromiso en situaciones que conducen al cumplimiento de objetivos retadores.
- Supera las situaciones exigentes con éxito.
- Mantiene en toda ocasión un nivel de desempeño acorde a los estándares establecidos para su posición.
- Es un ejemplo para su área de trabajo en materia de firmeza y dinamismo.

C

- Mantiene su firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a su sector/puesto de trabajo.
- Resuelve situaciones difíciles conservando la serenidad.
- Mantiene un nivel constante en su desempeño.
- Se compromete con el cumplimiento de los objetivos asignados a su área y a su puesto de trabajo.
- Promueve el dinamismo y la perseverancia en su área de trabajo y actúa del mismo modo.

D

- Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean.
- Se compromete con los objetivos específicos que le son asignados.
- Mantiene un nivel de desempeño acorde con lo esperado.
- Resuelve situaciones que están a su alcance conservando la serenidad.
- Pide ayuda en situaciones en las cuales se siente inseguro.
- Mantiene el dinamismo y la constancia en su labor diaria y así es percibido por superiores y compañeros de trabajo.

E

- No es perseverante en la consecución de los objetivos asignados al área que conduce y/o en relación con su puesto de trabajo, según corresponda.
- Trabaja sin el debido compromiso en situaciones relacionadas con el cumplimiento de objetivos.
- En situaciones muy exigentes no puede actuar con firmeza y determinación, dado que se siente inseguro.
- No es estable en su nivel de desempeño; le cuesta llegar a los estándares establecidos para su posición.
- No es considerada una persona dinámica y constante dentro de su equipo de trabajo y/o por sus superiores.

TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad en el trabajo	Los comportamientos se ubican en: Grado
---	---

A

- Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos.
- Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.
- Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.

B

- Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.
- Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.
- Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.

C

- Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos.
- Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.
- Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.

D

- Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado.
- Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contexto complejos.
- Actúa de acuerdo con las decisiones de sus experiencias que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas.
- Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

E

- Trabaja con esmero pero sin eficacia, por lo cual no logra alcanzar los objetivos que se le fijan.
- Aplica las indicaciones de sus superiores sin constatar si respetan los procedimientos y métodos de trabajo establecidos por la organización.
- Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores en la medida en que no apliquen un esfuerzo mayor al habitual.
- Trabaja utilizando siempre los mismos recursos personales, los cuales no modifican frente a situaciones exigentes y cambiantes, y no se ofrece a colaborar cuando el trabajo exige una dedicación horaria mayor a la habitual.
- No es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos	Los comportamientos se ubican en: Grado
--	---

A

- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

B

- Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
- Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

C

- Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.
- Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.

D

- Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
- Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.
- Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

E

- Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, solo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea.
- Cooperar con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, solo cuando sus superiores se lo solicitan.
- No reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.
- No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas

3.3 Diseño de los procesos de gestión humana aplicando un modelo por competencias.

El presente trabajo, como ya se ha expuesto, busca lograr la implementación exitosa del modelo de gestión por competencias en la línea de Buses y camiones de Dinissan, sin embargo para alcanzar este objetivo es necesario contextualizar varias situaciones antes de avanzar:

La estructura orgánica de Dinissan tiene una composición matricial donde convergen 2 tipos de organización: una organización funcional (por línea de negocio), para este caso de estudio la línea de buses y camiones. Por otra parte, al tratarse de una empresa a nivel nacional, existe otra organización de tipo geográfica (por regional o sucursal).

Como también se aclaró anteriormente, la implementación exitosa de cualquier modelo de gestión por competencias requiere de un compromiso absoluto de los niveles de dirección de la organización, debido a que el proceso de implementación es un esfuerzo descendente (de niveles superiores a inferiores), por eso es importante definir cuál será el alcance de la implementación del modelo tanto a nivel funcional como a nivel geográfico para lograr su aplicación.

Por lo anterior se ha definido que la implementación del modelo se llevara a cabo en la línea de buses y camiones de Dinissan (alcance funcional), en la regional Occidente (alcance geográfico).

La implementación del modelo se hará sobre los cargos:

- Director regional de buses y camiones
- Asesor comercial de buses y camiones
- Asistente administrativa de buses y camiones
- Auxiliar de sala
- Auxiliar de cafetería

Ver la FIGURA 13. Organigrama de la Línea Comercial de Buses y Camiones

El limitar el alcance geográfico de la implementación del modelo a la regional occidente tiene fundamento, en que como se explicó, el esfuerzo en la implementación es descendente, pues requiere del compromiso de los niveles superiores, sin embargo en la línea de buses y camiones los cargos de *Gerencia Nacional de Buses y Camiones y Dirección Nacional de Buses y Camiones*, no participan en la implementación del modelo y por tal motivo deben ser excluidos pues no tiene sentido plantear la implementación del modelo con un esfuerzo ascendente (de nivel inferior a superior).

3.3.1 Definición de las competencias para los cargos de la línea de buses y camiones

Las competencias genéricas o cardinales en Dinissan

Como ya se había expresado, estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias genéricas o cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

En Dinissan, se han definido las siguientes competencias como genéricas:

- **Orientación al cliente y al servicio**
Actitud resolutive y positiva hacia el cliente y los coequiperos
- **Gestión con Calidad:**
Hacer todas las cosas bien desde la primera vez e introducir mejoras continuas en los procesos (PHVA).
- **Comunicación**
Habilidad para intercambiar constructivamente información, ideas y conocimientos.
- **Anticipación**
Disposición para prever situaciones que puedan afectar al cliente, a fin de planear y ejecutar las acciones necesarias para garantizar resultados óptimos.
- **Enfoque individual y de equipo a la acción y los resultados**
Disposición para asumir los retos con energía, dedicación, tenacidad y método, logrando así los resultados organizacionales esperados.

Luego de revisar estas competencias se definió que reflejan claramente lo que la organización busca de cada uno de sus empleados, sin embargo, como se puede apreciar, estas definiciones no incluyen la apertura en grados ni los comportamientos asociados a dichas competencias, lo cual dificulta su aplicación en los diferentes procesos.

Es por eso que a continuación se tomara del diccionario de competencias propuesto, aquellas competencias que reflejen el sentido de las aquí planteadas, y que permitan a partir de la definición de sus grados y comportamientos asociados, un correcto y práctico uso en la redefinición de los procesos subsiguientes:

Las competencias seleccionadas como Genéricas o Cardinales son:

- Orientación al cliente interno y externo
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Comunicación eficaz
- Iniciativa
- Gestión y logro de objetivos

Tanto las competencias, como cada uno de los grados y los comportamientos asociados se encuentran definidos en el numeral 3.2; A continuación se definen Los grados de las competencias genéricas y específicas de los cargos de la línea de buses y camiones, utilizando la matriz sugerida en la metodología de Martha Alles.

3.3.1.1 Director comercial regional de Buses y Camiones

	GRADOS				
COMPETENCIAS GENERICAS	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo					X
Compromiso con la calidad de trabajo				X	
Comunicación eficaz					X
Iniciativa				X	
Gestión y logro de objetivos				X	

	GRADOS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E	D	C	B	A
Dinamismo y Energia				X	
Influencia y Negociacion					X
Pensamiento Conceptual				X	
Perseverancia en la consecucion de Objetivos				X	
Cierre de Acuerdos					X
Credibilidad Tecnica					X
Conocimiento de la industria y del Mercado				X	
Profundidad en el conocimiento de los productos					X
Capacidad de Planificacion y Organización				X	

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.2 Asesor comercial de Buses y Camiones

	GRADOS				
COMPETENCIAS GENERICAS	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo				X	
Compromiso con la calidad de trabajo			X		
Comunicación eficaz				X	
Iniciativa			X		
Gestión y logro de objetivos			X		

	GRADOS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E	D	C	B	A
Dinamismo y Energia				X	
Influencia y Negociacion				X	
Perseverancia en la consecucion de Objetivos			X		
Cierre de Acuerdos					X
Conocimiento de la industria y del Mercado			X		
Profundidad en el conocimiento de los productos				X	
Capacidad de Planificacion y Organización			X		

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.3 Asistente Administrativa de Buses y Camiones

	GRADOS				
COMPETENCIAS GENERICAS	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo			X		
Compromiso con la calidad de trabajo				X	
Comunicación eficaz			X		
Iniciativa			X		
Gestión y logro de objetivos		X			

	GRADOS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E	D	C	B	A
Capacidad de Planificacion y Organización				X	
Credibilidad Tecnica				X	
Iniciativa y Autonomia				X	
Responsabilidad				X	

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.4 Auxiliar de sala

	GRADOS				
COMPETENCIAS GENERICAS	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo			X		
Compromiso con la calidad de trabajo			X		
Comunicación eficaz		X			
Iniciativa		X			
Gestión y logro de objetivos		X			

	GRADOS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E	D	C	B	A
Dinamismo y Energía			X		
Adaptabilidad- Flexibilidad			X		
Responsabilidad				X	
Colaboracion				X	
Iniciativa y Autonomia			X		

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.5 Auxiliar de cafetería

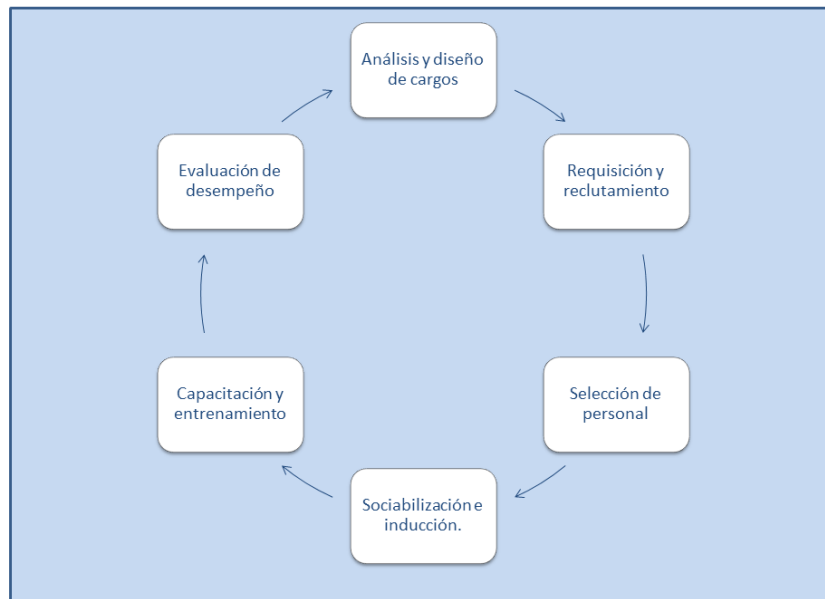
	GRADOS				
COMPETENCIAS GENERICAS	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo			X		
Compromiso con la calidad de trabajo		X			
Comunicación eficaz		X			
Iniciativa		X			
Gestión y logro de objetivos		X			

	GRADOS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E	D	C	B	A
Dinamismo y Energía		X			
Colaboracion				X	
Iniciativa y Autonomia			X		
Sencillez			X		
Responsabilidad			X		

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Diseño de los procesos de análisis y diseño del cargo, requisición y reclutamiento, selección de Personal, socialización e Inducción, capacitación y entrenamiento, y evaluación de desempeño

Figura 14. Secuencia lógica funcional de los principales procesos de gestión humana.



Fuente: Elaboración Propia

Se toma como base el modelo de gestión por competencia de Martha Alles para la implementación del modelo en la línea de buses y camiones de Distribuidora Nissan S.A.

3.3.2.1 *Análisis y diseño de cargo*

Con base en la definición de las competencias y los grados requeridos para cada cargo, se elaboran las cartas descriptivas. Para el caso de Dinissan se tomara como base las cartas descriptivas por funciones que existen y se realizaran los ajustes para que las mismas representen el modelo por competencias que se busca definir. Contendrán información como:

- Identificación del cargo.
- Relaciones con otros cargos (de Autoridad).
- Misión del cargo.
- Perfil del cargo.
- Competencias requeridas para el cargo
- Responsabilidades y deberes del cargo

Formato 1. **Carta descriptiva director comercial regional de Buses y Camiones**

CARTA DESCRIPTIVA

DINISSAN

CARGO:	Director Comercial Regional Buses Y Camiones
ÁREA:	Comercial Buses y Camiones
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	Gerente Comercial Nacional Buses Y Camiones Director Comercial Nacional Buses Y Camiones
CARGOS QUE LE REPORTAN:	Asesores Comerciales Buses Y Camiones , Auxiliar Administrativa Buses Y Camiones Auxiliar De Sala Auxiliar De Cafetería
MISIÓN DEL CARGO:	Coordinar, planear y supervisar las actividades comerciales y administrativas de la línea comercial de Buses y Camiones en la zona asignada, fortaleciendo e incentivando las ventas de la línea para servicio público y de aplicación comercial (utilitarios). Velando por la continua satisfacción en servicio, calidad y soporte brindado por el personal
PERFIL DEL CARGO:	Educación: Profesional en ingeniería Mecánica, administración, mercadeo o carreras afines con estudios de post grado en administración, mercadeo o áreas similares. Conocimientos: Mecánica y electrónica automotriz, administración de procesos, procesos de ventas, legislación comercial vigente para vehículos de la línea de Buses y Camiones, fundamentos de inglés, manejo del paquete office. Experiencia: Mínimo de 4 años en cargos similares o afines

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS				
	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo					X
Compromiso con la calidad de trabajo				X	
Comunicación eficaz					X
Iniciativa				X	
Gestión y logro de objetivos				X	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS				
	E	D	C	B	A
Dinamismo y Energía				X	
Influencia y Negociación					X
Pensamiento Conceptual				X	
Perseverancia en la consecucion de Objetivos				X	
Cierre de Acuerdos					X
Credibilidad Técnica					X
Conocimiento de la industria y del Mercado				X	
Profundidad en el conocimiento de los productos					X
Capacidad de Planificación y Organización				X	

RESPONSABILIDADES y DEBERES DEL CARGO:

Gestión Comercial

- Ayudar a establecer, coordinar, supervisar y garantizar el cumplimiento de los objetivos del área para la zona asignada.
- Diseñar el portafolio de productos de la línea comercial diesel para la zona asignada.
- Apoyar el establecimiento de precios de introducción de vehículos de la línea.
- Elaborar el presupuesto de los vehículos de la línea comercial diesel para la zona asignada.
- Establecer nuevos nichos de mercado, generando propuestas de estrategias de absorción.
- Brindar atención especial a clientes de la línea a nivel zonal.
- Realizar seguimiento permanente a la atención prestada a los clientes de la línea, evaluando la gestión del personal destinado a tal fin y generando actividades para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Brindar soporte a la actividad comercial de los asesores, brindando atención a los clientes que lo soliciten y a aquellos necesarios para agilizar la actividad comercial.
- En conjunto con el área de mercadeo establecer, diseñar e implementar la ejecución de estrategias dirigidas a los clientes de la línea.
- Supervisar el proceso de distribución y entrega de vehículos

- Coordinar la realización de presentaciones de productos y cursos de capacitación en operación y mantenimiento de la línea comercial diesel.
- Hacer seguimiento y verificar el estado de los vehículos.
- Supervisar el desarrollo del procedimiento de manejo de clientes a nivel zonal.

Gestión En Capacitación

- Identificar necesidades de capacitación de la fuerza de ventas y servicio de la organización y expresarlas a los responsables, con el fin de garantizar la adecuada atención a los clientes de la línea.
- Apoyar y supervisar la capacitación impartida a la fuerza de ventas de la línea.
- Determinar los contenidos de las capacitaciones necesarias para la línea.
- Brindar capacitación técnica y de desempeño a los clientes de la línea.
- Programar las capacitaciones a clientes de la línea a nivel zonal

Gestión En Servicio Post Venta

- Brindar atención post venta a los clientes de la línea, atendiéndolos o direccionándolos a las áreas adecuadas.
- Hacer seguimiento al servicio post venta prestado a clientes de la línea.
- Informar al área de post venta la introducción de nuevos productos, sus condiciones, aplicaciones y zonas.

Gestión Administrativa

- Supervisar las actividades relacionadas con proveedores externos, su calidad y condiciones necesarias para la línea.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de la organización y aquellas diseñadas para el funcionamiento del área.
- Encaminar toda su labor y esfuerzo a la entera satisfacción del cliente, cumpliendo las políticas determinadas por la Gerencia General.
- Asistir a las capacitaciones realizadas por la empresa y mantenerse actualizado en las características de los vehículos que ingresen al mercado del Sector Automotriz.
- Brindar apoyo y ejecutar la evaluación de proveedores propios de su área.
- Establecer, supervisar el cumplimiento de los procedimientos propios del área.
- Autorizar la aplicación de descuentos y atenciones de la línea en la zona asignada.
- Apoyar la labor del área de licitaciones en los procesos relacionados con la línea, en los cuales participe la organización y correspondientes a la zona asignada.
- Apoyar la labor de mercadeo para la elaboración de estrategias y eventos publicitarios para la línea.
- Brindar atención e informes a las visitas provenientes de casa matriz.

• Velar por el cumplimiento de las fechas de entrega pactadas, condiciones de entrega y características solicitadas por el cliente, realizando los ajustes necesarios al proceso productivo, la cadena logística y los distintos proveedores contratados para tal fin. • Hacer seguimiento a los procesos comerciales y de asignación de vehículos. • Dar guía, entrenamiento y desarrollo al personal asignado, haciendo seguimiento sobre su potencial. • Coordinar todos los procesos del personal de área con Gestión humana, como Brindar entrenamiento e inducción al personal que ingresa al área y apoyar los mismos procesos del personal que ingresa a la compañía en la zona asignada. • Cumplir todas las funciones y responsabilidades adicionales que ordene la Gerencia General. • Apoyar el desarrollo de las mesas de trabajo gubernamentales y asambleas sectoriales para acordar normativas del sector. • Estar actualizado en la normatividad aplicable a la línea de negocio a nivel nacional Gestión Técnica • Realizar seguimiento y acompañamiento a las distintas actividades de adaptación de vehículo. • Brindar soporte técnico a los clientes y asesores comerciales en lo concerniente a idoneidad de productos. • Estar actualizado de las distintas especificaciones técnicas de los productos de su área. • Brindar soporte técnico a directivos y asesores que lo soliciten.	
Realizado por:	Autorizado por :
Fecha: 26 de Mayo de 2013	

Fuente: Elaboración propia

Formato 2. **Carta descriptiva asesor comercial de Buses y Camiones**

CARTA DESCRIPTIVA

DINISSAN

CARGO:	Asesor Comercial Buses Y Camiones
ÁREA:	Comercial Buses Y Camiones
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	Director Comercial Regional Buses y Camiones
CARGOS QUE LE REPORTAN:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Velar por la comercialización de buses y camiones, posicionando la marca y la imagen de la compañía frente al mercado, brindando apoyo a las sucursales (team líder) en asuntos técnicos y comerciales y reafirmando el buen nombre de la empresa ante nuestros clientes.
PERFIL DEL CARGO:	Educación o profesión: Profesional en Ingeniería Ingeniero mecánico, automotriz, mercadeo o de carreras afines Conocimientos Generales: Mecánica automotriz, administración de procesos, procesos de ventas, nociones de legislación comercial vigente para vehículos comerciales de la línea, fundamentos de inglés, manejo del paquete office. Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares.

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS				
	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo				X	
Compromiso con la calidad de trabajo			X		
Comunicación eficaz				X	
Iniciativa			X		
Gestión y logro de objetivos			X		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS				
	E	D	C	B	A
Dinamismo y Energía				X	
Influencia y Negociación				X	
Perseverancia en la consecución de Objetivos			X		
Cierre de Acuerdos					X
Conocimiento de la industria y del Mercado			X		
Profundidad en el conocimiento de los productos				X	
Capacidad de Planificación y Organización			X		

RESPONSABILIDADES y DEBERES DEL CARGO:

Gestión Comercial

- Realizar prospección y contacto con clientes
- Negociar y dar cierre a las ventas con clientes
- Entregar vehículos a los clientes a nivel nacional en el lugar pactado.
- Realizar seguimiento post venta a los negocios realizados y la satisfacción de los clientes con los mismos.
- Apoyar la consecución de financiación externa en procesos de compra y gestionar procesos de financiación interna.
- Velar por la presentación y buen estado de los vehículos de la línea y las vitrinas de exhibición de los mismos.

Gestión en Soporte técnico • Servir de soporte técnico y comercial en aditamentos y adecuaciones, para la sección a nivel nacional. • Soportar técnicamente al departamento de licitaciones (costos, reparaciones y mantenimiento). • Gestionar la documentación necesaria para participar en procesos licitatorios del área de Buses y Camiones. • Supervisar el desarrollo de los procesos de adjudicación. • Coordinar y gestionar la entrega de los equipos y el cumplimiento de las condiciones pactadas en procesos licitatorios.	
Realizado por:	Autorizado por :
Fecha: 26 de Mayo de 2013	

Fuente: Elaboración propia

Formato 3. **Carta descriptiva asistente Administrativa de Buses y Camiones**

CARTA DESCRIPTIVA

DINISSAN

CARGO:	Asistente Administrativo Buses y Camiones
ÁREA:	Comercial Buses y Camiones
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	Director Comercial Regional Buses y Camiones
CARGOS QUE LE REPORTAN:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Brindar apoyo a las labores administrativas y comerciales del área velando por el buen funcionamiento de la misma y que su labor aporte a las estrategias corporativas de la compañía y del área.
PERFIL DEL CARGO	Educación: Técnico en secretariado comercial Conocimientos: Archivo, manejo de paquete office e Internet Experiencia: Mínimo de 1 año en cargos similares o afines

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

	GRADOS				
COMPETENCIAS GENERICAS	E	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo			X		
Compromiso con la calidad de trabajo				X	
Comunicación eficaz			X		
Iniciativa			X		
Gestión y logro de objetivos		X			

	GRADOS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E	D	C	B	A
Capacidad de Planificación y Organización				X	
Credibilidad Técnica				X	
Iniciativa y Autonomía				X	
Responsabilidad				X	

RESPONSABILIDADES y DEBERES DEL CARGO:

Gestión Administrativa

- Direccionar y brindar atención primaria a las personas que se acercan al área.
- Radicar y asignar la correspondencia que llega al área.
- Entregar la correspondencia del área para envíos a los distintos corredores encargados.
- Hacer el control de pagos a proveedores.
- Coordinar la administración del archivo del área.
- Apoyar la gestión de aseguramiento de vehículos en exhibición.
- Realizar la recepción y direccionamiento de las diferentes facturas de proveedores del área.
- Tramitar y direccionar la documentación de las diferentes intermediaciones comerciales y devoluciones relacionadas.
- Realizar los informes de reservaciones, financieras y demás que brinden apoyo a las funciones del área.
- Contestar, recibir y direccionar las distintas llamadas y faxes de su área.
- Soportar las diferentes actividades administrativas del área.

Gestión Comercial

- Brindar apoyo a la gestión comercial del área
- Direccionar y apoyar a los clientes ante las distintas inquietudes y trámites a realizar para la culminación de los procesos comerciales y de servicio relacionados.
- Verificar los pagos realizados ante el sistema y las demás áreas de seguimiento relacionadas ante una gestión comercial.
- Ingresar al sistema los pagos y ventas correspondientes a vehículos de la línea comercial diesel.
- Ingresar al sistema las reservaciones y pedidos relacionados.
- Gestionar la legalización de las órdenes de facturación.
- Ingresar al sistema facturaciones de los asesores comerciales.
- Verificar el estado de los vehículos.
- Apoyar las labores de seguimiento del estado de los vehículos
- Brindar apoyo y elaborar la documentación necesaria para la legalización y realización de procesos de ventas y legales relacionados.
- Asegurar los vehículos de la línea comercial diesel que van a ser trasladados entre sedes.
- Coordinar la designación de conductores para el traslado de vehículos de su área.

Realizado por:

Autorizado por :

Fecha: 26 de Mayo de 2013

Fuente: Elaboración propia

Formato 4. Carta descriptiva auxiliar de sala de exhibición

CARTA DESCRIPTIVA

DINISSAN

CARGO:	Auxiliar de Sala																																																																																		
ÁREA:	Comercial Buses y Camiones																																																																																		
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	Director Comercial Regional Buses y Camiones																																																																																		
CARGOS QUE LE REPORTAN:	N/A																																																																																		
MISIÓN DEL CARGO:	Brindar apoyo a las labores de mantenimiento y embellecimiento de los vehículos de Buses y Camiones en la Sala de exhibición, velando por el buen estado y funcionamiento de los mismos y que su labor aporte a las estrategias corporativas de la compañía y del área.																																																																																		
PERFIL DEL CARGO	Educación: Educación Básica Primaria y Secundaria Conocimientos: Mecánica automotriz, administración de procesos, manejo del paquete office. Experiencia: Mínimo de 1 año en cargos similares o afines																																																																																		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">COMPETENCIAS GENERICAS</th><th colspan="5">GRADOS</th></tr> <tr> <th>E</th><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al cliente interno y externo</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Compromiso con la calidad de trabajo</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Comunicación eficaz</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Iniciativa</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Gestión y logro de objetivos</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">COMPETENCIAS ESPECIFICAS</th><th colspan="5">GRADOS</th></tr> <tr> <th>E</th><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dinamismo y Energía</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Adaptabilidad- Flexibilidad</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Responsabilidad</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr> <td>Colaboracion</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr> <td>Iniciativa y Autonomia</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS					E	D	C	B	A	Orientación al cliente interno y externo			X			Compromiso con la calidad de trabajo			X			Comunicación eficaz		X				Iniciativa		X				Gestión y logro de objetivos		X				COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS					E	D	C	B	A	Dinamismo y Energía			X			Adaptabilidad- Flexibilidad			X			Responsabilidad				X		Colaboracion				X		Iniciativa y Autonomia			X		
COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS																																																																																		
	E	D	C	B	A																																																																														
Orientación al cliente interno y externo			X																																																																																
Compromiso con la calidad de trabajo			X																																																																																
Comunicación eficaz		X																																																																																	
Iniciativa		X																																																																																	
Gestión y logro de objetivos		X																																																																																	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS																																																																																		
	E	D	C	B	A																																																																														
Dinamismo y Energía			X																																																																																
Adaptabilidad- Flexibilidad			X																																																																																
Responsabilidad				X																																																																															
Colaboracion				X																																																																															
Iniciativa y Autonomia			X																																																																																

RESPONSABILIDADES y DEBERES DEL CARGO:

Gestión Operativa y Logística

- Velar por el estado y buen funcionamiento de los vehículos en exhibición
- Realizar la recepción y entrega de vehículos desde y hacia otras sedes.
- Realizar el embellecimiento y alistamiento en vitrina de los vehículos para entrega a los clientes
- Apoyar la gestión de traslado de vehículos a exhibiciones y playas de venta.
- Tramitar y direccionar ante el taller las reparaciones realizadas a los vehículos de la vitrina.
- Realizar los informes a que haya lugar para reportar novedades en los vehículos.
- Soportar las diferentes actividades logísticas de la línea y la regional.

Gestión Comercial

- Brindar apoyo a la gestión comercial del área
- Direccionar y apoyar a los clientes ante las distintas inquietudes y trámites a realizar para la Entrega de vehículos.
- Verificar el estado de los vehículos.
- Apoyar las labores de seguimiento del estado de los vehículos
- Brindar apoyo y elaborar la documentación necesaria para la legalización y realización de procesos de ventas y legales relacionados.
- Asegurar los vehículos de la línea comercial diesel que van a ser trasladados entre sedes.
- Coordinar la designación de conductores para el traslado de vehículos de su área.

Realizado por:	Autorizado por :
Fecha: 26 de Mayo de 2013	

Fuente: Elaboración Propia

Formato 5. **Carta descriptiva auxiliar de cafetería**

CARTAS DESCRIPTIVAS

DINISSAN

CARGO:	AUXILIAR DE CAFETERÍA																																																																																		
ÁREA:	Comercial Buses y Camiones.																																																																																		
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	Director Comercial Regional Buses y Camiones																																																																																		
CARGOS QUE LE REPORTAN:	N/A																																																																																		
MISIÓN DEL CARGO:	Realizar atención al cliente suministrando bebidas calientes y/o frías. Responder por la limpieza del área de cafetería garantizando un ambiente apropiado y condiciones óptimas para los clientes internos y externos de la organización.																																																																																		
PERFIL DEL CARGO	Nivel educativo: Bachiller con certificación vigente en manipulación de alimentos. Conocimientos Generales: Labores de limpieza y servicio de alimentos y bebidas, servicio al cliente, protocolo de servicio a la mesa. Experiencia en el cargo: Mínimo de 6 meses en cargos similares.																																																																																		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">COMPETENCIAS GENERICAS</th> <th colspan="5">GRADOS</th> </tr> <tr> <th>E</th> <th>D</th> <th>C</th> <th>B</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al cliente interno y externo</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compromiso con la calidad de trabajo</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación eficaz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión y logro de objetivos</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">COMPETENCIAS ESPECIFICAS</th> <th colspan="5">GRADOS</th> </tr> <tr> <th>E</th> <th>D</th> <th>C</th> <th>B</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dinamismo y Energia</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboracion</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa y Autonomia</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sencillez</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS					E	D	C	B	A	Orientación al cliente interno y externo			X			Compromiso con la calidad de trabajo		X				Comunicación eficaz		X				Iniciativa		X				Gestión y logro de objetivos		X				COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS					E	D	C	B	A	Dinamismo y Energia		X				Colaboracion				X		Iniciativa y Autonomia			X			Sencillez			X			Responsabilidad			X		
COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS																																																																																		
	E	D	C	B	A																																																																														
Orientación al cliente interno y externo			X																																																																																
Compromiso con la calidad de trabajo		X																																																																																	
Comunicación eficaz		X																																																																																	
Iniciativa		X																																																																																	
Gestión y logro de objetivos		X																																																																																	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS																																																																																		
	E	D	C	B	A																																																																														
Dinamismo y Energia		X																																																																																	
Colaboracion				X																																																																															
Iniciativa y Autonomia			X																																																																																
Sencillez			X																																																																																
Responsabilidad			X																																																																																

RESPONSABILIDADES y DEBERES DEL CARGO:	
• Brindar servicio de bebidas a los coequiperos y clientes que se encuentren en la sede. • Apoyar la atención de eventos y reuniones de la sede. • Recolectar, distribuir los termos de bebidas calientes de las diferentes áreas. • Solicitar botellones de agua cuando estos sean necesarios en las diferentes áreas. • Atender solicitudes de Gerentes y directivos relacionadas con cafetería. • Garantizar la limpieza de los implementos de cafetería de las diferentes áreas de la sede. • Colaborar con los procesos del área.	
Realizado por:	Autorizado por :
Fecha: 26 de Mayo de 2013	

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2.2 Requisición y Reclutamiento

Requisición

Al haber definido las cartas descriptivas para cada cargo de la línea de Buses y camiones, el proceso de requisición cambia sustancialmente, debido a que ya no será necesario el jefe o director que realiza la requisición, incluya una descripción del perfil del cargo. Esto facilita el proceso de requisición para quien la realiza y también para quien la recibe. En adelante solo será necesario dejar constancia de las razones para realizar la solicitud. A continuación se presenta el Nuevo Formato o de requisición.

Formato 6. **Formato de requisición de Personal para la línea de Buses y Camiones**

DINISSAN S.A		GGH-001	
REQUISICIÓN PARA:		REQUISICIÓN DE PERSONAL	
CARGO PRESUPUESTADO:		Temporal () Reemplazo () Nuevo Cargo (X)	
ÁREA / SUCURSAL:		SI () ó NO ()	
FECHA:		Comercial Buses y Camiones	
		24 de Diciembre de 2009	
IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor Comercial de Buses y Camiones		
JEFE INMEDIATO:	Director Comercial Regional de Buses y Camiones		
ÁREA / SUCURSAL:	Comercial Buses y Camiones - Cali		
GERENCIA:	Gerencia Nacional Comercial de Buses y Camiones		
N° DE COLABORADORES REQUERIDOS PARA EL CARGO:	1		
JUSTIFICACION DEL REQUERIMIENTO			
Si es posible, fundamente con indicadores basados en datos y hechos, el por qué es necesario ocupar la vacante.			
CONSIDERACIONES ESPECIALES DEL REQUERIMIENTO (Si Existen)			
Observaciones respecto de Competencias, Conocimientos o habilidades específicas para este requerimiento y que no se encuentren incluidas en la carta descriptiva del cargo			
FIRMA JEFE INMEDIATO / GTE. SUCURSAL		FIRMA GERENCIA DE ÁREA	
FIRMA GERENCIA GENERAL		FIRMA GERENCIA GESTIÓN HUMANA	
Espacio reservado para Gestión Humana:			
Fecha de Requisición		Salario	
Fecha de Contratación		No. de Requisición	
Nombre del Candidato		Elaborado por: M Camila G. (G.H)	

Fuente: Elaboración Propia

Reclutamiento

Respecto al reclutamiento también hay cambios importantes en el proceso, fundamentalmente en el contenido de los mensajes que se publican para hacer el reclutamiento y los criterios de los filtros aplicados a las hojas de vida que se obtengan.

Teniendo como base las cartas descriptivas de cada uno de los cargos, se deben redactar los mensajes de reclutamiento incluyendo además de las características “duras” del perfil como escolaridad y experiencia laboral, las competencias laborales que se buscan. Es importante ser preciso pero a la vez profundo en el diseño del mensaje y utilizar adecuadamente la extensión del mensaje que nos permita el canal, pues la misma varía dependiendo del costo. Un ejemplo de un mensaje de reclutamiento por internet para el cargo de asesor Comercial de Buses y Camiones sería:

“Importante empresa del sector automotriz requiere Asesores comerciales para la línea de Buses y camiones en la ciudad de Cali.

Requisitos para aplicar: Profesional en Ingeniería, administración, Economía o carreras afines con alto nivel de dinamismo y energía, con mínimo 2 años de experiencia en venta de campo verificable en cargos comerciales de venta de productos intangibles, planes financieros, farmacéuticos o productos/servicios industriales, indispensable excelentes habilidades de comunicación, negociación y cierre de acuerdos, Capacidad de planificación y organización, amplio conocimiento de la industria y el mercado en el que se desempeña Preferiblemente con vehículo Propio. Vinculación directa con la compañía y excelentes comisiones”.

Es de vital importancia, además de implementar los cambios sugeridos en los mensajes, implementar filtros a las hojas de vida que se recepcionen incluyendo el modelo por competencias, por lo tanto se sugiere que el filtro inicial se realice por los requisitos duros o indispensables del perfil y en adelante se busque evidencia en toda la información que contenga la hoja de vida de los comportamientos o logros asociados a las competencias que se buscan, preparando en lo posible preguntas específicas para incluir en el proceso de selección.

Canales de reclutamiento

Los canales de reclutamiento utilizados en la actualidad pueden seguir siendo usados de la misma forma en la que se ha hecho hasta ahora, pues el uso de cada uno depende de la efectividad del mismo. Sin embargo es importante seguir explorando herramientas virtuales de reclutamiento, porque su poder de convocatoria y alta efectividad a bajos costos, serán fundamentales en adelante para cualquier organización.

3.3.2.3 Selección

Es importante aclarar, que en adelante se hablara de aquellas etapas del proceso de selección en las que el modelo de competencias genera un aporte real, las demás etapas se deben realizar de la misma manera en la que se han realizado hasta hoy.

Entrevista de selección

En la actualidad, la entrevista de selección, en términos generales no es una entrevista estructurada y no existen herramientas diseñadas para este fin.

La dinámica de la entrevista consiste en una charla donde el jefe o encargado de área busca evidencias de aquello que *requiere* en la persona a ocupar el cargo, apoyándose, de ser necesario, en otros recursos como entrevista con nivel superior o nivel inferior descritos anteriormente en el numeral 3.1.3.

Sin embargo, como también se ha mencionado, los jefes de área no son especialistas de selección y por lo general no cuentan con el fundamento teórico para desarrollar una entrevista sin estructura.

Por tal motivo, se propone que la etapa de entrevista cuente con 2 herramientas:

En primer lugar la carta descriptiva del cargo, la cual indicara al jefe inmediato los conocimientos y competencias genéricas y específicas que se deben buscar en los candidatos. Esta información puede ser complementada con requerimientos adicionales que él considere necesarios.

En segundo lugar, se tendrán a disposición los formatos de guía de entrevista, estos serán contruidos a la medida para cada cargo, para aumentar la posibilidad de ser más asertivos en la selección y, por lo tanto, lograr mayor éxito en el proceso de selección.

Sin embargo es de suma importancia recalcar que el disponer de estas dos herramientas no es suficiente para lograr desarrollar procesos exitosos; lo más importante será la persona que realiza la selección avance en el desarrollo de las habilidades de selección para lograr la aplicación efectiva de las herramientas y aprenda a identificar los comportamientos o conductas asociadas a las competencias buscadas en los candidatos.

A continuación se realiza el diseño del formato modelo de guía de entrevista, aplicado en este caso para el cargo de Director Comercial Regional. Para el diseño de este modelo se escogió este cargo al ser el que tiene un mayor número de competencias para evaluar, razón por la cuál es perfecto para la ilustración. El mismo ha sido diseñado utilizando un modelo de formato de guía de entrevista que busca identificar objetivamente el comportamiento o conducta asociado a la competencia evaluada a partir de experiencias previas, por tal motivo se indaga sobre una situación vivida y el contexto en que se presentó, la acción o acciones específicas ejecutada por el candidato y el resultado de la acción y sus efectos.

Formato 7. **Formato guía de entrevista director comercial regional de Buses y Camiones**

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

Día	Mes	Año	Nombre Candidato		
Nombre del Entrevistador			Edad	Estado Civil	
Formación Académica (Título obtenido, institución, fecha de grado)					

Composición Familiar: Relátame cómo está compuesta su familia. A qué se dedica cada uno (donde trabaja o que hace). Esto permite saber varias cosas tales como donde trabajan, especialidades en actividades, vivienda propia o alquilada, barrio, revisar actividades no laborales de interés, logros personales o etc.

--

Experiencia laboral (Iniciar de manera Cronológico desde el más reciente hasta el más antiguo, se recomienda revisar mínimo los últimos 3 trabajos o en su defecto los últimos 10 años de experiencia, comprobar logros específicos y verificar vacíos en el tiempo)

--

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

PREGUNTAS POR COMPETENCIAS				
Escala de medición Se ha incluido una escala de medición que le permite al terminar una sesión de preguntas, evaluar el comportamiento previo del candidato, respecto al comportamiento asociado de la competencia evaluada. Con la utilización de la escala se busca establecer el grado de desarrollo de la competencia : 1. Necesidad de mejora urgente: No tiene desarrollada la competencia en el grado solicitado 2. Necesidad de desarrollo: Manifiesta solo algunos de los comportamientos del grado solicitado 3. Normal: Manifiesta la gran mayoría de los comportamientos del grado solicitado. 4. Muy bueno: Manifiesta todos los comportamientos del grado solicitado. 5. Excelente: Tiene desarrollada la competencia en un grado Superior.				
5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

COMPETENCIAS GENERICAS

Orientación al cliente Interno y Externo	Grado: A
1. Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. 2. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. 3. Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. 4. Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. 5. Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos	
1. ¿Qué procedimientos se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos /servicios prestado? – ¿ha considerado la repercusión de sus productos / servicios en los clientes de sus clientes? – en su periodo de gestión ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa? – en su empresa (o su área a cargo), ¿se valora, se propicia o recompensa que un sector o equipo supere, dentro de su ámbito de incumbencia, las expectativas de un/los clientes?	

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Compromiso con la Calidad del Trabajo	Grado: B
1. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 2. Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 3. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 4. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. 5. Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad del trabajo. 1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre él: responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc. – cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? – ¿cuál es la dificultad que ha encontrado en usar _____ (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento? - ¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.	

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

Comunicación Eficaz				Grado: A	
1. Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. 2. Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. 3. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. 4. Estructurar canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. 5. Desarrolla redes de contacto formales e informales que permitan crear un ámbito positivo de intercomunicación. 1. cuénteme de algún caso en que, estando con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo? – cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? – relate algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo planteado / resuelto, sino que, además tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó? - ¿acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.					
S – Situación o T - Tarea		A - Acción		R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Iniciativa	Grado: B
1. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. 2. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. 3. Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. 4. Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. 5. Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo.	

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? - ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? - ¿Qué nuevo objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos? - ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, implementados o llevados a cabo fundamentalmente por su iniciativa?

S – Situación o T - Tarea		A - Acción			R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente	

Gestión y logro de Objetivos	Grado: B
1. Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes. 2. Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas. 3. Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción. 4. Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgo y buscando la integración de actividades para maximizar la eficiencia. 5. Sus acciones y las del equipo a su cargo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización.	

1. ¿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? - ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quien lo hiciese: ¿con que criterios los fija? Bríndeme un ejemplo. ¿Consensua el criterio aplicado con alguien (por ejemplo, accionistas)? – continuando con el punto anterior, en el caso de que no fuera el entrevistado quien fija las metas: si no es usted quien fija las metas, ¿Qué opina de ellas? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etc.) - ¿Cuál fue su nivel de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó / no llegó a los objetivos? – si su gerente o director fijan nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Justicia	Grado: A
1. Diseña políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal, o en una negociación. 2. Diseña y difunde políticas organizacionales para velar por el cumplimiento de los valores de la organización. 3. Diseña y define políticas y procedimientos para que toda la organización en su conjunto y cada integrante en particular apliquen criterios de justicia y trabajen de manera mancomunada en pos de la visión y la estrategia organizacionales. 4. Dirige la organización aplicando principios de justicia (dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece), y alienta a los otros directivos a obrar el mismo modo. 5. Es un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. 1. La honestidad, la palabra empeñada y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿fue usted reconocido /premiado en alguna oportunidad? - ¿Qué imagen en materia de integridad/confianza/credibilidad – cree que tienen de usted sus clientes y proveedores y la comunidad de negocios en general? - ¿usted cree que sus jefes y su equipo de trabajo (subordinados) lo valoran?	

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

Dinamismo y Energía				Grado: B	
1. Promueve en su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. 2. Toma acertadas decisiones de mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo. 3. Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas y demuestra serenidad y dominio de sí mismo. 4. Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. 5. Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo. 1. ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo? – Relate alguna situación en la que su escenario habitual hay cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, marco geográfico desconocido, cambio horario, etc.) - ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué? - ¿Qué hace en su tiempo libre?					
S – Situación o T - Tarea		A - Acción		R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Influencia y Negociación				Grado: A	
1. Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. 2. Desarrolla conceptos, demostración y explicación fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. 3. Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. 4. Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. 5. Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos. 1.cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar – cuénteme como manejo alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo – cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de casillas ¿Cómo lo manejo? - ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? (en relación si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos.)					

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

S – Situación o T - Tarea		A - Acción			R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente	

Pensamiento Conceptual	Grado: B
1. Diseña métodos de trabajo para su área que permiten identificar problemas, detectar información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas. 2. Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave e identificando paso a paso sus implicaciones. 3. Identifica relaciones causa-efecto en los problemas que analiza, motivando a los colaboradores de su área de trabajo a proceder de igual forma. 4. Aplica el razonamiento creativo, inductivo o conceptual. 5. Es un referente en materia de pensamiento conceptual dentro de su área de trabajo.	

1. cuénteme un problema que usted haya resuelto satisfactoriamente: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento. – Bríndeme un ejemplo de una situación compleja que hay enfrentado en su empresa (actual o anterior) a propósito de algún asunto importante. ¿Cómo es/fue la situación? Cuente un problema que usted haya resuelto y en el considere que el resultado no haya sido satisfactorio: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento. – Presente un tema de actualidad y vea como lo analiza su evaluado. No refiera temas políticos o religiosos en los que puedan influir preconceitos tanto del entrevistado como del entrevistador.

S – Situación o T - Tarea		A - Acción			R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente	

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

Perseverancia en la consecución de Objetivos					Grado: B	
1. Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija los objetivos cuya consecución requiere perseverancia. 2. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. 3. Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyendo en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. 4. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. 5. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos. 1. Cuénteme sobre alguna situación en que usted hay logrado una venta o la resolución de un problema por perseverar. Después del relato de la anécdota, repreguntar: ¿Por qué eligió este ejemplo? – cuando las situaciones externas son adversas) falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra) ¿usted cómo se siente? Relátame algún ejemplo. ¿Cómo se sitio y como lo hizo? – si usted sospecha que un cliente no quiere atender sus llamadas telefónicas, ¿qué hace? – si le rechazaron una propuesta. ¿Qué hace?						
S – Situación o T - Tarea		A - Acción			R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente	

Cierre de acuerdos					Grado: A	
1. Concreta y formaliza acuerdos y vínculos duraderos y beneficiosos para la organización y para el cliente. 2. Desarrollo propuestas y soluciones oportunas que responde a las necesidades y expectativas de todas las partes del negocio. 3. Identifica los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de hacer foco de ellos al presentarle la propuesta de la organización. 4. Logra que los clientes acepten las propuestas que se le presentan, concretado las ventas. 5. • Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar en él un nivel de confianza y aceptación que se traduzca en decisiones mutuamente convenientes y favorables.						

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

1. Cuénteme de alguna presentación satisfactoria que haya realizado a potenciales clientes, y dígame que resultados obtuvo. – cuénteme de alguna presentación no exitosa. ¿Por qué piensa que fallo? ¿Qué aspectos mejoraría ahora, en función del resultado?

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Credibilidad Técnica	Grado: A
1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. 2. Logra que los demás perciban a su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. 3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. 4. Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. 5. Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.	

1. ¿usted cree ser considerado un referente técnico en la comunidad de negocios / en su empresa / para sus subordinados (según corresponda)? ¿Qué lo lleva a creer eso? – ¿escribe artículos técnicos? ¿Cuáles ha escrito? Verificar - ¿es invitado a dar conferencias, ya sea en la comunidad de negocios, en otras filiales, etc.? Pedir ejemplos – cuénteme si tiene o tuvo experiencia docente. Si la tiene, ¿cómo se desarrolló esa experiencia?

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

Conocimiento de la industria y del mercado	Grado: B
1. Comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales, sobre la base de un correcto conocimiento del mercado. 2. Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de la organización, y analiza las fortalezas y debilidades de la organización en ese contexto. 3. Posee un amplio conocimiento del marco regulatorio pertinente y de los productos ofrecidos por la organización. 4. Evalúa correctamente la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de cliente y consumidores. 5. Es un referente en el mercado nacional por sus conocimientos en la materia.	

1. Hábleme del negocio en el que actúa su empresa; quienes son los clientes, los productos, los proveedores, etc. – Relátame cómo ve usted al mercado nacional / internacional donde opera la empresa en que trabaja actualmente - ¿Cómo ve usted la competencia? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué empresas considera similares a la suya? - ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa?

S – Situación o T - Tarea	A - Acción				R - Resultado
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Profundidad en el conocimiento de los Productos	Grado: A
1. Conoce en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización, y relaciona sus ventajas con las necesidades del cliente. 2. Presenta propuestas o soluciones adecuadas, y explica al cliente el valor de los productos y servicios agregan a su negocio y los beneficios que producen. 3. Se anticipa a las observaciones que los clientes pueden realizar a la propuestas/solución presentada. 4. Responde a las objeciones de sus clientes con argumentos sólidos, veraces y fundados. 5. Conoce las tendencias del mercado, así como las estrategias y novedades de la competencia, por lo cual detecta oportunidades para los productos y servicios de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos mercados.	
1. cuénteme como se compone el portafolio de productos /servicio de su compañía. - Que ventajas y beneficios tenía cada uno de los productos o servicios ofrecidos. – Como satisfacían las necesidades de sus clientes - cuáles eran las principales objeciones de los clientes ¿Cómo las rebatía? Describa en profundidad las condiciones técnicas del producto / servicios _____	

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

S – Situación o T - Tarea	A - Acción			R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Capacidad de Planificación y Organización	Grado: B
1. Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. 2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. 3. Diseña herramientas de seguimiento y verifica de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyecto o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. 4. Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. 5. Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.	

1. cuéntame de algún proyecto de cuya implementación usted haya sido el responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como realizó la planificación, etc. – cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área o sector siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto. –cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan. – es su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?

S – Situación o T - Tarea	A - Acción			R - Resultado	
Puntaje Preliminar	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Normal	2 Necesidad de Desarrollo	1 Necesidad de mejora Urgente

Formato guía de entrevista -Director comercial regional Buses y Camiones

Resumen de Puntaje

	COMPETENCIAS GENERICAS	Puntaje (1 – 5)
1		
2		
3		
4		
5		
	Puntaje Promedio – Dividir el puntaje Total entre el Numero de Competencias	

	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Puntaje (1 – 5)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	Puntaje Promedio – Dividir el puntaje Total entre el Numero de Competencias	

Fuente: Elaboración Propia

Criterio de Selección

Para efectos de establecer un criterio de selección objetivo, Como se puede apreciar en el formato de guía de entrevista, se han separado la evaluación de las competencias genéricas de las de las competencias específicas, esto tiene fundamento en que se ha definido dar un mayor peso específico dentro del proceso de selección a las competencias específicas así:

$$\begin{array}{rcl} & \text{Puntaje Promedio Competencias GENERICAS} & \times 0.3 \\ + & \text{Puntaje Promedio Competencias ESPECIFICAS} & \times 0.7 \end{array}$$

Puntaje Final Evaluación del Candidato

Como se puede apreciar las competencias genéricas representan el 30% de la decisión de Vinculación, esto, porque se considera que luego de la vinculación, el candidato tiene un mayor potencial de desarrollo de las mismas debido a que esta hacen parte de la cultura organizacional que se espera adquiera el nuevo colaborador. En el caso de las competencias específicas se les ha asignado un peso del 70% de la decisión de vinculación, toda vez que estas definirán su desempeño en el nuevo cargo por lo tanto se requiere que las mismas estén desarrolladas en un nivel igual o cercano al establecido en la carta descriptiva.

También se ha establecido que los candidatos evaluados para ser elegibles al cargo, deben tener un puntaje final igual o superior a 3.5, lo cual los ubicaría en un desempeño entre normal y muy bueno, según la escala establecida en el formato para medir el grado de desarrollo de las competencias. Al final, de entre un grupo de candidatos, se deberá escoger aquel que presente un mayor puntaje final en caso de presentarse un empate entre dos candidatos, se deberá escoger quien presente un mejor promedio en las competencias específicas.

3.3.2.4 Socialización e Inducción,

Con relación al proceso de Socialización e inducción se puede afirmar es en la actualidad uno de los procesos de gestión humana más estructurados de los que se desarrollan en Dinissan, recordemos como se describió en el numeral 3.1.4, en Dinissan se promueve se adelante el proceso de inducción en tres (3) dimensiones:

- Inducción organizacional.
- Inducción al área.
- Inducción a la sede y el cargo .

La dimensión en la que es factible aplicar la implementación de un modelo de competencias en la línea de buses y camiones, es en la *Inducción a la sede y el Cargo*, pues luego de establecer las cartas descriptivas de cada cargo, será más fácil orientar al nuevo colaborador sobre la misión y el alcance del cargo para el cuál se le contrata, las relaciones con los demás cargos del área, los canales de comunicación y lo que se espera de su gestión.

También se debe, a partir de la información obtenida en la entrevista por competencias y de la presentación de la carta descriptiva del cargo, establecer con el nuevo colaborador cuál es la brecha de desempeño que tiene al vincularse a la organización en cada una de las competencias requeridas para el cargo, con el fin de poder establecer con su jefe inmediato en aquellas competencias que sea necesario, un plan de acción que le permita desarrollar dichas competencias hasta el nivel requerido. A continuación se presenta un modelo de plan de acción.

Figura 15. Modelo de Plan de Acción para el desarrollo de Competencias.

PLAN DE ACCION - DESARROLLO DE COMPETENCIAS					
Nombre Evaluado: _____		Cargo: _____			
Nombre Evaluador: _____		Cargo: _____			
Fecha: _____					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	Comportamientos Asociados	Cuál es mi plan de acción? Que voy a hacer? Cuando lo llevere a cabo?	Que voy a hacer en mi día a día para mejorar esta competencia	Como se darán cuenta los de mas del mejoramiento en esta competencia	Periodo de cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2.5 Capacitación y Desarrollo

Con relación al proceso de capacitación y entrenamiento se define el diseño de un programa de entrenamiento por módulos, los cuales serán diseñados en función de la línea de conocimiento o habilidad a desarrollar. Este programa además de ser flexible, permite que se integren los diferentes cargos cuando la línea de conocimiento o habilidad sea transversal a los mismos, ejemplo de ello es el conocimiento u orientación en Servicio al Cliente que debe tener tanto el asesor comercial como la asistente administrativa o la auxiliar de cafetería, o el conocimiento sobre el proceso de entrega de vehículo que debe tener el asesor comercial pero también el auxiliar de sala.

Al implementar el modelo de competencias, el principal cambio en el proceso de capacitación será el incluir diferentes actividades que hayan sido diseñadas para poner en ejercicio las habilidades o competencias a desarrollar, por lo tanto se tendrán además de los cursos magistrales, ejercicios de clínicas de venta y de servicio, visitas comerciales con acompañamiento, pruebas de ruta guiadas por el instructor, etc.

Es de suma importancia establecer en adelante, las necesidades de capacitaciones generalizadas y específicas para cada cargo y colaborador. Para tal fin, luego de la implementación del modelo por competencias, se cuenta con dos fuentes de información valiosa:

- **Durante la Selección de un nuevo Colaborador:** luego de la vinculación, se debe revisar aquellas competencias que presentaron necesidades de mejora durante la entrevista por competencias y establecer un plan de capacitación específico para el colaborador.
- **Luego de realizar la evaluación de desempeño:** uno de los principales aportes del proceso de evaluación de desempeño es brindar la oportunidad de detectar necesidades de capacitación o entrenamiento.

La decisión de establecer un plan de capacitación específico o generalizado para un grupo de empleados dependerá de la situación en la que se encuentre cada colaborador con relación al conocimiento o competencia evaluado, sin embargo se sugiere no subvalorar la importancia que tiene el vincular cada vez que sea posible el mayor número de empleados a las diferentes actividades de capacitación o entrenamiento, toda vez que aunque no se evidencie urgencia en capacitar, cualquier esfuerzo en este sentido brindara a cada individuo la oportunidad de mejorar su desempeño.

A continuación se presentan los diferentes módulos que componen el programa de capacitación de la línea de Buses y Camiones.

Figura 16. Programa de capacitación de la línea de Buses y Camiones.

Conocimiento, Habilidad o Competencia a desarrollar	TEMAS A TRATAR	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INTENSIDAD	DIRIGIDO A
Conocimiento de la Industria y del Mercado	Introducción al Transporte terrestre de Carga y Pasajeros en Colombia (clasificación y tipos de servicio, Composición del mercado (segmentos y subsegmentos). Oferta y demanda	Curso Magistral	8H	Director Comercial Regional, Asesores Comerciales, Asistente Administrativa
Conocimiento de la Industria y del Mercado	Conocimiento sobre las disposiciones legales que regulan la actividad del transporte terrestre de Carga y Pasajeros en Colombia	Curso Magistral	4 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, Asistente Administrativa
Profundidad en el Conocimiento del Producto	Curso de fundamentos automotrices, Conocimiento Técnico específico de los productos de Carga y Pasajeros de Dinissan	Curso Magistral- Presentación de Producto por experto	8 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, , Auxiliar de Sala
Orientación al Cliente Interno y externo, Compromiso con la calidad del trabajo, colaboración, compromiso,	NSSW - Estandares de Ventas y Servicio al Cliente de NISSAN	Curso Virtual - Clínica de Servicio	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, Asistente Administrativa, Auxiliar de Sala, Auxiliar de Cafeteria
Dinamismo y Energía, Perseverancia en la consecución de objetivos, Capacidad de Planificación y Organización	Paso 1 Proceso Comercial - BUSQUEDA DE CLIENTE: Cómo proyectar seguridad y fuerza en el contacto inicial, Técnicas para romper el hielo, Habilidades de escucha, El tiempo y la manera como debe acercarse al cliente.	Curso Virtual - Clínica de Venta - Visita Comercial con Acompañamiento	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales,
Orientación al Cliente Interno y externo, Compromiso con la calidad del trabajo, colaboración, compromiso, Comunicación eficaz, Sencillez	Paso 2 Proceso Comercial - SALUDO: NSSW - Estandares de Ventas y Servicio al Cliente de NISSAN, Normas de Atención Telefónica NISSAN	Curso Virtual - Clínica de Servicio	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, Asistente Administrativa, Auxiliar de Sala, Auxiliar de Cafeteria
Dinamismo y Energía, Perseverancia en la consecución de objetivos, Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, Profundidad en el conocimiento de los Productos, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 3 Proceso Comercial - ENTREVISTA CONSULTIVA: Clientes individuales vs Clientes Colectivos, Porque la gente compra, El perfil del cliente, sus deseos, intereses y necesidades. Técnicas de Diagnostico	Curso Magistral - Presentación por experto - Clínica de venta	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales
Dinamismo y Energía, Perseverancia en la consecución de objetivos, Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, Profundidad en el conocimiento de los Productos, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 4 Proceso Comercial - PRESENTACION EFECTIVA DE PRODUCTO : Cómo lo que vende, suple las necesidades del cliente, Cómo hablar el lenguaje del cliente. Cómo captar la información del cliente y del mercado, Técnica CVB: Características, Ventajas y Beneficios, Manejo de Objeciones	Curso Magistral - Presentación por experto - Clínica de venta - Visita Comercial con Acompañamiento	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales

Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, Profundidad en el conocimiento de los Productos, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 5 Proceso Comercial - TEST DRIVE : Técnicas de conducción eficiente, Técnica CVB: Características, Ventajas y Beneficios, Manejo de Objeciones	Prueba de Ruta con Acompañamiento	3 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, Auxiliar de sala
Influencia y Negociación, Cierre de Acuerdos, Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, Profundidad en el conocimiento de los Productos, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 6 Proceso Comercial - NEGOCIACION: Técnicas de Manejo de Objeciones, Desinformación de los Clientes, Versatilidad de los clientes, Límites de sus productos y servicio, Información completa del producto o servicio y la competencia, Riesgos de improvisar acerca de lo que vende.	Curso Magistral - Presentación por experto - Clínica de venta - Visita Comercial con Acompañamiento	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales
Influencia y Negociación, Cierre de Acuerdos, Perseverancia en la consecución de objetivos, Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 7 Proceso Comercial - CIERRE: Temores de los clientes, Tiempos necesarios del proceso, Ciclo de la decisión de Compra, Cierres de venta anticipados, Formalización del proceso de cierre.	Curso Magistral - Presentación por experto - Clínica de venta - Visita Comercial con Acompañamiento	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, Asistente administrativa
Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 8 Proceso Comercial - ENTREGA: Proceso y programación de Alistamiento, realización del inventario general, plazos y condiciones de la garantía, red de servicio	Presentación por experto - Clínica de venta	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales, Asistente administrativa, Auxiliar de sala
Influencia y Negociación, Perseverancia en la consecución de objetivos, Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Conceptual, Credibilidad Técnica, conocimiento de la industria y el mercado	Paso 9 Proceso Comercial - SEGUIMIENTO POSVENTA: Trato especial, opción de retorno del cliente, Por qué se van los clientes, Relaciones después de la primera venta, Mantener el negocio, mantener los clientes.	Presentación por experto - Clínica de venta	6 H	Director Comercial Regional Asesores Comerciales

Fuente: Elaboración Propia

El programa de capacitación está diseñado para que su implementación total no dure más de 12 semanas, esto con el fin de garantizar que sea mínimo el tiempo de la etapa productiva en el que cualquier colaborador no cuente con la capacitación requerida.

3.3.2.6 Evaluación de desempeño

Para la redefinición del proceso de evaluación de desempeño, es importante recordar cuáles son las 2 problemáticas más importantes en el desarrollo de este proceso en la actualidad en Dinissan (expuestas en el numeral 3.1.6).

- En primera instancia, el proceso no evalúa aspectos claves del desempeño específico de cada individuo en su cargo, razón por lo cual aporta muy poco a la medición real de su desempeño y por lo tanto pierde el sentido de utilidad tanto en los funcionarios como en sus jefes inmediatos, aunque se reconoce por parte de los mismos, la importancia de que cada uno cuente con las competencias medidas.
- También se encontró que muchos jefes o gerentes de área, no fueron sensibilizados correctamente en la importancia de este tipo de herramientas y en su utilización. Por lo tanto su uso riguroso no es generalizado.

Por lo anterior, es importante que el nuevo proceso cuente con una nueva herramienta cuyo diseño permitan evaluar integralmente el desempeño de cada colaborador. Por esa razón se define a continuación un modelo de evaluación en dos dimensiones:

Análisis de Rendimiento

Con este análisis se busca evaluar los objetivos funcionales del cargo establecidos previamente en acuerdo con la dirección. De acuerdo a la misión del cargo, el mismo debe ser medido con indicadores que permitan visualizar el éxito alcanzado por el individuo en aspectos claves de su gestión.

Medición: se define ponderar la importancia de cada dimensión para darle un peso específico dentro de la nota total. Para evaluar el nivel de cumplimiento se establece una escala de cumplimiento así:

1. Supera Ampliamente los Objetivos: entre 90% y 100% de cumplimiento
2. Alcanzó los objetivos: entre 80% y 89% de cumplimiento
3. Estuvo cerca de alcanzar los objetivos: entre 70% y 79% de Cumplimiento
4. No alcanzó el objetivo: menor al 70% de Cumplimiento

En las siguientes figuras se establecen los criterios para realizar el análisis de rendimiento para cada cargo de la línea comercial de Buses y Camiones

Figura 17. Análisis de rendimiento para el cargo de director comercial regional de Buses y Camiones.

ANALISIS DE RENDIMIENTO				
	OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL
1	Cumplimiento Presup de Ventas Regional	40%	100%	40%
2	Indice Satisfaccion de Ventas - ISV Regional	30%	100%	30%
3	Cumplimiento Objetivo Gestion Comercial	20%	100%	20%
4	Cumplimiento Objetivo Gestion Administra.	10%	100%	10%
	RENDIMIENTO IDEAL	100%	Ha alcanzado el de los objetivos de Gestion	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18. Análisis de rendimiento para el cargo de asesor comercial de Buses y Camiones.

Periodo Evaluado : **Abril - Junio 2013**

	OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL
1	Cumplimiento del Presupuesto de Ventas	50%	80%	40%
2	Indice de satisfaccion de ventas - ISV	20%	75%	15%
3	Cumplimiento en Objetivo de Prospectos	10%	100%	10%
4	Cumplimiento en Seguimiento Clientes	10%	100%	10%
5	Cumplimiento Plazo Legalizacion de Ventas	10%	65%	7%
	RENDIMIENTO IDEAL	100%	Ha alcanzado el	82%
			de los objetivos de Gestion	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 19. Análisis de rendimiento para el cargo de asistente administrativa comercial de Buses y Camiones.

ANALISIS DE RENDIMIENTO

	OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL
1	Indice de satisfaccion de Clientes - ISC	30%	100%	30%
2	Cumplimiento Objetivo Gestion Comercial	30%	100%	30%
3	Cumplimiento Objetivo Gestion Administra.	30%	100%	30%
4	Cumplimiento Seguimiento Cartera	10%	100%	10%
	RENDIMIENTO IDEAL	100%	Ha alcanzado el	100%
			de los objetivos de Gestion	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20. Análisis de rendimiento para el cargo de auxiliar de sala comercial de Buses y Camiones.

ANALISIS DE RENDIMIENTO				
	OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL
1	Indice de Retornos en Alistamientos	40%	100%	40%
2	Indice de Retrabajos en Alistamientos	30%	100%	30%
3	Cumplimiento Est. Gral Vehiculos Sala	20%	100%	20%
4	Indice control de Inventarios	10%	100%	10%
RENDIMIENTO IDEAL		100%	Ha alcanzado el	100%
			de los objetivos de Gestion	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21. Análisis de rendimiento para el cargo de Auxiliar de cafetería comercial de Buses y Camiones.

ANALISIS DE RENDIMIENTO				
	OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL
1	Indice de Satisfaccion de Cliente ISC	40%	100%	40%
2	Cumplimiento Est. Gral Instalaciones	30%	100%	30%
3	Aplicación Estandar de Servicio de la Marca	20%	100%	20%
4	Indice control de Elementos Cafeteria	10%	100%	10%
RENDIMIENTO IDEAL		100%	Ha alcanzado el	100%
			de los objetivos de Gestion	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 22. Análisis de rendimiento para el cargo de auxiliar de cafetería comercial de Buses y Camiones.

ANALISIS DE RENDIMIENTO				
	OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL
1	Indice de Satisfaccion de Cliente ISC	40%	100%	40%
2	Cumplimiento Est. Gral Instalaciones	30%	100%	30%
3	Aplicación Estandar de Servicio de la Marca	20%	100%	20%
4	Indice control de Elementos Cafeteria	10%	100%	10%
RENDIMIENTO IDEAL		100%	Ha alcanzado el	100%
			de los objetivos de Gestion	

El cumplimiento de los objetivos se evalúa de forma independiente cada mes y se promedian para realizar la evaluación de desempeño

Análisis de Desempeño

El análisis de desempeño busca medir el nivel de desarrollo alcanzado en cada una de las competencias definidas para el cargo. Para esto, se utilizan las competencias y los niveles definidos para el cargo a evaluar. Es importante incluir en la misma herramienta el análisis de rendimiento y el de desempeño, debido a la importancia de hacer visible para todos los niveles de la organización, la relación causal que tienen las competencias con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Sin embargo esta visibilización solo es posible a lo largo del tiempo, por eso es importante definir cuál será la frecuencia de aplicación de la evaluación de desempeño y desarrollar una herramienta complementaria que permita evaluar en el tiempo la evolución, tanto en el rendimiento (cumplimiento de objetivos), como en el desempeño (desarrollo de competencias) de cada colaborador. Para el presente caso de estudio, se ha establecido que la evaluación de desempeño se debe aplicar cada tres meses (trimestralmente), pues es importante lograr que la evaluación mida los avances a lo largo de un periodo de tiempo. Esto debido a que existen factores que pueden distorsionar la medición si se realiza de forma transversal en el tiempo.

Para el Análisis de desempeño (Desarrollo de competencias), también se establece una escala de medición, debido a que no es suficiente con saber si se tiene o no desarrollada la competencia en el grado requerido, sino que además es necesario poder resaltar el excelente desempeño cuando sea necesario o establecer necesidades de mejora o desarrollo cuando haya lugar. La escala definida es:

1. Excelente

Tiene desarrollada la competencia en un grado Superior.

2. Muy bueno

Manifiesta todos los comportamientos del grado solicitado.

3. Normal

Manifiesta la gran mayoría de los comportamientos del grado solicitado.

4. Necesidad de desarrollo

Manifiesta solo algunos de los comportamientos del grado solicitado.

5. Necesidad de mejora urgente.

No tiene desarrollada la competencia en el grado solicitado

Teniendo en cuenta la importancia de incluir al colaborador en el Análisis de desempeño, se ha establecido que el valor asignado se determine a partir de la revisión objetiva y conjunta que realicen evaluado y evaluador, de los comportamientos observables del grado de desarrollo de la competencia, solicitado para el cargo.

En la siguiente figura se puede apreciar un ejemplo de cómo se evalúa el desarrollo de la competencia:

Figura 1. Ejemplo de análisis de desempeño para una competencia.

Compromiso con la Calidad del Trabajo		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Fuente: Elaboración Propia.

Establecidas las dos dimensiones que permitan la evaluación integral, se procede con el diseño del formato modelo de evaluación de desempeño aplicado en este caso para el cargo de Asesor Comercial de Buses y Camiones, los formatos para cada cargo deben ser diseñados tomando como base este diseño

Formato 8. Evaluación de desempeño asesor comercial de Buses y Camiones

EVALUACION DE DESEMPEÑO				
CARGO A EVALUAR:		Director Regional de Buses y Camiones		
EVALUADOR:		Director Nacional de Buses y Camiones		
Periodo Evaluado : Abril - Junio 2013				
ANALISIS DE RENDIMIENTO				
OBJETIVOS DE GESTION (Dimensiones a evaluar)	Peso de Dimension	Cumplimiento en el Periodo	RENDIMIENTO GLOBAL	
1 Cumplimiento Presup de Ventas Regional	40%	100%	40%	
2 Indice Satisfaccion de Ventas - ISV Regional	30%	100%	30%	
3 Cumplimiento Objetivo Gestion Comercial	20%	100%	20%	
4 Cumplimiento Objetivo Gestion Administra.	10%	100%	10%	
RENDIMIENTO IDEAL	100%	Ha alcanzado el	100%	
		de los objetivos de Gestion		
ANALISIS DE DESEMPEÑO				
Competencias Genericas				
Orientacion al Cliente Interno y Externo		Grado Requerido: A		
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)				
1. Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. 2. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. 3. Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. 4. Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. 5. Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos				
1				
2				
3				
4				
5				
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE		

Compromiso con la Calidad del Trabajo		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 2. Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 3. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 4. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.		
5. Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad del trabajo.		

1	
2	
3	
4	
5	
NIVEL DE DESEMPEÑO:	EXCELENTE

Comunicación Eficaz		Grado Requerido: A
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. 2. Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. 3. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. 4. Estructurar canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. 5. Desarrolla redes de contacto formales e informales que permitan crear un ámbito positivo de intercomunicación.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Iniciativa		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. 2. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. 3. Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. 4. Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. 5. Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Gestion y logro de Objetivos		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes. 2. Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas. 3. Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción. 4. Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgo y buscando la integración de actividades para maximizar la eficiencia. 5. Sus acciones y las del equipo a su cargo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Competencias Específicas

Justicia		Grado Requerido: A
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Diseña políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal, o en una negociación. 2. Diseña y difunde políticas organizacionales para velar por el cumplimiento de los valores de la organización. 3. Diseña y define políticas y procedimientos para que toda la organización en su conjunto y cada integrante en particular apliquen criterios de justicia y trabajen de manera mancomunada en pos de la visión y la estrategia organizacionales. 4. Dirige la organización aplicando principios de justicia (dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece), y alienta a los otros directivos a obrar el mismo modo. 5. Es un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Dinamismo y Energía		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Promueve en su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. 2. Toma acertadas decisiones de mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo. 3. Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas y demuestra serenidad y dominio de sí mismo. 4. Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. 5. Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Influencia y Negociación		Grado Requerido: A
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. 2. Desarrolla conceptos, demostración y explicación fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. 3. Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. 4. Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. 5. Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Pensamiento Conceptual		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Diseña métodos de trabajo para su área que permiten identificar problemas, detectar información significativa o clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones complejas. 2. Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave e identificando paso a paso sus implicaciones. 3. Identifica relaciones causa-efecto en los problemas que analiza, motivando a los colaboradores de su área de trabajo a proceder de igual forma. 4. Aplica el razonamiento creativo, inductivo o conceptual. 5. Es un referente en materia de pensamiento conceptual dentro de su área de trabajo.		

1	
2	
3	
4	
5	
NIVEL DE DESEMPEÑO:	EXCELENTE

Perseverancia en consecucion de los Objetivos Grado Requerido: B	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)	
1. Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija los objetivos cuya consecución requiere perseverancia. 2. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. 3. Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyendo en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. 4. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. 5. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.	
1	
2	
3	
4	
5	
NIVEL DE DESEMPEÑO:	EXCELENTE

Cierre de Acuerdos Grado Requerido: A	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)	
1. Concreta y formaliza acuerdos y vínculos duraderos y beneficiosos para la organización y para el cliente. 2. Desarrollo propuestas y soluciones oportunas que responde a las necesidades y expectativas de todas las partes del negocio. 3. Identifica los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de hacer foco de ellos al presentarle la propuesta de la organización. 4. Logra que los clientes acepten las propuestas que se le presentan, concretando las ventas. 5. Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar en él un nivel de confianza y aceptación que se traduzca en decisiones mutuamente convenientes y favorables.	
1	
2	
3	
4	
5	
NIVEL DE DESEMPEÑO:	EXCELENTE

Credibilidad Técnica		Grado Requerido: A
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. 2. Logra que los demás perciban a su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. 3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. 4. Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. 5. Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Conocimiento de la industria y del mercado		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales, sobre la base de un correcto conocimiento del mercado. 2. Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de la organización, y analiza las fortalezas y debilidades de la organización en ese contexto. 3. Posee un amplio conocimiento del marco regulatorio pertinente y de los productos ofrecidos por la organización. 4. Evalúa correctamente la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de cliente y consumidores. 5. Es un referente en el mercado nacional por sus conocimientos en la materia		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

Profundidad en el conocimiento de Productos		Grado Requerido: A
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Conoce en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización, y relaciona sus ventajas con las necesidades del cliente. 2. Presenta propuestas o soluciones adecuadas, y explica al cliente el valor de los productos y servicios agregan a su negocio y los beneficios que producen. 3. Se anticipa a las observaciones que los clientes pueden realizar a la propuestas/solución presentada. 4. Responde a las objeciones de sus clientes con argumentos sólidos, veraces y fundados. 5. Conoce las tendencias del mercado, así como las estrategias y novedades de la competencia, por lo cual detecta oportunidades para los productos y servicios de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos mercados.		

1	
2	
3	
4	
5	
NIVEL DE DESEMPEÑO:	
EXCELENTE	

Capacidad de Planificación y Organización		Grado Requerido: B
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS - Conducta Observable (Brindar Ejemplos)		
1. Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. 2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. 3. Diseña herramientas de seguimiento y verifica de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyecto o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. 4. Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. 5. Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.		
1		
2		
3		
4		
5		
NIVEL DE DESEMPEÑO:		EXCELENTE

RECOMENDACIONES

Debe mejorar

Firma del Evaluador: _____ Firma del Evaluado: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración Propia

Por último, es necesario decir que no es suficiente con realizar la evaluación de desempeño y hacer la respectiva retroalimentación, será necesario para que el proceso tenga sentido establecer acciones concretas que permitan mejorar aquellos aspectos que aún no alcanzan un óptimo nivel y a través de estas acciones poder ver el avance en el tiempo. Para ello se podrá utilizar el modelo de Plan de Acción para el desarrollo de Competencias sugerido en la Figura 15. del numeral 3.3.2.4.

4 CONCLUSIONES

4.1 Sobre el Tema

- Es responsabilidad del líder, Gerente o Jefe, incorporar permanentemente las herramientas disponibles para la administración de capital humano, avanzar en su conocimiento e implementación, y gestionar conscientemente el desarrollo de las habilidades que le permitan utilizarlas para agregar valor a su equipo y en general a la organización para la cual labora.
- Se debe cambiar el modelo mental organizacional en donde se puede tercerizar la responsabilidad de la gestión del recurso humano al área de gestión Humana, pues en la práctica todas las actividades de la organización, están desarrolladas por personas y son los líderes los llamados a asumir esta responsabilidad
- Más allá de gestionar el cumplimiento de los procesos establecidos, la organización en general debe desarrollar una visión integral de todas las actividades que involucren algún tipo de gestión sobre talento humano, pues es indispensable no percibir las como actividades complementarias, sino todo lo contrario, reconocerlas como actividades estratégicas en las que descansa gran parte del éxito o fracaso de la organización.

4.2 Sobre el Caso de Estudio

- Los responsables de Área o Gerentes Nacionales en Distribuidora Nissan, no cuentan en la actualidad con el apoyo de un especialista de Gestión Humana para realizar el Análisis del cargo cada vez que requieren crear uno nuevo, es importante a futuro contar con este tipo de acompañamiento para garantizar la correcta definición del cargo y por lo tanto garantizar en adelante, la idónea selección del personal que lo va a ocupar.
- El Proceso de Requisición que se realiza actualmente en Distribuidora Nissan S.A. exige que el jefe inmediato establezca las características personales, el conocimiento y la experiencia del personal a seleccionar, lo que resulta redundante cuando se ha desarrollado la carta descriptiva por competencias de cada cargo.
- El Proceso de Selección formal con que actualmente cuenta la compañía, no se ajusta a la realidad, pues aunque gran parte del proceso es homogéneo en cuanto a los pasos que se realizan para “formalizar la vinculación”, en la práctica cada gerente o jefe de Área adelanta los pasos del proceso de selección para “toma de decisión” según su propio criterio, utilizando las herramientas o métodos que considere oportuno y sin la asesoría o apoyo del área de Gestión Humana. Esta situación aumenta el riesgo y la incertidumbre de realizar una selección no acertada con todas las implicaciones a futuro que ello tiene. El modelo por competencias brinda herramientas que permiten reducir este riesgo y garantiza con una correcta aplicación la reducción de todo tipo de costos y problemas a la organización
- El proceso de capacitación que se adelanta actualmente, se centra en la mayoría de casos, en suministrar información relevante del cargo al nuevo colaborador, sin embargo de ninguna forma se gestiona la correcta utilización de esa información (la adquisición del conocimiento), y mucho menos el desarrollo de las habilidades para ponerlo en práctica. En este sentido el modelo por competencias tiene como finalidad no solo garantizar la absorción del conocimiento, sino logra que este tenga un uso práctico en las actividades laborales que permitan tener un desempeño superior por parte de los colaboradores.
- El actual proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo en Dinissan, aunque incorpora elementos de un modelo de competencias falla rotundamente porque para lograr que el modelo sea exitoso no se puede implementar parcialmente y mucho menos en una etapa de evaluación del desempeño. La gran contradicción es que desde la misma carta descriptiva, todos los procesos están diseñados de forma funcional, pero la evaluación se realiza por competencias, es como diseñar un mecanismo con una unidad de medida pero evaluarlo con otra. A través del presente trabajo se buscó la implementación coherente del modelo de competencias para lograr la pertinencia de las actividades de gestión humana.

5 BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha, Diccionario de Preguntas Gestión por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2006

ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias. 2 ed., Buenos Aires, Granica, 2007

ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos Gestión por Competencias - Casos. 3 ed., Buenos Aires, Granica, 2008

ALLES, Martha, Selección por competencias, 1 ed., Buenos Aires, Granica, 2007

ARTHUR, Diane, selección efectiva de personal, 1 ed. Bogotá, Editorial Norma, 1987, p. 69

BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning, 2008 p. 59

CELIS ARANGO, Jorge A., Gestión del Talento Humano en la Escuela de Auxiliares de Enfermería del Valle para el periodo 2004 – 2008. Administración de Empresas, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.2008.

DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Limusa, 2006, p.103.

DESSLER, Gary. Administración de Personal, 4 ed. México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.1991, p.138

JOHNSTON, Mark W y MARSHALL, Greg W. Administración en Ventas, 9 ed. México, Mc Graw Hill, 2009.p.254

GARCIA SOLARTE, Mónica, MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ OCAMPO, Carlos Hernán, Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana, Santiago de Cali, Programa editorial de la universidad del valle, 2010.

GOMEZ MEJIA, Luis E., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., Dirección y Gestión de recursos humanos, 3 ed. Madrid, Prentice Hall, 2001.

LINCE, Clara María & OROZCO, Luz Edith, Diagnostico del Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Caliasfalto E.I.C. Administración de Empresas, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2000.

MEJIA G., Armando y MONTOYA S., Arturo, Capacitación Integral del Talento Humano por Competencias orientada hacia la innovación Tecnológica y el Mejoramiento Productivo, Cali, Editorial Bonaventuriana, Universidad De Buenaventura Cali, 2010, p.17

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Fases del Diseño. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill, 1.996, p.. 55-116.

SOSA PULIDO, Demetrio, Clínica Empresarial un tratado para las empresas con debilidades, México, Limusa, 2008, p.24

WERTHER, William B. Y DAVIS, Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas,6 ed., México D.F.,MC Graw Hill, 2008, p.152

SOTO, Eduardo y SAUQUET, Alfonso, Gestión y Conocimiento nn Organizaciones que Aprenden, México, Thomson, 2007, p.19.

ANEXOS

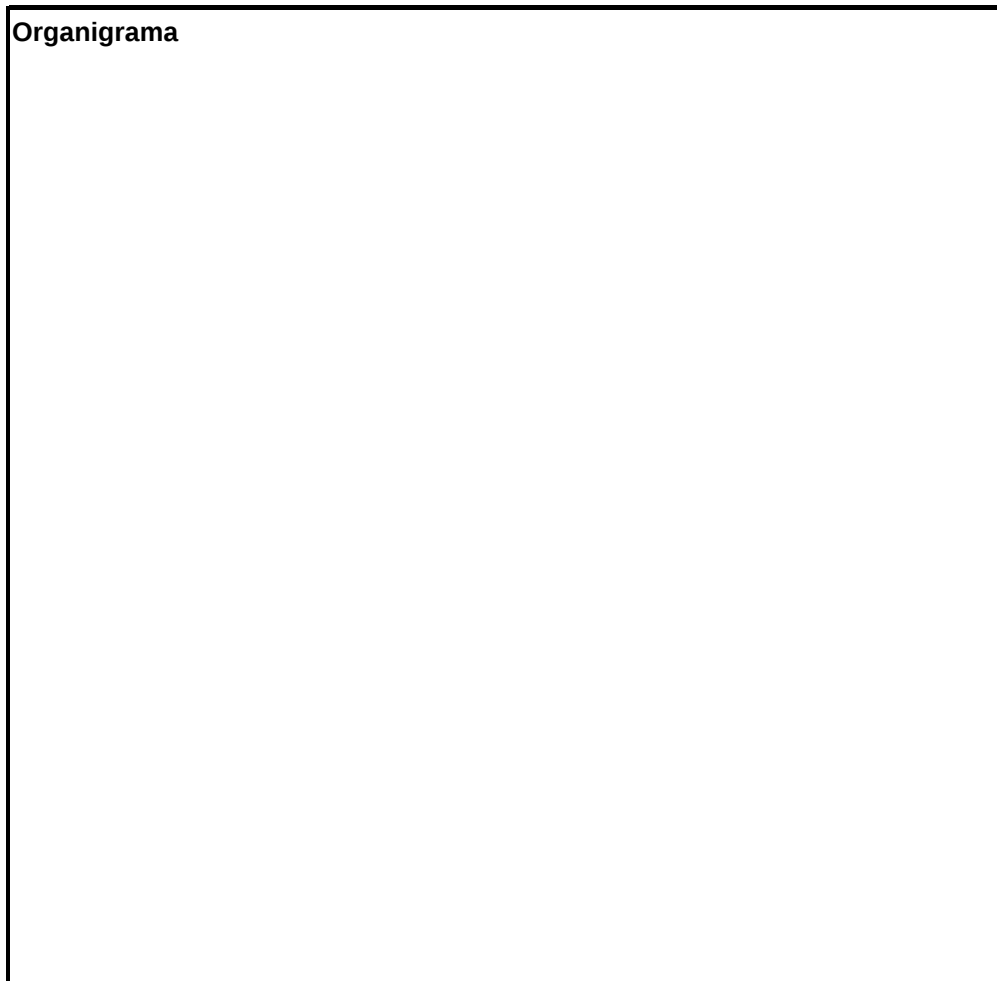
Anexo A. Descripción de puesto

DESCRIPCION DEL PUESTO

Empresa	Puesto
Nombre y apellido del titular	
Area / Direccion	
Departamento	Puesto superior

Aprobaciones	Fecha
Titular del puesto	Analista
Superior	R.R.H.H.

Organigrama

A large rectangular box with a black border, intended for drawing an organizational chart. The word "Organigrama" is written in the top-left corner of the box.

DESCRIPCION DEL PUESTO (Hoja 2)

Sintesis del puesto

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Actividades / Tareas / Responsabilidades	(Alto - Medio - Bajo)

Requisitos del puestos
Formacion Basica
Otra formacion complementaria
Experiencia requerida
Idioma
PC (detallar)

DESCRIPCION DEL PUESTO (Hoja 3)

Competencias	Nivel de requerimiento

Anexo B. Política del área de Gestión Humana Distribuidora Nissan S.A.

POLITICAS DEL AREA DE GESTION HUMANA

OBJETIVOS

1. Generar marco conceptual claro sobre las prácticas de gestión humana en la organización.
2. Brindar tranquilidad, transparencia y objetividad a todos los coequiperos sobre los procesos de gestión humana en la organización DINISSAN.
3. Otorgar directrices a todos los líderes de grupo para administrar el talento humano en la organización.

LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

1. Los principios organizacionales no son negociables y son de obligatorio cumplimiento por todos y cada uno de las personas que integran el equipo humano d Dinissan en Colombia.
2. Estos deberán ser reflejados permanente y consistentemente hacia compañeros de trabajo, la empresa y la sociedad.

CARGOS Y PERFILES

1. Toda definición de un cargo nuevo deberá ser aprobada por la gerencia general y obedecerá a las necesidades claras del negocio, las cuales deberán ser sustentadas por el responsable del área.
2. Toda provisión de vacantes exige la determinación previa del perfil necesario para el cargo respectivo. Todo perfil de cargo respetara de manera prioritaria las competencias genéricas, funcionales, y además, cuando corresponda, las gerenciales requeridas.
3. El jefe inmediato actuara como responsable de informar de manera oportuna al área de gestión humana, los cambios que se generen en las funciones del cargo y que así mismo repercutan en la redefinición de las competencias requeridas.

SELECCIÓN Y CONTRATACION

1. Todo candidato en proceso de selección debe cumplir y aprobar en su totalidad los pasos requeridos y preestablecidos en el proceso.
2. Los colaboradores que se retiren voluntariamente y en buena relación con la empresa podrán solicitar trabajo nuevamente en ella; sin embargo, la compañía se reserva la decisión de contratarlo nuevamente.
3. La compañía dará prioridad a los empleados actuales de la empresa para el cubrimiento de vacantes, siempre y cuando cumplan con los requerimientos y competencias definidas en el perfil, en un proceso de evaluación y selección interno.

INDUCCION Y ENTRENAMIENTO

1. Toda persona que ingrese a la compañía deberá realizar el proceso de inducción para garantizar el conocimiento de la organización, su visión, misión y principios, así como el portafolio de productos y servicios de Dinissan.
2. El entrenamiento de cada nuevo colaborador es un proceso que estará a cargo del jefe, inmediato o segundo abordó. Este entrenamiento deberá ser completo, claro, práctico, oportuno y documentado, de manera que se propicie un desempeño efectivo.
3. Los colaboradores antiguos de la compañía deberán participar activamente en los procesos de reinducción con el propósito de actualizar el conocimiento del negocio, fortalecer el compromiso y el mejoramiento continuo en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. Todo responsable de área debe garantizar que sus coequiperos tenga conocimiento actualizado sobre las funciones que el cargo le exige, con el fin de tener claridad de su impacto individual y de su contribución al equipo o área en consecución y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPACITACION

1. La capacitación contribuirá al cumplimiento de los objetivos y retos organizacionales, a través del desarrollo de competencias y la ampliación del conocimiento de cada integrante de la empresa.
2. Los líderes de área canalizarán las necesidades de formación de sus equipos, atendiendo la política anterior, así mismo, son los responsables de suministrar a sus coequiperos la información requerida para el desarrollo normal de las actividades laborales.
3. Todo proceso de formación, capacitación y entrenamiento debe ser evaluado y coordinado previamente por la gerencia general para definir la estrategia más efectiva de implementación, buscar homogeneidad en el proceso y facilitar la asistencia del personal definido.
4. La capacitación será un esfuerzo en beneficio general antes que particular. La transmisión del conocimiento a los demás coequiperos será un deber de quien la reciba.
5. La capacitación otorgada deberá reflejarse en una mayor productividad y efectividad organizacional, aspecto que deben validar los líderes de área. Por consiguiente sus resultados deberán ser medibles.
6. Los líderes de área aseguraran su asistencia y la de sus coequiperos a los procesos de capacitación programados, garantizando que las ausencias de los puestos de trabajo por este motivo no afecten la normalidad laboral.
7. Toda persona que reciba capacitación externa a nivel nacional o internacional por parte de la empresa debe garantizar contractualmente un mínimo de permanencia en la entidad.

PROMOCION

1. Las vacantes existentes se comunicaran con la debida oportunidad, de manera que se fomente el espíritu de crecimiento individual basado en la competencia sana y transparente.
2. De acuerdo con la política de selección mencionada, en las promociones se dará prioridad a los colaboradores de la organización siempre y cuando cumplan con las competencias y requerimientos del cargo respectivo, y muestren un desempeño sobresaliente. En el caso que dos personas califiquen para el mismo cargo el caso se dirime por antigüedad.
3. Todo nombramiento promoción o traslado de personal o modificación de la esencia de un cargo actual debe ser coordinado por el líder del área responsable con gestión humana.
4. Todos los responsables de área deben participar activamente en la construcción de planes de carrera dentro del área y la organización.

SUCESION

1. Los líderes de equipo de la organización deberán preparar sucesores calificados a nivel técnico, administrativo y gerencial, asegurando su actuación idónea en casos de ausencia temporal o permanente.
2. Es responsabilidad de los líderes el empoderamiento de sus equipos de trabajo, basados en el entrenamiento, auto-capacitación y acompañamiento permanentes.

RETIRO

1. Los líderes de equipo o responsables de área con el apoyo del área de gestión humana administraran los procesos de retiro de personal, e informaran oportunamente a su equipo las razones del respectivo retiro.
2. Todo proceso de retiro se maneja en un marco de transparencia, respeto y buen trato asegurando relaciones cordiales.
3. Cuando el colaborador tome la decisión de irse y con el fin de encontrar como organización opciones de mejoramiento, el área de Gestión Humana adelantara una entrevista de retiro, con base en la cual se hará retroalimentación al Jefe inmediato.

MEJORAMIENTO Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

1. Los líderes de equipo o responsables de área deben estandarizar y actualizar permanentemente la documentación de los procesos de su área garantizando los medios para organizar, compartir, consultar y mejorar toda la información que les compete.
2. En la compañía se propicia el mejoramiento permanente, por lo que las iniciativas en esta dirección serán promovidas, canalizadas y reconocidas por los líderes de área, de manera que se generen acciones reales que

agreguen valor a las áreas, a los procesos, a los productos y servicios, a los clientes y la organización.

3. En esta organización todas las estrategias, procesos y desempeños son mediados sistemática y objetivamente, de manera que se cuente con indicadores claros de desarrollo y resultado.
4. Será prioridad de todas las áreas documentar el conocimiento dado por la experiencia y el compartir de equipo.

COMUNICACIÓN

1. Dinissan estimulara una comunicación clara, oportuna, cálida y abierta.
2. Los líderes de equipo o responsables de área garantizaran espacios formales de participación con sus equipos de trabajo (equipos primarios) para facilitar el mejoramiento permanente de los resultados del área y un flujo bidireccional claro, objetivo y oportuno de información a nivel organizacional.
3. Los equipos primarios se reunirán mínimo 2 veces al mes. De sus acuerdos y conclusiones debe llegar copia a Gerencia General y/o a la Gerencia Nacional de Gestión Humana.
4. En esta organización, independiente de los rasgos de la personalidad, todos los colaboradores debemos manejar esquemas de comunicación interpersonal acordes con los principios organizacionales con énfasis en el respeto y cordialidad.
5. La herramienta de gestión para el desempeño (Acompañamiento al desempeño) debe constituir un espacio de retroalimentación mutua entre el Jefe y su colaborador.

GESTION DEL DESEMPEÑO

1. Todas las personas que pertenezcan a la organización serán evaluadas periódicamente con herramientas que permiten hacer acompañamiento permanente, con el fin de direccionar los objetivos de cada cargo a la luz del plan estratégico de la compañía al tiempo que se identifican fortalezas y debilidades en el desempeño para establecer acciones conjuntas de mejoramiento.
2. Las mediciones individuales de desempeño se complementaran con las observaciones de los clientes internos y externos de la compañía.

BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL.

1. Dinissan propenderán por el bienestar y la calidad de vida de las personas de la organización y sus familias. Con tal propósito desarrollara programas de bienestar social laboral y de salud ocupacional.
2. Los líderes de equipo se constituye en el canal ideal para escuchar y tramitar ante el área respectiva las necesidades, solicitudes y sugerencias de sus coequiperos, propiciando siempre un clima de seguridad, bienestar y productividad.

3. Dinissan cumplirá con todas las normas y disposiciones legales vigentes en Colombia sobre salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente.
4. Toda la organización deberá involucrarse activamente en las acciones preventivas y correctivas programadas a nivel de medicina ocupacional, higiene laboral y seguridad industrial, con miras a facilitar la integridad física, mental y emocional de las personas.
5. Dinissan manifestaran solidaridad y apoyo a su coequiperos y a sus familias cuando las circunstancias lo requieran.
6. El control de perdidas será un método estratégico en los procesos de salud ocupacional.
7. Con el fin de cuidar la salud y calidad de vida de todos los coequiperos y clientes, dentro de las instalaciones de Dinissan es prohibido fumar.
8. Las políticas y procedimientos del programa integral de seguridad vial serán de estricto cumplimiento para todos.

RECONOCIMIENTO

1. Se reconocerán tanto a nivel individual como de equipo, los logros, contribuciones especiales y comportamientos excepcionales con el cliente, así como aportes sobresalientes al mejoramiento del trabajo, con el fin de fortalecer el compromiso y la identificación con la compañía.
2. La excelencia en los resultados del esquema de gestión del desempeño de coequiperos serán motivo de reconocimiento formal a nivel organizacional y el líder del área dará a conocer este hecho.
3. Frente a comportamientos no ajustados a los principios corporativos o no acordes a la misión y visión de la organización, se aplicaran las medidas y correctivos necesarios, propiciando siempre la coherencia organizacional.

COMPENSACION

1. La empresa contara con un esquema salarial claro con base en principios de equidad, interna y competitividad externa, para cada una de las áreas del negocio, fortaleciendo la implementación de la estrategia organizacional.
2. Se garantizara un sistema de pago variable a nivel individual y de equipo frente al logro y superación de metas, mejoramiento de procesos y actitudes excepcionales frente al cliente.
3. Se tendrán medios de compensación flexibles, que favorezcan el equilibrio económico Empleado-Empresa.
4. Se propiciaran los sistemas, soportes y medidas necesarias para optimizar los pagos, generar transparencia, garantizar la reducción de riesgos jurídicos, económicos y generar confianza a las partes.
5. Se tiene la conciencia de la relevancia y peso de un clima organizacional para la efectiva realización del trabajo, por eso su administración y mejoramiento será responsabilidad directa de cada responsable de área.

6. Toda decisión de carácter salarial será estudiada previamente por la Gerencia General, Gerencia o Dirección Nacional de área respectiva y Gestión Humana.
7. La introducción de nuevos esquemas o formas de pago, será comunicada clara y oportunamente a sus beneficiarios, quienes deben oficializar su participación en el proceso mediante un documento escrito.
8. Dinissan, continuara implementando y brindando como alternativa de compensación a todos los coequiperos pagos en beneficios, en el marco de una cultura de ahorro y organización económica.
9. La empresa contara con herramienta que le permita identificar los desempeños sobresalientes, y como tal premiarlos.

CLIENTES/ PRODUCTOS Y SERVICIO

1. En esta organización todos los procesos estratégicos y acciones de los colaboradores tendrán una clara orientación hacia el "cliente" y de "excelencia en el servicio" por lo mismo todas las acciones y comportamientos deberán favorecer este hecho.
2. La organización garantizara la actualización permanente de todos los colaboradores en su portafolio de productos y servicio, entendiendo a cada coequipero como un asesor comercial espontaneo.
3. Las áreas asumirán las quejas, reclamos y aportes de los clientes y coequiperos como oportunidades de mejoramiento, por lo que su manejo debe ser formal y su atención inmediata.

PARAGRAFO: la administración de los procesos humanos en cada área es responsabilidad directa del líder respectivo, contando con el área de gestión Humana como asesor y facilitar de los mismos. Estas políticas son para aplicación a nivel nacional, para las unidades de negocio que integran la organización DINISSAN (Talleres Autorizados S.A, Autoensamble Nissan Ltda, Com Automotriz Ltda, y Distribuidora Nissan S.A), su aplicación es con efectividad inmediata, y es responsabilidad de todos los gerentes, directores, jefes y coordinadores de grupo su divulgación y aplicación.

Anexo C. Formato de requisición de Personal

DINISSAN S.A		REQUISICION DE PERSONAL		GGH-001
REQUISICIÓN PARA:		Temporal () Reemplazo () Nuevo Cargo (X)		
CARGO PRESUPUESTADO:		SI () ó NO ()		
ÁREA / SUCURSAL:		Gerencia de Gestión Humana		
FECHA:		24 de Diciembre de 2009		
CONTROLADO SI ☐ NO ☐				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:		Auxiliar de Gestión Humana		
JEFE INMEDIATO:		Luz Beatriz Pareja		
ÁREA:		Gestión Humana		
GERENCIA:		Gestión Humana		
N° DE COLABORADORES REQUERIDOS PARA EL CARGO:		1		
JUSTIFICACIÓN DEL CARGO				
Si es posible, fundamente con indicadores basados en datos y hechos, el por qué es necesario ocupar la vacante.				
Soporte administrativo y operativo en los procesos de Contratación y seguridad social tendiendo el volumen de procesos de selección y contratación a la fecha				
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Explicar brevemente la necesidad de ocupar la vacante. Contestar a la pregunta: ¿Para qué debe existir el cargo?				
PERFIL DEL CARGO				
EDUCACIÓN: nivel educativo, profesión, etc.		Técnico en procesos administrativos o en Gestión Humana		
CONOCIMIENTOS GENERALES: ¿qué debe saber para ocupar el cargo?		Manejo de sistemas de información (office), conceptos de seguridad social y procesos de afiliación y contratación		
EXPERIENCIA: ¿cuánto tiempo, y específicamente en qué campo de trabajo?		1 semestre de practica		
HABILIDADES NECESARIAS: destrezas y competencias personales		Orientación de servicio al cliente, gestión con calidad, recursividad y dinamismo		
RESPONSABILIDADES GENERALES				
Describir las funciones que realizaría y aquellas metas o retos que sustentan la existencia del cargo:				
RELACIONES CON OTRAS AREAS				
FIRMA JEFE INMEDIATO / GTE. SUCURSAL		FIRMA GERENCIA DE ÁREA		
FIRMA GERENCIA GENERAL		FIRMA GERENCIA GESTIÓN HUMANA		

Anexo D. Carta descriptiva del cargo asesor comercial Diesel

CARTA DESCRIPTIVA

IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	ASESOR COMERCIAL DIESEL
ÁREA:	COMERCIAL
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	GERENTE COMERCIAL
CARGOS QUE LE REPORTAN:	N/A
MISIÓN DEL CARGO:	Velar por la comercialización de vehículos, posicionando la marca y la imagen de la compañía frente al mercado, brindando apoyo a las sucursales (team líder) en asuntos técnicos y comerciales y reafirmando el buen nombre de la empresa ante nuestros clientes.
FUNCIONES DEL CARGO Gestión Comercial • Realizar prospección y contacto con clientes • Negociar y dar cierre a las ventas con clientes • Entregar vehículos a los clientes a nivel nacional en el lugar pactado. • Realizar seguimiento post venta a los negocios realizados y la satisfacción de los clientes con los mismos. • Apoyar la consecución de financiación externa en procesos de compra y gestionar procesos de financiación interna. • Atender cotizaciones personales y telefónicas. • Velar por el estado del inventario de la línea en las diferentes sucursales bajo su jurisdicción. • Velar por la presentación y buen estado de los vehículos de la línea y las vitrinas de exhibición de los mismos.	

Gestión en Soporte técnico - Servir de soporte técnico y comercial en aditamentos y adecuaciones , para la sección a nivel nacional. - Soportar técnicamente al departamento de licitaciones (costos, reparaciones y mantenimiento). - Gestionar la documentación necesaria para participar en procesos licitatorios del área de maquinaria. - Supervisar el desarrollo de los procesos de adjudicación. - Coordinar y gestionar la entrega de los equipos y el cumplimiento de las condiciones pactadas en procesos licitatorios.	
Perfil del cargo	Educación o profesión: Profesional en Ingeniería Ingeniero mecánico, automotriz, mercadeo o de carreras afines Conocimientos Generales: Mecánica automotriz, administración de procesos, procesos de ventas, nociones de legislación comercial vigente para vehículos comerciales de la línea diesel, fundamentos de ingles, manejo del paquete office. Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares. Habilidades Necesarias: Responsabilidad, negociación, manejo de comunicaciones, organización, método, trabajo bajo presión, manejo de personal.
Responsabilidades Generales	Responsabilidades por supervisión: Negociaciones locales, negociaciones nacionales de línea. Responsabilidades por objetos: Equipos de oficina, inventario de la línea en la sede a la que pertenece y temporalmente para demostración. Responsabilidades por información: Manejo de precios y características técnicas.
Realizado por: Personal	Autorizado por : Gerente de Personal Fecha: 06 de Junio de 2011

Anexo E. Etapas del proceso de Selección

ETAPA DEL PROCESO	GGHH	SEDE/ DEALER/ JEFE INMEDIATO
Requisición (Establecer Perfil del cargo)		xx
Reclutamiento	xx	xx
Entrevista de filtro (Terna)	xx	
Entrevista de selección	xx	xx
Aplicación de pruebas	xxx	xx
Referenciación, estudio de seguridad, exámenes médicos	xxx	
Toma de decisión		xx
Contratación (legalización)	xx	
Inducción	xx	
Entrenamiento en cargo		xx

Anexo F. Guía de entrevista administrativo.

DINISSAN S.A.

GGH-002

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

Día	Mes	Año	Cargo a evaluar	Área - Empresa
Nombre Candidato			Edad	Nombre del Entrevistador
Estado Civil		Formación Académica (Título obtenido, institución, fecha de grado)		

Composición Familiar: Relátame cómo está compuesta su familia. A qué se dedica cada uno (donde trabaja o que hace). Esto permite saber varias cosas tales como donde trabajan, especialidades en actividades, vivienda propia o alquilada, barrio, etc.

--

Experiencia laboral (Iniciar de manera Cronológico desde el primero hasta lo actual, últimos 3 trabajos)

Último empleo o actual

Empresa:	Cargo:
Responsabilidades	

Penúltimo cargo

Empresa:	Cargo:
Fecha Inicio:	Motivo de retiro: (explicar claramente por qué se retiró)
Fecha Finalización:	
Responsabilidades	
Relate el principal logro obtenido en dicho trabajo	

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

--

Antepenúltimo cargo

Empresa:		Cargo:
Fecha Inicio:	Motivo de retiro: (explicar claramente por qué se retiró)	
Fecha Finalización:		
Responsabilidades		
Relate el principal logro obtenido en dicho trabajo		

Periodos de Desempleo: Mencionar fechas y actividades realizadas en dichos periodos, también se pueden resumir otros trabajos que no estén contemplados en la descripción anterior.

--

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Gestión con Calidad: Cuénteme una situación de trabajo en donde se haya presentado alguna dificultad en el proceso o en el resultado ocasionada directamente por su gestión. (Ejemplo: un error cometido, decisión errada, problemas con otras personas, etc) ¿Cuénteme qué pasó, qué hizo usted, por qué no resultó como esperaba, qué hizo para enmendar la situación, qué aprendió de esto?

Indique si evidencia la competencia y descríbala.

Anticipación: Hábleme acerca de una situación laboral en la que usted haya propuesto mejoras en un procedimiento o haya generado una contingencia frente a una situación crítica (cómo fue, cómo lo ejecutó, cuáles fueron los resultados?).

Indique si evidencia la competencia y descríbala.

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

Orientación y Servicio al cliente: Cuénteme una situación de trabajo en que haya tenido que enfrentar con algún cliente difícil, así como una situación en que haya logrado con éxito una gestión relacionada con clientes internos o externos. ¿Qué pasó, qué hizo usted, cómo manejó la situación, qué resultado final hubo?

Indique si evidencia la competencia y descríbala.

Enfoque individual y de equipo a la acción y a los resultados: Describa una situación en la cual el trabajar en equipo fue clave para alcanzar resultados exitosos ¿cuál fue su contribución, cómo manejó los desacuerdos?

Indique si evidencia la competencia y descríbala.

Comunicación: De acuerdo a las descripciones anteriores indique si evidencia la competencia y descríbala.

Qué expectativa tiene frente al cargo? (qué le llama la atención de esta organización y de este cargo?)

Aspectos Personales ¿Cómo se describiría como persona, qué lo caracteriza en su forma de ser?, qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS APLICADAS

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

CONCEPTO FINAL: (aceptación o no del candidato, observaciones relacionadas con el ajuste del perfil de la persona frente al cargo).

--

Aspiración Salarial \$_____

Fuente de Reclutamiento_____

Anexo G. Guía de Entrevista Operativo y Servicio

DINISSAN S.A.

GGH-002

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA SERVICIO / OPERATIVO

Día	Mes	Año	Cargo a evaluar	Área - Empresa
Nombre Candidato			Edad	Nombre del Entrevistador
Estado Civil		Formación Académica (Título obtenido, institución, fecha de grado)		

Composición Familiar: Relátame cómo está compuesta su familia. A qué se dedica cada uno (donde trabaja o que hace). Esto permite saber varias cosas tales como donde trabajan, especialidades en actividades, vivienda propia o alquilada, barrio, etc.

--

Experiencia laboral (Iniciar de manera Cronológico desde el primero hasta lo actual, últimos 3 trabajos)

Último empleo o actual

Empresa:	Cargo:
Responsabilidades	

Penúltimo cargo

Empresa:	Cargo:
Fecha Inicio:	Motivo de retiro: (explicar claramente por qué se retiró)
Fecha Finalización:	
Responsabilidades	
Relate el principal logro obtenido en dicho trabajo	

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA SERVICIO / OPERATIVO

--

Antepenúltimo cargo

Empresa:		Cargo:
Fecha Inicio:	Motivo de retiro: (explicar claramente por qué se retiró)	
Fecha Finalización:		
Responsabilidades		
Relate el principal logro obtenido en dicho trabajo		

Periodos de Desempleo: Mencionar fechas y actividades realizadas en dichos periodos, también se pueden resumir otros trabajos que no estén contemplados en la descripción anterior.

--

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Gestión con Calidad: Cuénteme una situación de trabajo en donde se haya presentado alguna dificultad en el proceso o en el resultado ocasionada directamente por su gestión. (Ejemplo: un error cometido, decisión errada, problemas con otras personas, etc) ¿Cuénteme qué pasó, qué hizo usted, por qué no resultó como esperaba, qué hizo para enmendar la situación, qué aprendió de esto?

Indique si evidencia la competencia y descríbalas.

Anticipación: Hábleme acerca de una situación laboral en la que usted haya propuesto mejoras en un procedimiento o haya generado una contingencia frente a una situación crítica (cómo fue, cómo lo ejecutó, cuáles fueron los resultados?).

Indique si evidencia la competencia y descríbalas.

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA SERVICIO / OPERATIVO

Orientación y Servicio al cliente: Cuénteme una situación de trabajo en que haya tenido que enfrentar con algún cliente difícil, así como una situación en que haya logrado con éxito una gestión relacionada con clientes internos o externos. ¿Qué pasó, qué hizo usted, cómo manejó la situación, qué resultado final hubo?

Indique si evidencia la competencia y descríbala.

Enfoque individual y de equipo a la acción y a los resultados: Describa una situación en la cual el trabajar en equipo fue clave para alcanzar resultados exitosos ¿cuál fue su contribución, cómo manejó los desacuerdos?

Indique si evidencia la competencia y descríbala.

Comunicación: De acuerdo a las descripciones anteriores indique si evidencia la competencia y descríbala.

Qué expectativa tiene frente al cargo? (qué le llama la atención de esta organización y de este cargo?)

Aspectos Personales ¿Cómo se describiría como persona, qué lo caracteriza en su forma de ser?, qué proyectos tiene a corto y mediano plazo?

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS APLICADAS

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA SERVICIO / OPERATIVO

CONCEPTO FINAL: (aceptación o no del candidato, observaciones relacionadas con el ajuste del perfil de la persona frente al cargo).

--

Aspiración Salarial \$ _____

Fuente de Reclutamiento _____

Anexo H. Formato concepto jefe Inmediato

DINISSAN

CONCEPTO JEFE INMEDIATO

GGH-038

Día	Mes	Año	Cargo a evaluar	Área - Empresa
Nombre del Candidato			Edad	Nombre del Entrevistador

Conocimientos Técnicos: Nivel de conocimientos técnicos y funcionales requeridos para el cargo.

--

CONCEPTO GENERAL DEL CANDIDATO: (Según la información suministrada, registre cual es el concepto de la entrevista realizada, aspectos que considere resaltar).

--

DECISIÓN FINAL

APTO ☐ NO APTO ☐

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

Anexo I. Resultado Pruebas VOCA



Informe integral sin cargo

Fecha y Hora de Presentación: 2012-12-10 16:12:39

Comercial



Baremo general

Elizabeth Paramo Millan

11 de Dec de 2012

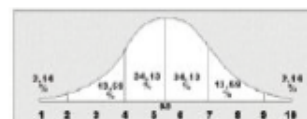
Uso confidencial: DINISSAN

Edad:	36 años	Sexo:	Femenino	Identificación:	66958959
Nivel Educativo:	Profesional	Nivel del Cargo:	No poseo esta informac	Tipo de Cargo:	Comercial
Experiencia Laboral:	Diez años o más	Aspirante:	Si		



Gráfica de distribución normal (media: 5,5; desviación: 2)

Gráfica explicativa del rango porcentual en el que se encuentran los puntajes obtenidos en cada escala dentro de una distribución normal. Como se observa, puntuaciones de 1 corresponden aproximadamente al 2% de la población; puntuaciones entre 2 y 3 al 14%; puntuaciones entre 4 y 7 al 68%; puntuaciones entre 8 y 9 al 14%; mientras que puntuaciones de 10 corresponden al 2% de la población.



Personalidad



Porcentaje de ajuste al cargo 89 %

Las características y rasgos que identifican a los vendedores exitosos.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empatía:	Identifica fácilmente las necesidades, sentimientos y requerimientos de otros.										
Dinamismo:	Motivación por hacer sus actividades a un ritmo acelerado y enérgico. Habilidad para realizar varias actividades simultáneamente.										
Persuasión:	Hábil para influir en el comportamiento de otros; logra convencer o cambiar la opinión de su interlocutor.										
Autosuficiencia:	Es individualista. Se inclina por hacer las tareas de manera independiente, tiende a actuar por su propia cuenta.										
Determinación:	Le gusta ganar, busca tener el control de lo que hace, es decidido(a) en buscar lo que quiere.										
Constancia:	Realiza de manera persistente sus labores aún sean monótonas, es resistente a la rutina y a las situaciones difíciles.										
Sociabilidad:	Le gusta y se relaciona fácilmente con las personas. Disfruta de la interacción social.										

Desajuste del perfil Puntuación



Informe integral sin cargo



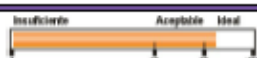
Elizabeth Paramo Millan

Comercial
11 de Dec de 2012

Uso confidencial: DINISSAN



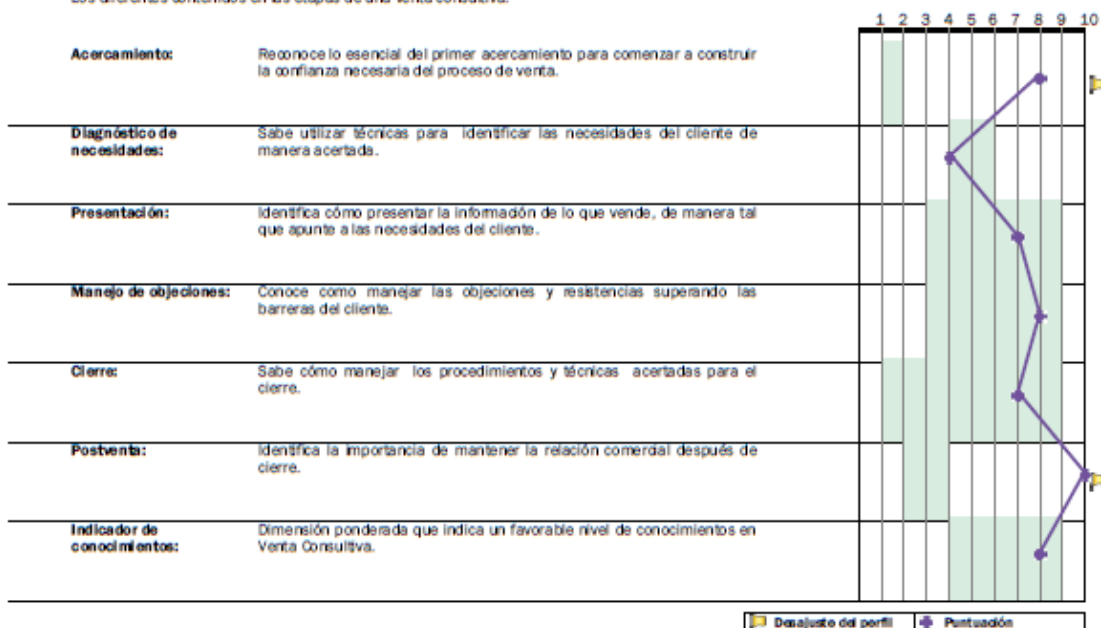
Conocimientos



Porcentaje de ajuste al cargo 85 %



Los diferentes contenidos en las etapas de una venta consultiva.



Desajuste del perfil Puntuación

Ajuste total al cargo 87.39 %



M = 7

El puntaje en MANIPULACIÓN fue 7. Esto indica que tan sinceras fueron las respuestas del evaluado. El rango es de 1 a 10, entre mas alto sea el puntaje mayor es la manipulación de los resultados.



ANALISIS DE PERSONALIDAD EN EL TRABAJO

En este apartado describimos la forma como Elizabeth tiende a comportarse y relacionarse con las demás personas y su entorno. Aquí se precisa las conductas predominantes que posee de acuerdo con las respuestas de la evaluación y que son aplicables dentro de su contexto laboral. Algunas de las frases enunciadas pueden no llegar a ajustarse en su totalidad a Elizabeth, para ello valide y revise la información según lo considere oportuno.

Elizabeth es una de las primeras en aceptar un rol de líder; necesita espacios donde sea ella quien dirija, ya que no le gusta estar, demasiado tiempo, siguiendo a otros. Le agrada la competencia, es su motor de vida en muchas ocasiones. No asume la derrota fácilmente, le cuesta asimilarla, incluso más que a los otros. Se ve motivada por el riesgo, hecho que le lleva a buscar, de forma continua, nuevos horizontes. Puede ser bastante exigente consigo misma y/o con los otros, lo cual puede acarrear inconvenientes si no se maneja correctamente. Elizabeth es percibida por los demás como alguien altamente

sensible y receptiva. Le gusta trabajar en equipo de forma participativa. Su trato es empático, cálido y atento. Le gusta desarrollar actividades que le permitan ayudar a los demás. Logra la aceptación del grupo por su capacidad para entender y ayudar a los demás; posee una alta sensibilidad social. La Sra. Paramo Millan ejerce su autoridad bajo criterios prácticos teniendo en cuenta a los demás, siendo comprensiva, considerada y promoviendo las relaciones democráticas. En términos generales, Elizabeth es dinámica, aunque, en ocasiones, requiere tiempo para recuperar su ritmo habitual. La Sra. Paramo Millan cuenta con las habilidades apropiadas para mantener un buen ritmo de trabajo. Prefiere realizar varias actividades a la vez. A Elizabeth no le genera incomodidad un lugar variable de trabajo que le implique estar desplazándose con frecuencia. Para Elizabeth no constituye una prioridad el ser popular ni llamar la atención, pues no le resulta muy interesante. En actividades de grupo es poco influyente, logrando pasar inadvertida; en algunas ocasiones, por tanto, prefiere trabajar individualmente. La Sra. Paramo Millan se muestra poco interesada por destacarse e interactuar efectivamente a nivel grupal. No le generan mucha atracción aquellos ambientes que le demanden una continua expresión de opiniones. La Sra. Paramo Millan considera que sus habilidades se centran más en colaborar y apoyar al grupo que en dirigirlo. Aunque se muestra activa, puede llegar a asumir una actitud más pasiva de lo esperado frente a alguna situación novedosa. Elizabeth es capaz de actuar adecuadamente cuando se le permite alcanzar objetivos de forma autosuficiente; es decir, en el momento en que no se restringe su proceder. Busca ayuda sólo cuando realmente la necesita. Puede no verse tan favorecida en trabajos que supongan realizar tareas monótonas y repetitivas. Aunque podrá llevarlas a cabo, se orientará levemente a actuar bajo sus propios medios. Tiende a actuar a su manera. Es una persona orientada hacia los cambios y las situaciones novedosas. Muestra su interés por esforzarse hasta conseguir una meta, aún si ello le supone sacrificar espacios o tiempos extralaborales. Con cierta frecuencia Elizabeth se encuentra trabajando hacia el logro de un objetivo, aún si ha terminado ya su jornada laboral. Cuando la exigencia de resultados genera presiones en el equipo de trabajo, la Sra. Paramo Millan suele persistir en lograr los mismos sin vacilación. La Sra. Paramo Millan es una persona poco vulnerable emocionalmente, circunstancia que hace que su perseverancia no se vea mermada por situaciones de alta exigencia. Es primordial hacer seguimiento a las posibles situaciones de descuido del ámbito social o personal en la vida de Elizabeth; esto, debido a su alto grado de compromiso con su trabajo. Elizabeth es una persona muy sociable y extrovertida. Le atraen, tanto la libertad de expresión, como las actividades de grupo en las que pueda participar.



PAUTAS PARA DIRIGIRLE

Esta sección describe algunas indicaciones para orientar y dirigir el desarrollo de Elizabeth, utilícelas según considere conveniente. Algunas de las frases enunciadas pueden ser modificadas de acuerdo con su criterio, revise la información según lo considere oportuno.

- * Es primordial mediar en las situaciones en que la Sra. Paramo Millan pierde la paciencia con quienes le rodean.
- * Usted puede acudir habitualmente a Elizabeth para que ejerza un rol de dirección ante sus compañeros de trabajo.
- * La Sra. Paramo Millan estaría dispuesta a aceptar cualquier nivel de desafío; no obstante, es necesario que usted revise si su experiencia y habilidades son realmente acordes con los retos propuestos.
- * Enfrentar diferentes responsabilidades al mismo tiempo puede convertirse en un moderado desafío para esta persona.
- * Es importante evitar que su trabajo se torne muy rutinario, ya que no es una persona a la que le agraden mucho las tareas repetitivas.
- * Oriéntele para que mejore su habilidad de influir en otros; Elizabeth ha de ser más expresiva, distanciándose de un exacerbado convencionalismo para mostrarse más convincente.
- * Si su cargo implica dar soporte a otros o persuadirlos, será necesario enseñarle técnicas de negociación.
- * Le es propio desempeñar un rol de ventas en el que tenga que actuar sola; sin embargo, es preciso monitorearle para que esta situación no se convierta en un inconveniente.
- * Si es posible, bríndele a Elizabeth el espacio que precise; no obstante, resulta fundamental determinar claramente los límites de dicho espacio.



AREAS DE FORMACION EN VENTAS



Presenta muy buenos conocimientos en la fase de PostVenta, identifica la importancia de mantener la relación comercial después de cierre.



Informe integral sin cargo



Elizabeth Paramo Millan

Comercial
11 de Dec de 2012

Uso confidencial: DINISSAN



Necesita mejorar su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Acercamiento. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- Cómo proyectar seguridad y fuerza en el contacto inicial.
- Técnicas para romper el hielo.
- Habilidades de escucha.
- El tiempo y la manera como debe acercarse al cliente.



El nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Diagnóstico de Necesidades, es muy inferior al esperado para alguien que este en contacto en Ventas, necesita prontamente estudiar esta fase. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- Clientes individuales vs Clientes Colectivos.
- Porque la gente compra.
- Lo irracional de algunas compras.
- El perfil del cliente, sus deseos, intereses y necesidades.



Necesita mejorar su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Presentación. Algunos temas en los que puede trabajar son :

- Cómo lo que vende, suple las necesidades del cliente.
- Cómo hablar el lenguaje del cliente.
- Cómo captar la información del cliente y del mercado.
- Empatía: la clave de las ventas.
- Conocimiento total del producto.
- Creencia y fe en lo que vende.
- La oportunidad de venta es irrepetible.



Necesita mejorar su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Objeciones. Algunos temas en los que puede trabajar son :

- Desinformación de los Clientes.
- Versatilidad de los clientes
- Límites de sus productos y servicios.
- Información completa del producto o servicio y la competencia.
- Riesgos de improvisar acerca de lo que vende.
- Dudas pendientes del cliente.



Necesita mejorar su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Cierre. Algunos temas en los que puede trabajar son :

- Temores de los clientes.
- Tiempos necesarios del proceso.
- Ciclo de la decisión de Compra.
- Cierres de venta anticipados.
- Formalización del proceso de cierre.



Informe integral sin cargo



Elizabeth Paramo Millan

Comercial
11 de Dec de 2012

Uso confidencial: DINISSAN



Guia entrevista - categoría general

¿Cuáles son sus pasatiempos favoritos? ¿Por qué? ¿Cuáles son las tareas que prefiere desarrollar en el cargo al que aspira? ¿Por qué? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional le puede ofrecer este cargo? ¿Cuáles han sido sus logros profesionales? ¿Cuál fue el reconocimiento por parte de la empresa de ellos?



Guia entrevista - competencias intelectuales

¿Cómo se actualiza a nivel profesional? Describa algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente. ¿Cuáles son sus proyectos a corto plazo para su desarrollo intelectual?



Guia entrevista - competencias interpersonales

¿Cuál es la relación laboral más difícil que ha tenido? ¿Qué hace para construir relaciones positivas con las personas que tiene que interactuar en su trabajo? ¿Cree usted que es importante el conocimiento de los factores personales de los clientes para cerrar una venta? ¿Siente ansiedad al saber que tiene que liderar un grupo de trabajo?, ¿por qué? De un ejemplo en su vida laboral donde haya sido reconocido(a) por su colaboración y apoyo excepcional en un proyecto. ¿Con que tipo de personas usted no se relaciona de manera apropiada a nivel laboral? ¿Por qué? ¿Cómo evalúa y sopesa las posibles consecuencias de las decisiones que toma con respecto al trabajo? ¿Cree usted que las personas tolerantes son aquellas que no tienen la fortaleza para sostener su posición y hacerse respetar? ¿Por qué?



Guia entrevista - competencias intrapersonales

Para usted, ¿cuáles son los indicadores más frecuentes de inestabilidad laboral que pueda identificar en una organización? ¿Cómo implementa o hace cumplir las reglas y procedimientos en el grupo de trabajo? Describa un momento crítico en el cual haya tenido que trabajar bajo presión. ¿Cómo lo afrontó? Cuando se ha sentido presionado o apremiado por el cumplimiento de una labor que excedió su capacidad de respuesta. ¿Esto cómo afectó su ambiente personal? ¿Por qué? Si tuviera una situación de su vida personal altamente estresante. ¿Cómo afectaría su desempeño laboral? Describa una situación en la cual usted haya actuado sin objetividad al tomar una decisión que afectaría a otras personas. ¿Qué cambiaría hoy de su modo de actuar y por qué?



Informe integral sin cargo



Elizabeth Paramo Millan

Comercial
11 de Dec de 2012

Uso confidencial: DINISSAN



Guia entrevista - competencias laborales

¿Qué pasos lleva a cabo cuando se le asigna un proyecto laboral? ¿Qué elementos toma en cuenta para organizarse cuando hechos imprevistos le obligan a redistribuir su tiempo? ¿Cómo se describe en cuanto a su tendencia al seguimiento de instrucciones y cumplimiento de obligaciones laborales? Si se le asigna una tarea que no es de su agrado ¿Cómo se apoya en su grupo de trabajo para culminarlas? En caso de no poder completar una tarea en el tiempo asignado ¿Usted qué hace? ¿Cree usted que el seguimiento continuo por parte de su jefe puede llegar a ser negativo? ¿Por qué? Cuénteme una experiencia de cuando no siguió las normas de la organización ¿Cuál fue el resultado? ¿Ha sentido frustración cuando ha atendido a un cliente? Describa la situación y cómo lo manejó. Si usted tuviera a oportunidad de iniciar un proyecto para su desarrollo personal ¿Cuál sería?

Anexo J. Resultado pruebas DISC

Extended DISC Análisis Personal INFORME	Persona analizada paredes julian andres	
	Organización dinissan	Fecha 16.01.2010



Este análisis se basa en las respuestas dadas en el Cuestionario del Análisis Personal de Extended DISC. Este análisis no deberá ser el único criterio para tomar decisiones sobre este individuo. El propósito del análisis es proporcionar información de respaldo a la persona que responde y a su supervisor.

Este análisis ha sido preparado por Extended DISC International
y está protegido por Derechos de Autor.
Con Licencia para: Extended DISC International

Esta página describe como el estilo de esta persona es generalmente visto por otros. Leer el texto como tal y usarlo para hacerse una idea general de su estilo. Al evaluar frases específicas, resulta importante el considerar su habilidad consciente para adaptar su comportamiento. En otras palabras, aunque el texto describe el comportamiento típico de individuos de este estilo, la persona podría efectivamente modificar su comportamiento a fin de adecuarlo a las necesidades de una situación o individuo en particular. Igualmente, podría ser posible que usted haya aprendido nuevas competencias a partir de sus áreas de desarrollo.

Atributos:

Exigente, concentrado, planificador, exacto, determinado, organizado, resuelto, franco, profundo, duro, reservado, audaz, fiable, y entregado a su trabajo.

Motivadores:

Le gusta trabajar en una organización claramente determinada y construida lógicamente. Le gusta planificar su trabajo y desarrollar nuevas posibilidades. Prefiere concentrarse en sus cosas y no interferir en los asuntos de otros. Se entrega profundamente a su trabajo.

Trata de evitar:

No le gusta la superficialidad y exige que las cosas se tomen en serio. No le gusta la gente que habla por hablar (en su opinión, uno no puede pensar mientras está hablando). Aunque le gusta que las cosas se desarrollen, no quiere que nada sea resuelto de forma precipitada. Las acciones irreflexivas causan descuidos que no gustan a los perfeccionistas.

Supervisor ideal:

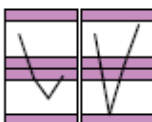
Necesita un supervisor fuerte y capaz de intervenirle inmediatamente si empieza a dudar. Por lo contrario, el supervisor necesita mantener las distancias. Un supervisor demasiado sociable y que hable melosamente acerca de temas de trabajo no genera confianza en el evaluado. Como esta persona tiende a alejarse del resto, el supervisor tiene que estimular su autoconfianza social y enseñarle a promoverse a sí mismo y a sus ideas de un modo mejor.

Estilo de comunicación:

No le entusiasma tener que actuar en frente de otros, aunque puede ser más abierto cuando discute problemas que le interesan. Normalmente es crítico y considera diferentes puntos de vista. No trata de inspirar a los otros, sino que espera que todo el mundo sepa por lo que merece la pena entusiasmarse y por lo que no.

Toma de decisiones:

Tomando decisiones no es tan bueno como le gustaría. Avanza hacia una solución o decisión, pero cuando se está acercando empieza a reconsiderarlo y normalmente encuentra algo que cambiar. Prefiere tomar decisiones pequeñas o intermedias antes que decisiones con consecuencias a largo plazo.



Motivadores / Área de Bienestar

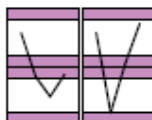
Estos tópicos usualmente motivan a las personas de este estilo. Si el nivel de los mismos es incrementado en su entorno de trabajo, es posible que la persona responda positivamente.

- Concentración en los hechos
- El entenderlo todo
- Justificaciones
- Planificación organizada y orientada a las metas
- El entender y controlar la situación
- El analizar y solucionar problemas
- El trabajar solo o como parte de un equipo de expertos
- El trabajar cuidadosamente
- El dividir el futuro en períodos específicos
- El esforzarse por conseguir perfección y más
- Retroalimentación de los resultados finales y nada más
- Tiempo suficiente para ahondar en el asunto

Trata de evitar / Temores

Estos tópicos típicamente no son del agrado de las personas de este estilo. Si el nivel de los mismos es incrementado en su entorno de trabajo, su efecto en su motivación será negativo.

- Exageración
- El perder la posición por un error
- Discusión social
- El mostrar fracaso
- Gente descuidada
- Gente que es incompetente
- Dar su opinión prematuramente
- Toma superficial de decisiones
- Holgazanes
- Quehaceres demasiado fáciles
- Superficialidad
- La negligencia



Fortalezas

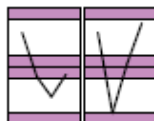
Las competencias de comportamiento listadas en esta sección son claramente las fortalezas naturales de la persona. Es posible que no sean excepcionales, pero son muy naturales para él/ella. Se recomienda que las mismas sean incrementadas en su ambiente de trabajo.

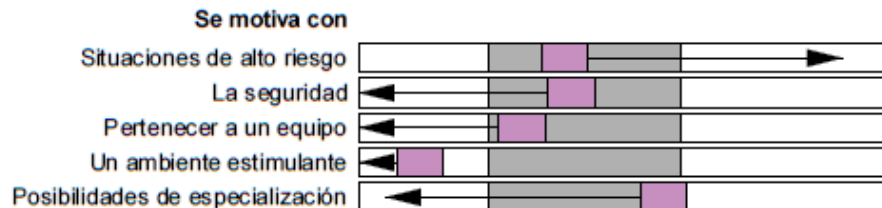
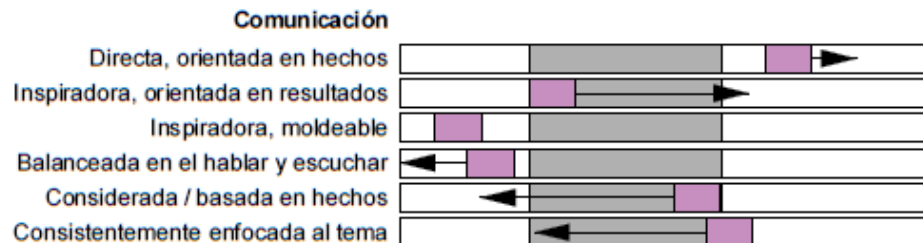
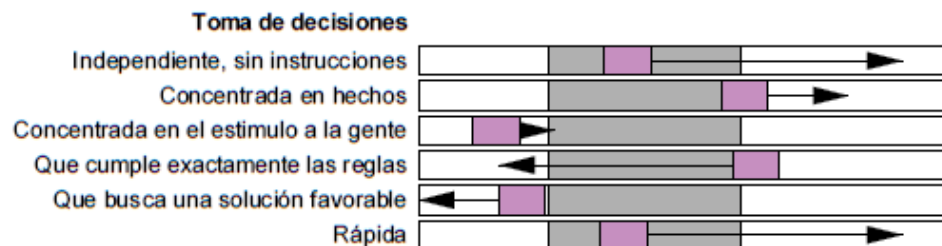
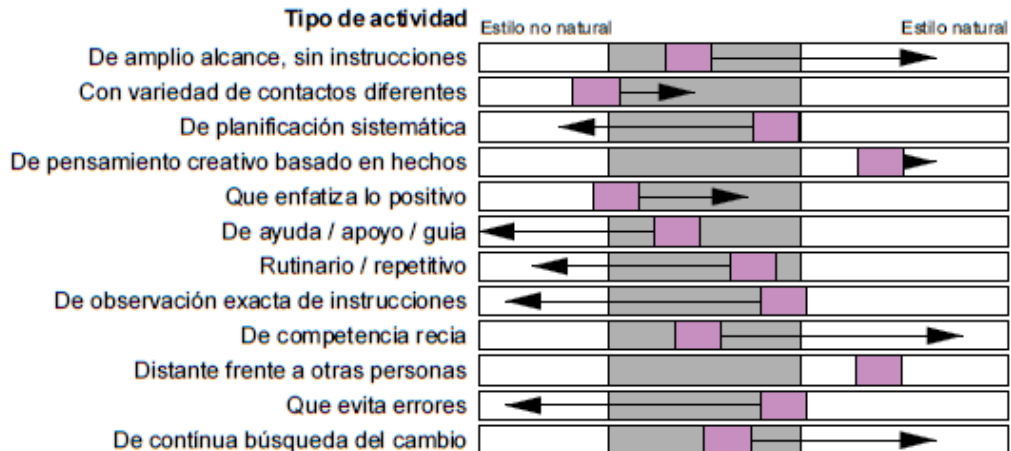
- Salir con ángulos totalmente nuevos al analizar cosas
- Poder razonar críticamente
- Poder estar solo
- Concentrarse en hechos
- Hacer planes que pueden ser seguidos
- No mezclarse con los demás
- Crear sistemas
- Comunicar solamente los hechos
- Tratar de encontrar soluciones perfectas
- No permitir que nadie influya sus opiniones
- Absorber información
- No comprometer los estándares de calidad

Áreas de Desarrollo

Estas no describen ni debilidades de la persona ni comportamientos presentes. Son tópicos acerca de los cuales se debería ejercer cuidado por cuanto si él/ella está bajo presión o se entusiasma demasiado podrían aparecer activamente como debilidades.

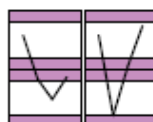
- Demorar su opinión final
- Actuar de una manera indecisa y contradictoria
- Ser duro y sin emociones
- Analizar demasiado; fluctuar
- Ahogarse en lo no esencial
- Erigir sistemas complicados
- Ser innecesariamente directo
- No entregar poder
- Quedarse distante para mucha gente
- Tomar en cuenta solamente los hechos, no los sentimientos
- No poder convencer a nadie ni con las ideas buenas
- Ser demasiado crítico; rechazar las cosas fuera de control





1

10



Asuntos que requieren poca energía

Las instrucciones siguientes se aplican a situaciones en las cuales usted deberá abandonar su área de confort y ajustar su estilo.

Tipo de actividad - De pensamiento creativo basado en hechos

- Aprender a mantener todo el tiempo el objetivo final en mente
- No quedarse en los detalles - ir más allá de los mismos

Tipo de actividad - Distante frente a otras personas

- Intentar el no encerrarse en si mismo
- Aprender formas de iniciar una conversación con otros

Toma de decisiones - Que cumple exactamente las reglas

- Practicar la solución de problemas antes de revisar las instrucciones
- Aprender a creer en sus instintos al tomar decisiones

Comunicación - Directa, orientada en hechos

- Aprender a no decir todo lo que piensa en forma tan directa
- Practicar la diplomacia al emitir sus mensajes

Asuntos que requieren muchísima energía

Las instrucciones siguientes se aplican a situaciones en las cuales usted deberá abandonar su área de confort y ajustar su estilo.

Toma de decisiones - Concentrada en el estímulo a la gente

- Después de tomar una decisión, considerar cómo modificarla de tal modo de que el resto se motive al respecto
- Antes de tomar decisiones, conversar las alternativas con el resto

Comunicación - Inspiradora, moldeable

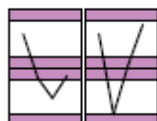
- Aprender a pedir opiniones a los otros
- Aprender a sonreír cuando conversa

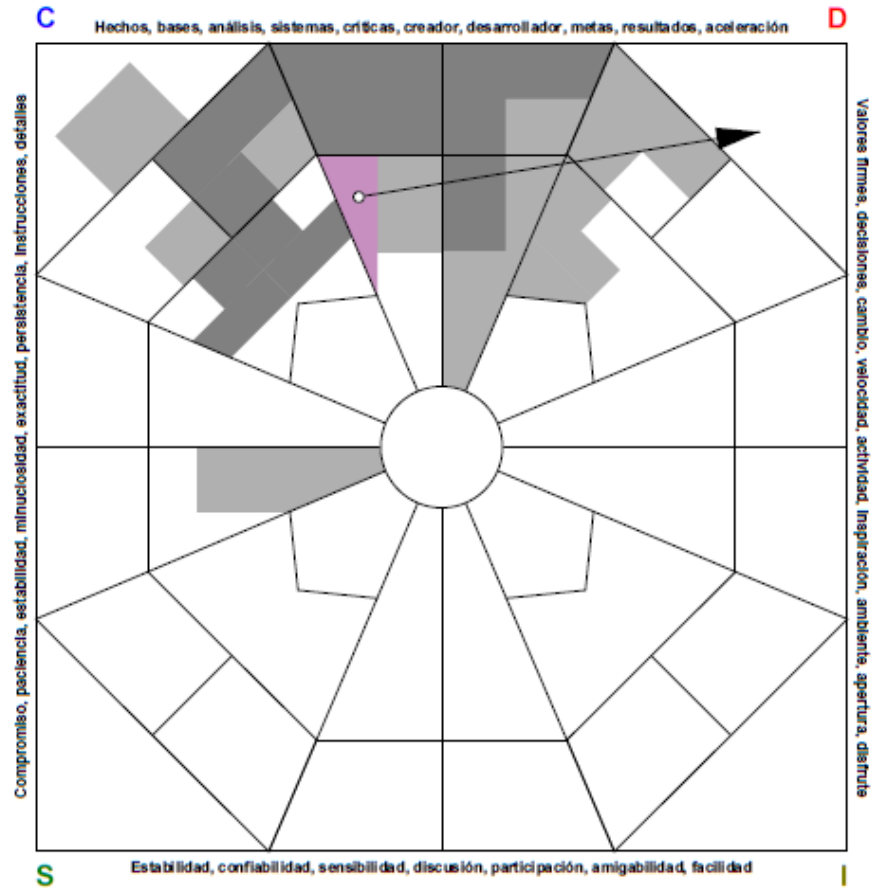
Comunicación - Balanceada en el hablar y escuchar

- Pensar en lo mucho que podría / tendría que hablar en cada ocasión
- Intentar honestamente tomar en cuenta las opiniones del resto y reaccionar a las mismas

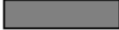
Se motiva con - Un ambiente estimulante

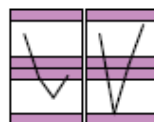
- Entender que la gente requiere hablar más acerca de sus sentimientos
- Aprender a interesarse en los asuntos de otras personas





Zonas de flexibilidad:

-  Zona Actual = La posición del perfil al momento
-  Zona de Flexibilidad Natural = El área en donde es más probable que el perfil cambie
-  Zona del Desarrollo más Fácil = El área hacia la cual es más fácil desarrollar el perfil
-  Zona de Desarrollo más Difícil = Áreas que requieren un ajuste consciente de comportamiento más profundo



Extended DISC Análisis Personal

Perfiles de Extended DISC

Persona analizada

paredes julian andres

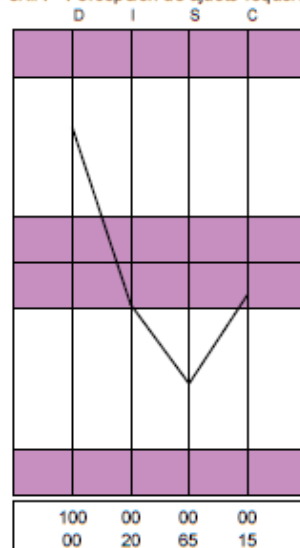
Organización

dinissan

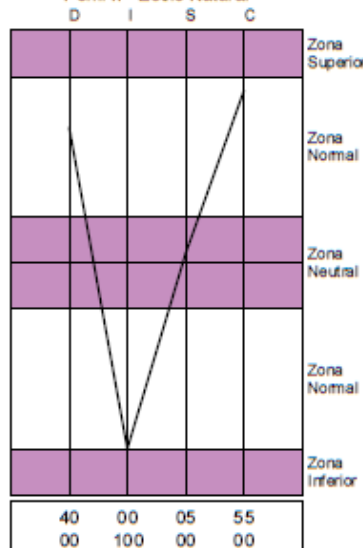
Fecha

16.01.2010

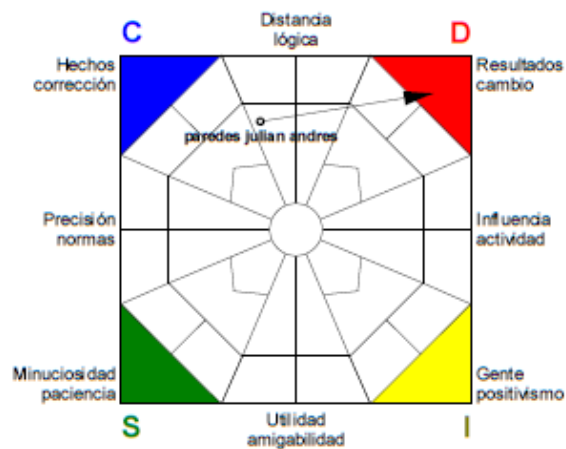
Perfil I - Percepción de ajuste requerido



Perfil II - Estilo Natural



Diamante de Extended DISC



© Copyright 1995-2010 - Extended DISC International
Con Licencia para: Extended DISC International

- 8 -

Su rol primario en el equipo es: Desarrollador

El desarrollador se centra y fija en los asuntos.. Recalca su propia individualidad, ve las cosas a su manera y no muestra a los demás sus áreas sensibles. Le gusta la posibilidad de desarrollar, planificar y crear algo nuevo. Funciona a través de hechos, no de sentimientos. Los demás miembros del grupo lo ven como un buen profesional que espera mucho de sí mismo pero también como crítico e individualista. En realidad, no cree en una única verdad y cuando las personas del grupo se entusiasman, teme perder la capacidad de analizar las cosas racionalmente. Por esto, siempre está a la búsqueda de aquello que los otros no encuentran. No cree en la delegación de tareas pues piensa que los demás no van a estar a la altura de lo que desea. Le es importante no identificarse con la "mayoría", pues él cree en su propia diversidad.

Su actitud hacia el trabajo en grupo

Una manera ineficiente de hacer las cosas
 Una forma de conseguir información para sí
 Medio usado por gente sociable para evitar trabajo

Su papel en un grupo

Elabora los resúmenes en forma analítica
 Establece nuevas interpretaciones
 Cuida su propio rol

Su papel como tomador de decisiones

Quiere tener la última palabra
 Toma en cuenta los hechos no los deseos
 No participa en conversaciones generales

Su papel como motivador

Cree en la auto-motivación
 Da a cada uno la posibilidad de desarrollarse
 Motiva dejando a los otros en paz

Su papel como protagonista

Se limita a su propia área
 No facilita los trabajos
 No decide. Prefiere el status quo

Su efecto en el avance del grupo

Evalúa continuamente los resultados
 Emite opiniones claras y razones
 Genera nuevas ideas

Roles Convergentes

Cambiador, Experto

Roles Complementarios

Cooperador, Animador, Hacedor



Extended DISC Análisis Personal Interviewing Questions	Persona analizada paredes julian andres	
	Organización dinissan	Fecha 16.01.2010

Questions relating to the person's expressed emotions:

En estos momentos, la persona desea, o debe, ser más fuerte, exigente y más independiente de lo que por naturaleza es.

¿Te hace sentir presión tener que obtener beneficios o tomar decisiones?

La persona puede sentir una leve necesidad de ser más extrovertida y activa en su situación actual de lo que por naturaleza es. Sin embargo, esto no parece molestarle demasiado.

¿Qué tipo de personas te gusta tener como compañeros?

La persona intenta ser más activa que de forma natural y quizá siente que debe hacer muchas cosas a la vez y no puede con todo. A su vez, puede estar un poco inquieta.

¿De qué responsabilidad actual te desharias?

Actualmente, la persona siente que no siempre recibe las instrucciones suficientes o el tiempo necesario para acostumbrarse a la situación, sino que debe actuar más independiente y atrevidamente de lo que quisiera.

¿Alguna vez te arrojaron a una crisis por tener que hacer algo?

Questions relating to the job

No eres una persona muy activa socialmente. ¿Qué es lo que te motiva a conocer gente nueva?

No cedes en lo que atañe a tus opiniones. ¿Cuándo crees que un supervisor está equivocado?

Puede ser difícil acercarte a ti. Convénceme de que tu equipo no te rehúye.

Siempre deseas analizar las cosas mil veces. ¿Has intentado alguna vez simplificarlas?

También estás bien en soledad. ¿Qué tipo de supervisor deberías tener?



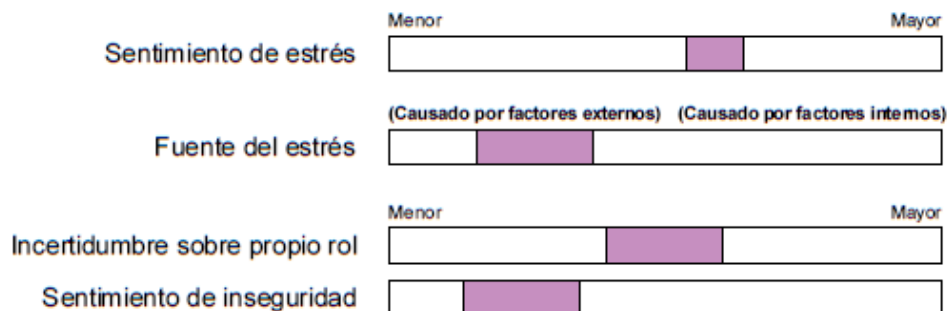
© Copyright 1995-2010 - Extended DISC International
Con Licencia para: Extended DISC International

- 10 -

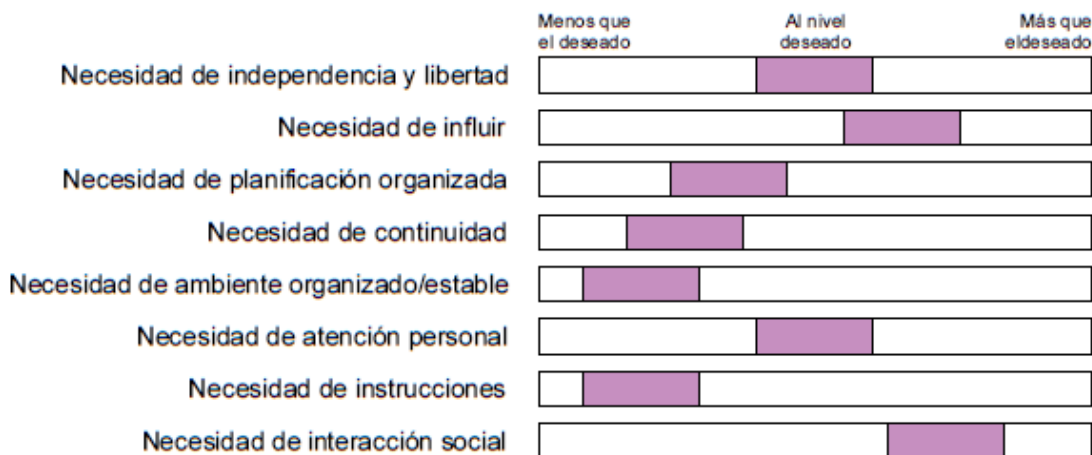
Extended DISC Análisis Personal	Persona analizada	
	paredes julian andres	
Situación Actual	Organización	Fecha
	dinissan	16.01.2010

¡Nota! Esta página está diseñada solo para el usuario que ha asistido a la Capacitación del Usuario de Extended DISC. La página no deberá ser entregada a nadie.

Comunicando Emociones Fuertes:



La Influencia del Presente Ambiente en la Motivación de la Persona



Consistencia de los Resultados (0-5)

PSim 3

PSiz 5

PPos 5



© Copyright 1995-2010 - Extended DISC International
Con Licencia para: Extended DISC International

- 11 -

Anexo K. AULANET DINISSAN



La nueva era del conocimiento



Unidades curso

Mis Cursos | Plan de estudio | Certificación | Estadística | Cursos libres | Calificaciones

► INDUCCION DINISSAN



**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO
ORIENTADO A LOS NUEVOS
FUNCIONARIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

► Tutor



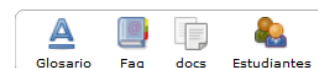
PAOLA
RODRIGUEZ
ARISTIZABAL
ANALISTA
PROFESIONAL

prodriguez@dinissan.com.co

[ver más](#) | [enviar mensaje](#)

► Contenido del curso

Tipo	Unidad	Estado	Intentos
	Ejercicio Preliminar Inducción	Terminado	1
	INDUCCION DINISSAN	Terminado	17
	Encuesta Curso Inducción Dinissan	Terminado	0
	Evaluación Final Curso Inducción	Terminado	7



Índice

- I 1 Introducción
- I 2 Unidades de negocio
- I 3 Estrategia de negocio
- I 4 Estructura Orgánica
- I 5 Cobertura
- I 6 Nuestro bienestar
- I 7 Nuestras marcas



Anexo L. Guía Virtual De Capacitación



JULIAN ANDRES

Bienvenido: JULIAN ANDRES PAREDES



Esta es la Guía de Entrenamiento para el cargo de Asesor Comercial Buses y Camiones
Usted cuenta con 2 MESES a partir del 2012-11-20 para desarrollarla.

Durante su desarrollo podrá apoyarse en las siguientes personas:

Monitor: CARLOS IVAN HERNANDEZ RIVAS [cchernandez@dinissan.com.co]

Jefe: JULIAN ANDRES PAREDES [japaredes@dinissan.com.co]

Esta guía se presenta en 6 UNIDADES cada una de las cuales cuenta con una serie de actividades las cuales debe desarrollar paso a paso teniendo en cuenta la metodología y las herramientas de apoyo (cursos de Aulanet y documentos) los cuales debe consultar y en algunos casos terminar para poder registrar cada actividad.

INGRESAR



JULIAN ANDRES

Semana 1

Fecha inicio 2012-11-20

Fecha fin 2012-11-27

Actividades	Comentarios
Actividad 1	1
Actividad 2	1
Actividad 3	1
Actividad 4	1
Actividad 5	1
Actividad 6	0
Actividad 7	(1)

su progreso
esperado
semanas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Semana 1

Semana 2

Semana 3

Semana 4

Semana 5

Actividad 1 Bienvenida, Reconocimiento de la Vitrina, su lugar de trabajo, compañeros y normas generales (planta) e Inducción Corporativa a través de Aulanet

Tiempo
2 Horas

Medios
Visita Guiada por la Sucursal y Curso de Inducción Dinissan 2008

Herramientas
Aulanet

Facilitador
JULIAN ANDRES PAREDES

Recursos
Curso: INDUCCION DINISSAN Listo!

Registro de actividad
Comentarios

Recursos

Calificaciones

Alarmas
ver todas

Mensaje del Tutor
null
Enviar email

Anexo M. Formato de Evaluación de Desempeño

Seguimiento del Desempeño

GGH-006

GERENCIA NACIONAL DE GESTION HUMANA

DINISSAN S.A

Apellidos:			
Nombres:			
Area:		Cargo :	
Fecha:			
Nombre del evaluador:			
Cargo:		Empresa:	

Objetivos :	1	Realizar acompañamiento a la gestión y al desarrollo de las competencias genéricas para lograr el nivel de desempeño esperado.
	2	Ratificar a las personas en el cargo que actualmente desempeñan por la gestión realizada en el último trimestre.

1. Por favor califique de uno (1) a cuatro (4) según el nivel observado y esperado :

1 NUNCA **2** CASI NUNCA **3** CASI SIEMPRE **4** SIEMPRE

Gestión con Calidad					
Es puntual y oportuno en todas sus acciones, acuerdos y tareas.		1	2	3	4
Planea las actividades.		1	2	3	4
Hace más con menos.		1	2	3	4
Conoce y administra situaciones, procesos y recursos para el logro de los estándares planteados.		1	2	3	4
Establece puntos de control y mecanismos de coordinación, para prevenir futuros problemas con los clientes.		1	2	3	4
Propone permanentemente formas más prácticas y eficientes de hacer las tareas sugiriendo mejoras a los procesos.		1	2	3	4

Comunicación					
Escucha para entender y aprender		1	2	3	4
Pregunta o indaga de manera positiva y clara		1	2	3	4
Es amable, firme, oportuno y exacto al expresarse y dar información		1	2	3	4
Entiende y maneja las diferencias, actitudes contrapuestas, posturas antagónicas, armoniza lo incompatible y el conflicto		1	2	3	4
Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso comunicar		1	2	3	4
Divulga en el momento oportuno, por los canales adecuados y establecidos por la organización		1	2	3	4
Valora y respeta los aportes de todos los integrantes del equipo		1	2	3	4
Su lenguaje verbal es coherente con sus expresiones y gestos		1	2	3	4
Se comunica positiva y productivamente para ser efectivos en la tarea.		1	2	3	4

Orientación al cliente		Esperada			
Escucha y entiende los requerimientos del Cliente.		1	2	3	4
Es amable, oportuno, ágil y flexible ante las necesidades del Cliente.		1	2	3	4
Es amable, oportuno, ágil y flexible ante las insatisfacciones del Cliente.		1	2	3	4
Domina los procesos y el portafolio de productos, servicios y soluciones.		1	2	3	4
Supera los estándares de atención al Cliente.		1	2	3	4
Construye y mantiene la relación con el cliente para asegurar su perpetuidad.		1	2	3	4

Anticipación					
Innova permanente.		1	2	3	4
Detecta oportunamente las fallas y las soluciona.		1	2	3	4
Tiene una actitud proactiva frente a las necesidades del cliente.		1	2	3	4
Busca y comparte información y aprendizaje oportunamente.		1	2	3	4
Preve y maneja planes de contingencia.		1	2	3	4
Elabora estrategias para sistemáticamente proyectar eventos y prever situaciones.		1	2	3	4
Se adelanta con éxito y propone rumbos alternativos, escuchando y contemplando las demás opiniones y posiciones.		1	2	3	4

Enfoque individual y de equipo a la acción y a los resultados						Esperada			
Se alinea, con excelencia, disciplina, recursividad y perseverancia en el logro de objetivos.						1	2	3	4
Siente como propias las tareas y compromisos con la organización.						1	2	3	4
Genera aprendizaje individual y de equipo a partir de la experiencia.						1	2	3	4
Hace uso racional de los recursos de la organización						1	2	3	4
Previene y controla los riesgos que puedan afectar a las personas y recursos de la compañía.						1	2	3	4
Se adapta y trabaja en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Entiende y valora posturas distintas o puntos de vista encontrados.						1	2	3	4
Entiende la misión, visión, principios, líneas de negocio y estructura de la compañía						1	2	3	4
Reconoce las normas, reglamentos, cultura y políticas de la organización						1	2	3	4

2. ¿Cuáles son las fortalezas presentes del coequipero?

3. ¿Cuáles son los aspectos a mejorar que considere se deben tener en cuenta para optimizar la gestión del coequipero?

4. ¿Cuáles son los compromisos del coequipero para mejorar su desempeño?

5. Considera Usted, que el coequipero se ha adaptado y ha desempeñado el nuevo oficio, en aras de ser confirmado en el mismo.

SI ☐

NO ☐

FIRMA RESPONSABLE

FIRMA COLABORADOR

ELABORADO POR	VISTO BUENO POR	APROBADO POR
GESTIÓN HUMANA		

Anexo N. Formato de plan de Desarrollo

GERENCIA NACIONAL DE GESTION HUMANA
PLAN DE DESARROLLO



Nombre calificado:

Cargo:

Nombre calificador:

Cargo:

Fecha:

COMPETENCIA	MANIFESTACIÓN	Cuál es mi plan de acción? Que voy a hacer? Cuando lo llevare a cabo?	Que voy a hacer en mi día a día para mejorar esta competencia	Como se darán cuenta los de mas del mejoramiento en esta competencia	Periodo de cumplimiento