

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGOS

**TEMA**

DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DETERMINADO  
A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO A LOS  
COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE LA REGIÓN SIERRA DE  
INDUSTRIAS ALES C.A.

**AUTORES:**

**SANDRO MARCO SORIA ERAZO  
ROBERTO DAVID URQUIZO TAPIA**

**DIRECTOR:**

**JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

**Quito, mayo del 2015**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo 2015

---

Roberto David Urquiza Tapia  
171198285-8

---

Sandro Marco Soria Erazo  
171662961-1

## **RESUMEN**

La propuesta de un Diseño del Plan de Desarrollo de Competencias determinado a partir de la evaluación del desempeño aplicado a los colaboradores del Área Comercial de la Región Sierra de Industrias Ales C.A. se enfoca en desarrollar actividades o planes de acción para el personal que se ubica en los diferentes cuadrantes establecidos para tal efecto, así mismo se considera el tipo de nivel funcional que estos tengan, es decir los cargos que ocupen. Para lo cual se realizaron análisis estadísticos de los resultados que se obtuvieron a partir de la evaluación del desempeño por competencias, evaluando 15 competencias de nivel observadas en gráficos y tablas estadísticas, que mejorará el entendimiento de los resultados que se obtuvieron de las evaluaciones.

Para el efecto de un mejor entendimiento y una mejor distribución de actividades para los diferentes cuadrantes, se realizaron cuadros comparativos del personal que obtuvo puntajes bajos, medios y altos es decir que sus competencias se encuentren “en desarrollo, desarrolladas y destacadas” y en base a esta distribución se logró obtener acciones para cada persona que se ubica en los diferentes cuadrantes.

Todos los colaboradores del Área Comercial cuentan con acciones y actividades que deberán ser fortalecidas gracias a los Planes de Acción, así mismo se establecieron formatos de seguimiento y evaluación de los planes de acción, además de un plan de capacitación con su propio presupuesto, que ayudará a fortalecer los conocimientos técnicos de toda el Área Comercial y mejorar notablemente la eficiencia en sus funciones, ya que son actividades basadas en Coaching.

## **ABSTRACT**

A proposed design Development Plan Competitions determined from the performance evaluation applied to reviewers Commercial Area Sierra Region Industrias Ales CA it focuses on activity or action plans for staff is located in different quadrants established for this purpose, also considering the type of functional level that these are, ie the positions they hold. For which statistical analysis of the results obtained from her performance evaluation by competencies, evaluating level 15 skills seen in graphics and statistical tables, which will improve the understanding of the results obtained in the evaluations were performed.

For the purpose of better understanding and a better distribution of activities for different quadrants, comparative tables of staff who obtained low scores, medium and high is that their skills are "developing, developed and leading" were conducted and based this distribution will be able to obtain shares for every person that sits in the different quadrants.

All employees of the Commercial Area include actions and activities that should be strengthened by the Action Plans, likewise formats monitor and evaluate action plans were established, along with a training plan with its own budget, which will help to strengthen the expertise of all the commercial area and significantly improve the efficiency of their duties, as they are based on coaching activities.

## **DEDICATORIA**

Con mucha humildad a Dios por darnos la vida, salud y fortaleza cada día, a nuestras familias que son la fuerza cada día, a nuestros padres por su incondicional apoyo, ejemplo de trabajo, responsabilidad y humildad, a nuestros hermanos, tíos, sobrinos, primos, y amigos de quienes hemos recibido siempre una palabra de aliento y amor.

## **AGRADECIMIENTO**

Profundo agradecimiento a nuestros profesores, quienes en el transcurso de nuestra carrera, siempre estuvieron dispuestos a tendernos una mano y así mismo un jalón de orejas cuando lo merecíamos, a la Directora de Recursos Humanos de Industrias Ales C.A. por darme la apertura y permitirme realizar el presente trabajo, a nuestro Director de Tesis Javier Navarrete por su guía en la consecución del objetivo de ser mejor cada día, a nuestra querida Lectora María Augusta Santillán, por brindarnos sus conocimientos y guía en la consecución de nuestro objetivo, y sin lugar a duda, a nuestra Directora de Carrera, María José Boada, por su paciencia y enseñanza

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
<b>NOTAS PRELIMINARES</b>	
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Identificación de indicadores del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Efectos que genera.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Descripción detallada del proyecto y beneficiarios .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.7 Marco metodológico.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1 Gestión por competencias.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Componentes del modelo de gestión por competencias .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Las organizaciones .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Tipos de organizaciones.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Organizaciones por sus fines.....</b>	<b>8</b>
<b>2.6 Organizaciones por su formalidad .....</b>	<b>9</b>
<b>2.7 Organizaciones Formales .....</b>	<b>9</b>
<b>2.8 Organización Lineal.....</b>	<b>9</b>
<b>2.9 Organización Funcional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.10 Organización Línea-Staff .....</b>	<b>10</b>
<b>2.11 Comités.....</b>	<b>10</b>

<b>2.12 Organizaciones Informales.....</b>	<b>11</b>
<b>2.13 Organizaciones por su grado de centralización .....</b>	<b>11</b>
<b>2.14 Subsistemas de talento humano .....</b>	<b>11</b>
<b>2.15 Subsistemas de provisión.....</b>	<b>12</b>
<b>2.16 El reclutamiento y selección .....</b>	<b>13</b>
<b>2.17 La integración o contratación .....</b>	<b>14</b>
<b>2.18 Diseño del cargo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.19 Sub sistema de compensaciones .....</b>	<b>16</b>
<b>2.20 Subsistema de desarrollo de Talento Humano .....</b>	<b>17</b>
<b>2.21 Gestión del Desempeño .....</b>	<b>20</b>
<b>2.22 Motivación .....</b>	<b>23</b>
<b>2.24 Gestión del cambio .....</b>	<b>27</b>
<b>2.25 Valores.....</b>	<b>28</b>
<b>2.26 Construcción y cambio de Cultura Organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>2.28 Prácticas de cultura organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>2.29 Directrices del cambio.....</b>	<b>32</b>
<b>2.30 Objetivos de Gestión del Cambio .....</b>	<b>32</b>
<b>2.31 Caminos comunicacionales para le Gestión del Cambio .....</b>	<b>33</b>
<b>2.32 Fases de la Gestión del Cambio .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>37</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
<b>3.1 Misión.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Visión.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Mapa de talento .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Significado de la matriz de talento por cuadrantes .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Modelo de evaluación del desempeño por competencias.....</b>	<b>45</b>



<b>3.6 Ponderación de campos de evaluación .....</b>	<b>47</b>
<b>3.7 Clasificación de resultados .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8 Presentación de resultados .....</b>	<b>50</b>
<b>3.9 Presentación de resultados competencias .....</b>	<b>55</b>
<b>3.10 Retroalimentación .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>76</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>4.1 Plan de capacitación.....</b>	<b>131</b>
<b>4.2 Propuesta plan de capacitación.....</b>	<b>132</b>
<b>4.3 Presupuesto Plan de Capacitación.....</b>	<b>136</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>141</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>142</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de niveles .....	33
Tabla 2 Competencias corporativas .....	40
Tabla 3 Descripción de competencias de cada cargo.....	40
Tabla 4 Descripción de cargos .....	41
Tabla 5 Criterios de evaluación .....	43
Tabla 6 Matriz de talento por cuadrante .....	45
Tabla 7 Definición de conceptos de las competencias por nivel .....	45
Tabla 8 Escala de calificación.....	47
Tabla 9 Porcentaje y ponderación de los niveles a evaluar.....	48
Tabla 10 Cuadro de resultados por cuadrante .....	51
Tabla 11 La distribución de personal en el cuadrante En Desarrollo .....	51
Tabla 12 La distribución de personal en el cuadrante Desarrolladas.....	52
Tabla 13 Personal en el cuadrante Desarrolladas.....	53
Tabla 14 La distribución de personal en el cuadrante Destacadas.....	54
Tabla 15 La distribución de personal en el cuadrante desarrolladas.....	54
Tabla 16 La distribución de personal en el cuadrante Destacadas.....	55
Tabla 17 Resultados Globales.....	55
Tabla 18 Asertividad/firmeza.....	57
Tabla 19 Capacidad.....	58
Tabla 20 Escucha Activa.....	59
Tabla 21 Iniciativa.....	60
Tabla 22 Innovación.....	61
Tabla 23 Liderazgo .....	62
Tabla 24 Manejo de personas.....	63
Tabla 25 Monitoreo y Control .....	64
Tabla 26 Negociación .....	65
Tabla 27 Pensamiento Analítico .....	66
Tabla 28 Pensamiento Crítico .....	67
Tabla 29 Pensamiento Estratégico .....	68
Tabla 30 Planificación.....	69
Tabla 31 Proactividad .....	70
Tabla 32 Solución de Problemas.....	71

Tabla 33 Agenda de Retroalimentación.....	75
Tabla 34 Alcances .....	76
Tabla 35 Acciones para competencias destacadas .....	77
Tabla 36 Niveles dentro del Área Comercial.....	79
Tabla 37 Resultados por nivel.....	82
Tabla 38 Plan de Acción nivel asistencial .....	83
Tabla 39 Plan de acción nivel supervisores y coordinadores.....	95
Tabla 40 Plan de acción nivel jefaturas y gerencias .....	105
Tabla 41 Fortalecimiento de competencias corporativas .....	115
Tabla 42 Plan de capacitación.....	132
Tabla 43 Presupuesto de capacitación.....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de nivel .....	10
Figura 2. Se muestran los subsistemas que nacen de la gestión de Talento Humano	12
Figura 3. Fases de la Gestión del Cambio.....	35
Figura 4. Origen de competencias corporativas .....	38
Figura 5. Organigrama Estructural del Área Comercial .....	39
Figura 6. Resultado general asertividad7firmeza Elaborado por: Sandro Soria .....	56
Figura 7. Resultado general capacidad.....	57
Figura 8. Resultado general escucha activa .....	58
Figura 9. Resultado general iniciativa.....	60
Figura 10. Resultado general innovación.....	61
Figura 11. Resultado general liderazgo.....	62
Figura 12. Resultado general manejo de personas .....	63
Figura 13. Resultado general Monitoreo y Control .....	64
Figura 14. Resultado general Negociación .....	65
Figura 15. Resultado general Pensamiento Analítico .....	66
Figura 16. Resultado general Pensamiento Crítico .....	67
Figura 17. Resultado general pensamiento estratégico .....	68
Figura 18. Resultado general planificación.....	69
Figura 19. Resultado general proactividad.....	70
Figura 20. Resultado general solución de problemas.....	71
Figura 21. Plan de acción .....	76

## INTRODUCCIÓN

Industrias Ales es una Corporación Ecuatoriana con más de 66 años en el mercado, líderes en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos comestibles y de limpieza, derivados de las grasas vegetales como aceites, jabones y soluciones grasas industriales especialmente desarrolladas a la medida de las necesidades de los clientes alrededor del mundo. Con una sólida integración vertical forman un conglomerado empresarial que reúne a compañías productoras de palma, extractoras, complejo fabril, industria de envases y uno de los sistemas de distribución masiva más eficientes y completos, con un alcance nacional en todos los canales del mercado.

Industrias Ales, se encuentra en un proceso de reestructuración del modelo organizacional que fomente el crecimiento y desarrollo planteado por la Presidencia y difundido a través de la planeación estratégica a sus funcionarios, desconcentración institucional, con el fin de trabajar por áreas con precisiones diferenciadas en cada territorio; proceso en el cual se ha definido la estructura organizacional y se ha desarrollado e implementado un Sistema de Gestión del Talento Humano, acorde con la nueva realidad institucional.

Como parte complementaria a la implantación del Sistema de Gestión del Talento Humano y con el fin de dar respuesta a la nueva visión de Presidencia Ejecutiva, la Alta Dirección de la institución se ha propuesto llevar a cabo la aplicación del proceso de “Diseño del plan de desarrollo de competencias determinado a partir de la evaluación del desempeño aplicada a los colaboradores del Área Comercial de la Región Sierra de Industrias Ales C.A”., por lo que ha aceptado el desarrollo de esta investigación y propuesta de este plan a los autores señores David Urquizo y Sandro Soria como requisito para la obtención de su título profesional de tercer nivel. La misma que se llevara a cabo en el Área Comercial de la región sierra.

Para llevar a cabo este proceso se parte de la evaluación del desempeño aplicada a los colaboradores de Industrias Ales C.A., en el periodo de enero-junio del año 2014, se consideró de fundamental importancia como paso previo al desarrollo del plan de

acción, establecer y definir el Modelo a ser aplicado en la organización y diseño así como la utilización de las herramientas de evaluación aplicadas.

El modelo de plan de acción de desarrollo de competencias que presentamos en este manual contiene entre otras cosas los siguientes elementos:

- ◆ Objetivos del Manual
- ◆ Metodología
- ◆ Base conceptual
- ◆ Propuesta de plan de acción.

# **CAPÍTULO 1**

## **NOTAS PRELIMINARES**

### 1.1 Planteamiento del problema

El diseño del plan de desarrollo de competencias nace de la necesidad de reestructurar el modelo organizacional de Industrias Ales C.A. para que fomente el crecimiento y desarrollo planteado por la Presidencia y difundido a través de la planeación estratégica a sus funcionarios. El modelo de Gestión contribuirá al área de Talento Humano para alinear los objetivos del área con los objetivos que persigue la Organización, y así fortalecer la planeación estratégica de la misma.

A partir de la evaluación del desempeño aplicada a los colaboradores de Industrias Ales C.A., en el periodo de enero-junio del año 2014, se construirá el Plan de Desarrollo de Competencias, para proponerlo a la Dirección de Talento Humano, como modelo de Gestión a nivel Organizacional, sin embargo este se lo llevará a cabo en el Área Comercial de la región sierra.

### 1.2 Identificación de indicadores del problema

- Identificación de talentos: el área de Talento Humano de Industrias Ales C.A. no cuenta con una herramienta que identifique a los mejores colaboradores, entendiéndose como mejores, al personal cuyas competencias están dentro de los parámetros que la empresa necesita, por lo que uno de los lineamientos estratégicos es crear sistemas efectivos de identificación de talentos.
- Mecanismos de Desarrollo de habilidades: al no tener identificados efectivamente los colaboradores con destrezas y habilidades altas y al no utilizar la evaluación del desempeño para plantear acciones de mejora, no se ha podido diseñar estrategias que fortalezcan dichas destrezas y habilidades, sin embargo se han trazado planes elaborados desde la concepción que tiene el área de talento Humano hacia sus colaboradores.
- Capacitación: La capacitación se ha manejado con el levantamiento anual de una detección de necesidades de capacitación (DNC), sin embargo no ha existido la asesoría adecuada por parte del área de Talento Humano, en la

cual indique las fortalezas y debilidades obtenidas en base a las evaluaciones del desempeño realizadas el año 2014, por lo que las capacitaciones impartidas al personal no han tenido un impacto favorable en la consecución de los objetivos institucionales.

- Sucesión y/o Plan de Carrera: No existen mecanismos actualmente que permitan realizar ascensos y/o promociones, por lo que dichas acciones se dan dependiendo de la salida de un empleado y la necesidad que tiene la organización de suplir con esa vacante.

### 1.3 Efectos que genera

Las consecuencias de no contar con mecanismos que permitan identificar al personal de mayor potencial, lleva a tomar decisiones de ascensos o sucesión de funciones que pueden perjudicar a la organización y a la persona que va a ocupar un cargo determinado, ya que está en juego el poner en práctica habilidades que exige el nuevo puesto de trabajo y que no fueron evaluadas previa promoción, ascenso o sucesión.

En cuanto a mecanismos de desarrollo de habilidades, Talento Humano ha ejecutado planes desde su concepción de debilidades sin tomar en cuenta una evaluación del desempeño para el planteamiento de estrategias, por lo que tal vez no se estén dando los resultados esperados.

La capacitación que se ha manejado, está dirigida a alcanzar los objetivos institucionales y departamentales, ya que se ha entendido a la evaluación del desempeño por competencias, como una evaluación de resultados, en la cual quien obtiene puntajes por debajo de lo planteado por la organización basados en las políticas institucionales, son considerados como personal que no cumple con sus actividades y por ende no cumple con los objetivos planteados, por lo que se pretende discernir y explicar estos dos tipos de evaluación (competencias y resultados).



#### 1.4 Descripción detallada del proyecto y beneficiarios.

El presente proyecto como primera etapa iniciará con el análisis de la evaluación de desempeño tanto por competencias como por objetivos (resultados), se ponderarán los resultados obtenidos, obteniendo un puntaje total para la evaluación por competencias y otro para la de objetivos, con esta información se construirá un mapa de talento. Una vez construido el mapa se alcanzará el primer objetivo y así contar con una herramienta inteligente de gestión de Talento Humano, con la que se podrá diseñar planes de desarrollo de competencias de acuerdo a grupos de talentos identificados. Finalmente los resultados serán entregado a Industrias Ales C.A. y a la UPS.

#### 1.5 Objetivos

Diseñar el Plan de Desarrollo de Competencias en función a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por competencias, aplicada a los colaboradores del Área Comercial de la región Sierra de Industrias Ales C.A.

#### 1.6 Específicos

- Analizar los resultados de la evaluación del desempeño por competencias para identificar grupos de talentos.
- Diseñar la herramienta del Mapa de talento y proponer como parte del Subsistema de Desarrollo Humano.
- Ubicar en el mapa de talento a cada uno de los funcionarios evaluados.
- Diseñar un plan de desarrollo competencias para fortalecer las habilidades y destrezas de los grupos identificados.

#### 1.7 Marco metodológico

La metodología que será aplicada en el “Diseño del plan de desarrollo de competencias determinado a partir de la evaluación del desempeño aplicada a los colaboradores del Área Comercial de la Región Sierra de Industrias Ales C.A”, impone el uso de un amplio conjunto de técnicas de investigación como son:

- Evaluación de competencias

- Gestión del cambio
- Análisis Estadístico
- Diseño del mapa de talento

La aplicación de los diferentes métodos y técnicas, en la práctica se resumen en: Recopilación de datos del método de evaluación de personal aplicado, observación, análisis documentarios, análisis estadístico y generación de actividades planificadas.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### 2.1 Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es una filosofía de trabajo en donde se estudia el puesto de trabajo, sus características e implicaciones y se las compara con el perfil de la persona, con el fin de potenciar sus habilidades y así obtener beneficio tanto para el ocupante del cargo como para la Organización.

Principalmente el enfoque de gestión por competencias apunta a implantar una nueva manera para gestionar el Talento Humano integralmente, de manera más efectiva en la organización.

Por lo que la gestión por competencias pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar la gestión integrada del Talento Humano.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del Talento Humano.
- Alinear la gestión del Talento Humano con las líneas y objetivos estratégicos de la organización.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un contexto dinámico.
- Fortalecer la toma de decisiones de manera objetiva y con criterios equilibrados.

#### 2.2 Componentes del modelo de gestión por competencias

Los componentes de un modelo de gestión por competencias son: análisis de puestos de trabajo, selección y contratación, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones.

#### 2.3 Las organizaciones

Las organizaciones como menciona Giddens son un grupo grande de personas, estructurado de forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos, para lo cual es importante considerar que de acuerdo a la definición planteada de organización se podría indicar que una organización es cualquier grupo, asociación, comunidad o reunión de personas que tienen un objetivo en común y que este grupo cumple con ciertas normas que se enmarcan dentro de políticas y normativas que controlan el normal desenvolvimiento de la misma, generando una interacción entre los miembros del grupo.

Además, hay que señalar que la organización debe responder a una necesidad colectiva, la misma que debe satisfacerla de acuerdo a su naturaleza, con el objeto de generar una co-dependencia a la organización.

#### 2.4 Tipos de organizaciones

De acuerdo a los tipos de organizaciones encontraremos una gran variedad de estas, ya que cada una posee naturaleza propia así como tipos, enfoques y fines, por lo cual ninguna organización va ser igual o similar a otra, para lo cual se considera que las organizaciones se clasifican por:

- Por sus fines
- Por su formalidad
- Por su grado de centralización

#### 2.5 Organizaciones por sus fines

Las organizaciones por sus fines se enfocan a las actividades que tienen por realizar, es decir hacia a donde apuntan con las actividades que ejecutan, para lo cual, estas se dividen en dos.

- a) Organizaciones con fines de lucro: Estas organizaciones tienen dentro de su planificación, como uno de sus objetivos, el generar ganancias y réditos para sí misma o sus dueños.
- b) Organizaciones sin fines de lucro: Este tipo de organizaciones tienen un rol social, se enfocan básicamente en ayudar y brindar servicios que no tengan costo, es decir no obtienen ganancias por las acciones que ejecuten, como

ejemplos tenemos al Ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

## **2.6 Organizaciones por su formalidad**

Estas organizaciones se caracterizan por contar con una estructura y manejo oficial, enfocado a la toma de decisiones, la comunicación y al control, esta se divide en:

### **2.7 Organizaciones Formales**

La formalidad está dada por la estructura que estas tengan, lo que va ayudar a la organización a contar con directrices claras y así tomar decisiones acertadas, de esta forma se esclarecerán cuáles son los roles, mecanismos y estrategias a tomar.

El concepto de este tipo de organizaciones “implica, evidentemente, su naturaleza social y suele conllevar a otros atributos cuya sustancialidad, es en el mejor de los casos, discutible; número mínimo de individuos, naturaleza de relación entre los individuos, que existan grupos o no y subgrupo formales y/o informales, los métodos de actividad, el número de funciones, el grado de racionalismo” (Diaz, 1995, pág. 23) generando entre todos una organización completa y compleja.

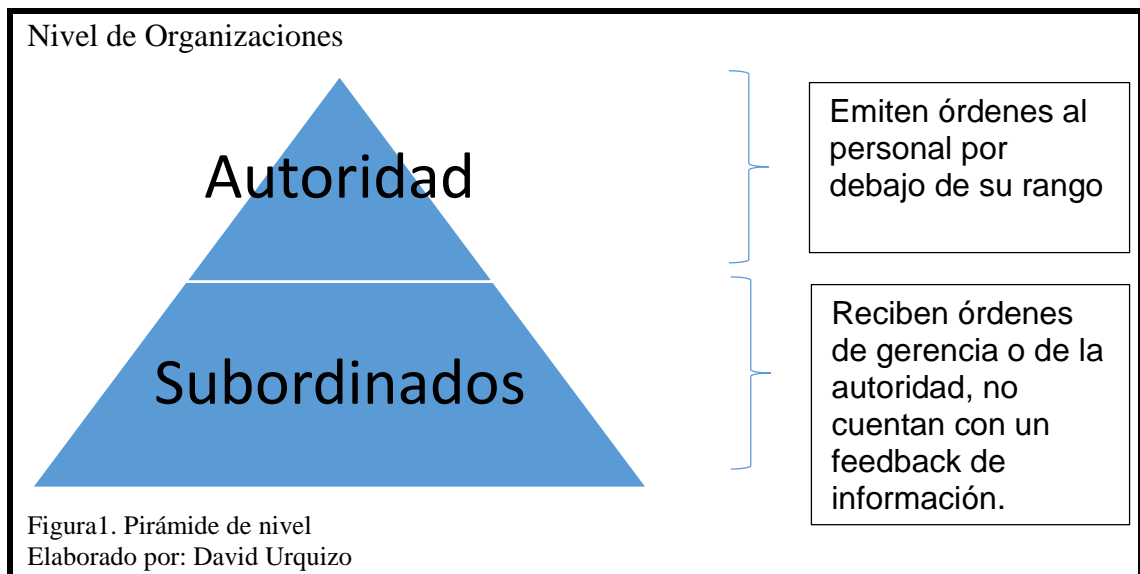
Según Chiavenato, (2000) “la organización formal está conformada por, directrices, normas, reglamentos, procedimientos, y todas las herramientas con la que esta cuenta para definir sus estrategias y las relaciones entre los puestos, cargos y empleados, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su estructura interna sea estable”. (pág. 253)

Este tipo de organizaciones también se clasifican por su estructura en:

### **2.8 Organización Lineal**

Este tipo de organizaciones cuentan con una estructura muy básica, debido al manejo que estas tienen respecto a la comunicación interna y los niveles de mando, en la organización lineal las líneas son directas, es decir se cuenta con una línea de mando o autoridad y con una línea de subordinados, lo que implica que se a una cadena de

mando en forma piramidal, siendo de esta manera la punta de la pirámide las autoridades y la base de esta los subordinados.



## 2.9 Organización Funcional

Este tipo de organización detalla claramente cuáles son sus funciones principales y la especificidad de las mismas, dicha organización distingue entre actividad y función.

## 2.10 Organización Línea-Staff

Este tipo de organización cuenta con la fusión de la organización lineal y la funcional, lo que permite que su funcionamiento y estructura tenga 2 parámetros. El primer parámetro una línea de acción y ejecución y el segundo parámetro una línea de apoyo y asesoría, lo que permite que la organización se fortalezca y así obtenga mejores resultados en tiempos más cortos.

## 2.11 Comités

Esta organización no tiene una estructura definida ni una manera de ejecución y de mando, lo que impide identificar cuáles son los métodos usados para cumplir con sus objetivos, estos comités pueden ser: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc.

## 2.12 Organizaciones Informales

Este tipo de organizaciones cuentan con un manejo no oficial en su comunicación, su accionar se lo hace en base a la costumbre y a lo cotidiano. Según (Hitt Michael, 2006, pág. 237) “por lo que la organización informal consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización”

## 2.13 Organizaciones por su grado de centralización

Las organizaciones por su grado de centralización se enfocan a delegar la autoridad o las actividades que estas realizan, para lo cual se dividen en:

### - Organizaciones Centralizadas

En este tipo de organizaciones la delegación está dada desde la autoridad y las acciones a ejecutar se las delega a los subordinados, en estas organizaciones no existe una toma de decisiones desde otras áreas que no sea la cabeza, es decir la autoridad y las acciones se las realiza previa a la autorización.

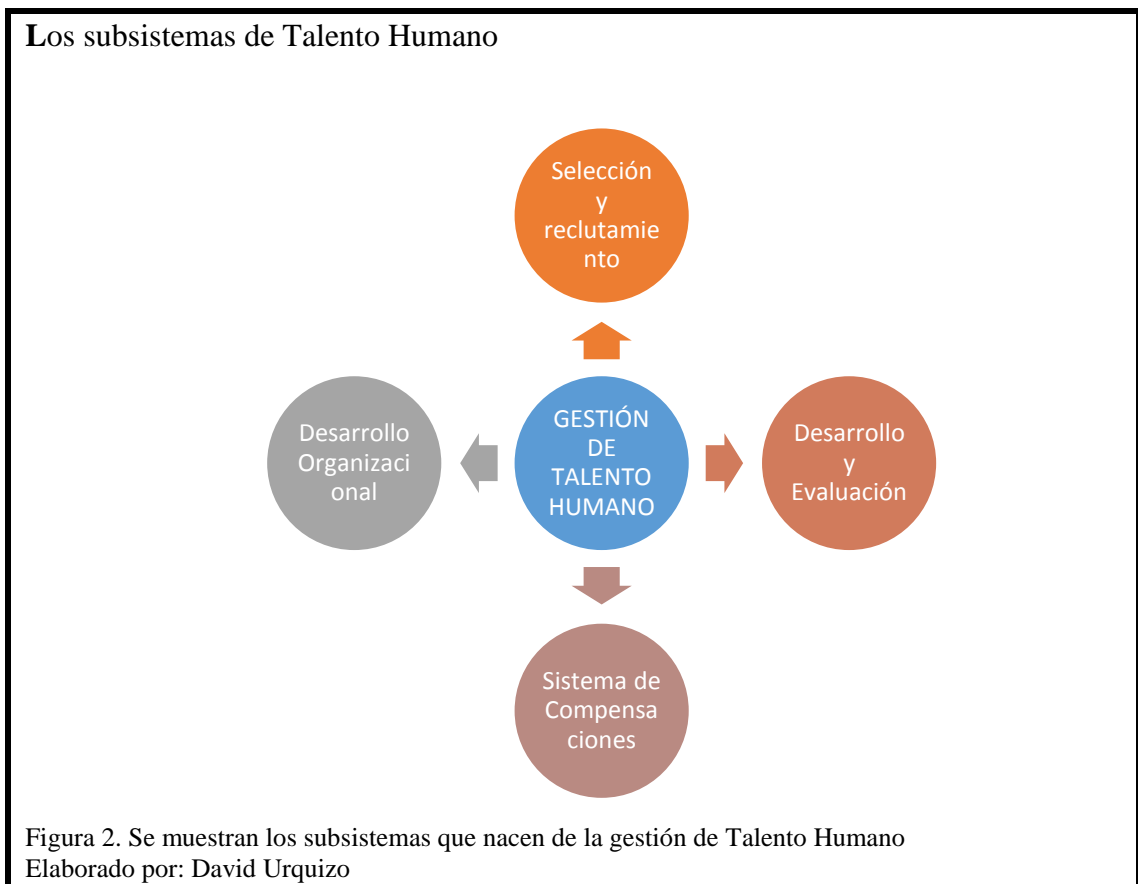
### - Organizaciones Descentralizadas

En este tipo de organizaciones las decisiones y acciones son delegadas a todos los niveles posibles, con el objeto de cumplir con las metas propuestas y obtener resultados más eficientes tanto en tiempo como en amplitud del negocio, con el fin de dar una respuesta óptima y creativa.

## 2.14 Subsistemas de talento humano

Dentro de cada Organización se encuentran herramientas que son útiles para el normal desarrollo de sus actividades, sin embargo dichas herramientas serían ineficientes si no se contarán con lineamientos claros y con cierta especificidad, para lo cual la definición de tareas o acciones es imprescindible para un buen manejo del

Talento Humano dentro de la empresa, institución, etc., por lo que dichas áreas se las clasifica de la siguiente manera:



- a) Preparación, selección y reclutamiento
- b) Desarrollo y evaluación
- c) Sistemas de compensación

#### 2.15 Subsistemas de provisión

Toda organización genera acciones que vinculan al personal con un sin fin de recursos como; recursos materiales, económicos, tecnológicos, etc. los mismos que deben ser tomados en cuenta por la empresa.

Así mismo, toda empresa se interrelaciona con otras de manera directa o indirecta, de manera directa cuando entre las dos organizaciones tienen vínculos comunes, como negocios, acuerdos, servicios y se relaciona de manera indirecta cuando las



organizaciones tienen objetivos similares, como por ejemplo, ONG's, fundaciones o empresas que si giro de negocio sea similar al de otra.

Según (Chiavenato, 2000, pág. 178) “una organización actúa dentro de un ambiente junto con otras organizaciones. De él la organización recibe las informaciones y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de Talento Humano, restricciones impuestas por el ambiente”, se considera que dentro de la organización se prevea cuáles son los recursos necesarios para desarrollar sus actividades y de esta manera contar con los recursos más óptimos, considerando además cuáles son sus limitaciones.

## **2.16** El reclutamiento y selección

A partir del perfil que se definió en el proceso de análisis de puestos, cada cargo tendrá competencias derivadas del conocimiento y de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

El proceso de reclutamiento es previo al proceso de selección de personal, es una actividad que engloba la divulgación del puesto vacante con sus características, estas pueden ser actividades, responsabilidades, competencias y requisitos que exige el puesto, para así atraer a candidatos interesados en participar en el proceso de selección, para así tener un grupo de candidatos.

“Reclutamiento: es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles, 2010, pág. 101)

Es el proceso mediante el cual se recluta personal para ser incorporado como nuevo miembro de la organización, durante esta actividad se ejecutan varias acciones que complementan al proceso.

Dentro del mencionado proceso se establecen parámetros para poder ejecutar el siguiente paso que es la selección, los procedimientos a seguir en el reclutamiento son importantes ya que de estos dependerá el éxito de los siguientes subsistemas.

## 2.17 La integración o contratación

Es el proceso mediante el cual se integra a la persona seleccionada a la organización para ocupar el puesto para el cual ha sido contratado, en esta etapa se establece mediante que figura contractual la persona seleccionada va prestar sus servicios en la empresa, tomando en consideración que la manera que ingrese debe estar contemplada en las leyes actuales.

## 2.18 Diseño del cargo

El proceso de análisis de puestos es una responsabilidad del área de Talento Humano, quien deberá desarrollar una política organizacional para la elaboración del análisis de puestos, donde involucre a un analista del área, el trabajador ocupante del puesto que se va analizar y el jefe inmediato del trabajador, “El análisis de puestos generalmente implica un esfuerzo conjunto por parte de un especialista de Talento humano, el trabajador y el supervisor del empleado” (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 129)

Diseñar un cargo implica:

- a) Delinear las tareas o actividades que la persona que ocupa el puesto de trabajo vaya a desempeñar.
- b) Establecer cuáles son los métodos y procesos para ejecutar las tareas o actividades delimitadas anteriormente.
- c) Definir las responsabilidades y líneas de comunicación.
- d) Establecer el grado de autoridad que tendrá.

La descripción del cargo se enfoca básicamente en estructurar cuales son las tareas, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo, en general el análisis de cargos “suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo” (Chiavenato, 2000, pag. 330) tomando en consideración las necesidades que tiene la empresa y de acuerdo a los objetivos que esta tenga, para lo cual es importante que la persona que ocupe el puesto de trabajo cuente con todas las competencias que el puesto necesita.

“El análisis puede ser de contenido contextual, dinámico, cuantitativo, multivariado, matemático, espectral, estático, marginal,” (Bernal, 1992, pág. 10)

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función: es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por lo tanto el cargo puede definirse que es un conjunto de funciones de manera formal que se encuentra dentro de la organización, aplicando los siguientes pasos:

#### Paso 1

Se debe tener claro para que se va a necesitar la información, ya que ayudará a recolectar los datos necesarios que serán utilizados más adelante, además se debe utilizar técnicas para el levantamiento de dicha información, esto puede ser mediante una entrevista o utilizando un formato establecido.

#### Paso 2

Se debe investigar información acerca del cargo que pueda servir para la descripción, esto puede ser organigramas, procesos, políticas.

#### Paso 3

Se debe tomar en cuenta que se va a levantar cargos no personas por lo que no es necesario realizar el análisis de puestos con 100 trabajadores que ocupan un mismo cargo, basta con tomar una muestra de 5 personas para describir un cargo.

#### Paso 4

Es necesario analizar los puestos reuniendo actividades de cada puesto, las cuales son únicas y no se repetirán en otro puesto, así también se debe recolectar datos de conductas, condiciones ambientales, habilidades y características generales del puesto.

#### Paso 5

Validar la información levantada con el ocupante del puesto o con el jefe inmediato, esto ayudará a que no haya datos que no sean aplicables al puesto de trabajo y que el empleado acepte que el perfil detallado está acorde a sus funciones.

#### Paso 6

Preparar el documento modelo de la descripción y la especificación del puesto, “la descripción del puesto (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo” (Dessler, 2009, pag. 128), por lo que es un documento que debe contemplar todas las características importantes del puesto que podamos necesitar para hacer gestión en los demás subsistemas de Talento Humano.

### 2.19 Sub sistema de compensaciones

“Los incentivos y la participación de utilidad constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado. En psicología aplicada se define incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción” (Davis, 2008, pág. 368), para lo cual se debe considerar las competencias que los miembros de la organización tengan y como estas ayudan a ejecutar sus tareas de manera eficiente, logrando alcanzar los objetivos de sus unidades así como los institucionales.

La recompensa consiste en generar beneficios que la organización otorga a sus trabajadores, para lo cual se crean mecanismos para poderlos repartir de una manera justa y equitativa, mientras el sistema de castigos incluye una serie de acciones

disciplinarias las cuales tienen como objetivo mantener un orden dentro de la organización.

Chiavenato (2000) “El autor habla de 2 tipos de recompensas, que se consideran son las principales y las más usadas por las organizaciones:

Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos, directores y gerentes, este criterio encierra, en potencia, un valor motivacional auténtico.

Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos”. (pag. 400)

## 2.20 Subsistema de desarrollo de Talento Humano

El desarrollo se basa en identificar, fortalecer e integrar las competencias de las personas que ocupan el puesto de trabajo versus las competencias que el puesto requiere “En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2000, pag. 548), por lo que es importante generar actividades que vayan en pos del mejoramiento de competencias de las personas. Dentro de este subsistema se mencionan las siguientes:

El entrenamiento y desarrollo de personal es la acción que esta realiza para dotar de insumos cognitivos necesarios a la persona para que ocupe un determinado puesto, el entrenamiento deberá ser a corto plazo y organizado, con el fin de que ejecute sus actividades de manera eficiente.

En cuanto al desarrollo organizacional, contemplan los cambios que se van a realizar dentro de la organización, de una manera intencional y prevista con anterioridad, estos cambios son dados con el fin de mejorar su efectividad y bienestar de la empresa basados en un cumulo de acciones de las que son parte los miembros de la organización.

El Desarrollo Organizacional según Beckhard (1973) es un esfuerzo planeado de acuerdo a las necesidades que la organización tiene, con el fin de mejorar su salud a través de intervenciones a los procesos propios de ésta, basados en conocimientos del comportamiento. (pag. 130)

“Los objetivos de todos los esfuerzos de desarrollo organizacional son mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz” (Beckhard, 1973, pág. 114), tomando en consideración además los conocimientos individuales de sus colaboradores, que a posterior se transformarán en conocimientos grupales, ya que al conseguir los objetivos planteados, el beneficio y la efectividad de los procesos será de la organización.

Para una efectiva implementación del DO, es importante considerar ciertos aspectos como:

- El Desarrollo Organizacional (DO) implica realizar un diagnóstico de la organización, desarrollar un plan estratégico y la asignación de recursos para lograr los cambios planteados.
- Así mismo debe intervenir un sistema integral que se vincule con el cambio en su cultura de manera holística, permitiendo la adaptabilidad a los nuevos requerimientos organizacionales.
- Se debe considerar la administración desde la alta gerencia, ya que ellos participan activamente en las actividades que la organización requiera, con fin de cumplir con los objetivos planteados.
- Se debe considerar actividades que cumplan con el objetivo de aumentar la efectividad y el bienestar de la organización.

Un organismo efectivo es aquel que se auto renueva, para lo cual plantea ciertas características de efectividad.

- a) La organización debe contar con un plan integral de capacitación
- b) La organización debe ser hospitalaria con su personal

- c) Debe estar dispuesta a la autocrítica
- d) Mejora de procedimientos y sistemas de calidad.

Para el Desarrollo Organizacional, la organización debe plantearse ciertos objetivos que le permitan alcanzar las metas planteadas, a continuación señalamos algunas:

- a) Desarrollo de un sistema de auto-renovación
- b) Plantear procesos constantes así como temporales, esto permitirá que la organización sea más flexible.
- c) Se generen vínculos de trabajo en equipo entre las unidades de la organización y que esto reduzca su competencia o rivalidad.
- d) Crear espacios de conflictos controlados, es decir lugares donde se puedan resolver los problemas y liberar la carga de energía que estos poseen.

Es importante que toda organización cuente con un subsistema que se encargue de controlar los procesos, así como las actividades del personal, con el objeto de que las diferentes unidades cumplan con los objetivos planteados.

Para lo cual se han establecido algunos parámetros:

- Controlar y evaluar la planificación.
- Controlar las actividades con el objeto de mantener los índices deseados.
- Evaluar y controlar acciones del personal y de esta manera ejecutar acciones para que los colaboradores se enmarquen dentro de los parámetros que la institución mande.

A demás es necesario contar con una base de datos donde se recolectan y almacenan datos que beneficia a la organización para una fácil toma de decisiones. Una base de datos es importante, por cuanto permite a las gerencias tener un control de todo su personal, así como de planificaciones que se hayan realizado.

Los modelos de Desarrollo Organizacional están vinculados además a los cambios estructurales que sufren las organizaciones y a los constantes cambios de ambiente a lo interno y externo, para lo cual se encuentran cambios enfocados a los objetivos como: (Cristiani, 2012, pág. 34)

- Cambios en procesos.
- Cambios en el fin de la organización.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el entorno de trabajo.

## 2.21 Gestión del Desempeño

Muchas Organizaciones creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan la mejor hoja de vida, o cuenten con las competencias requeridas para el cargo que realizarán, esto no es cierto, es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar planes de sucesión exitosos con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la Organización.

La gestión del desempeño es un concepto amplio en la gestión del talento humano que abarca el análisis desde el proceso de selección de personal ya que pretende entender qué competencias debe tener el candidato para ocupar un puesto determinado, y que competencias no las tiene y deberán estar detalladas en un plan de desarrollo para así tener un perfil adecuado al puesto vacante.

Parte de la gestión de desempeño es la evaluación del desempeño, para este subsistema es necesario antes conocer el perfil de cada uno de los puestos de trabajo de la Organización ya que el proceso de evaluación del desempeño quiere llegar a comparar el perfil del puesto de trabajo versus el perfil del ocupante del puesto de trabajo para poder determinar brechas y desarrollar planes que apunten a ayudar a que el ocupante se capacite en competencias que le exija poseer el puesto.



La evaluación del desempeño es uno de los subsistemas de Talento Humano, que ofrece un análisis a cerca de los trabajadores de una organización en cuanto a la realización de su trabajo, es una proceso cuyo fin es averiguar los mejores trabajadores, sus habilidades y su áreas de oportunidad que más tarde serán plasmadas en un plan de acción para desarrollar esas habilidades o competencias a mejorar, “es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios a cerca del personal de una empresa en relación a su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” (Puchol, 2003, pág. 289), es un procedimiento continuo que abarca todo el periodo de evaluación, en Industrias Ales C.A la evaluación del desempeño por competencias se la realizad una vez al año y es una evaluación de 90°, para lo cual se toma en cuenta cada actividad desempeñada por el evaluado durante todo el periodo de evaluación, revisando así de manera continua el desarrollo de sus funciones y la calidad con la que el trabajador las desarrolla, tomando en cuenta también si los objetivos han sido cumplidos en las fechas acordadas.

El subsistema de evaluación del desempeño basado en competencias, incluye conductas de trabajo que son necesarias para realizar tareas específicas, dichas conductas según parámetros predeterminados que proporcionen información medible y cuantificable.

Para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También me sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro a mi personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

La evaluación del desempeño se ha consolidado como una herramienta que permite medir el rendimiento de los empleados y sirve de base para diseñar sus planes de desarrollo profesional. Por eso, es fundamental que en todas las organizaciones se lleve a cabo un proceso de evaluación de los trabajadores.

Es una herramienta que permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos.

Permite focalizar los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados, contribuyendo a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado. También facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

La responsabilidad por la aplicación de la evaluación del desempeño está a cargo de cada puesto de trabajo, sin embargo el área de talento humano es quien debe generar políticas de aplicación y diseño de un sistema para la medición del desempeño.

En Industrias Ales C.A. existe una política de evaluación del desempeño, donde el alcance es incluso el diseño de planes de acción para el desarrollo de competencias, sin embargo no se tiene registro de planes de acción desarrollados en los últimos dos años,

“La evaluación de desempeño por competencias es una herramienta que mide el rendimiento y ayuda a evaluar la efectividad y competitividad del individuo frente a su trabajo. Es por esta razón que INDUSTRIAS ALES C.A. ha elaborado un sistema, a fin de contar con una herramienta Gerencial y Técnica adecuada a la Compañía.” (Maritza, 2012, pág. 1)

En esta Organización se utiliza el software COMPERS, cuyo formato de evaluación es muy práctico, pues se basa en los perfiles o descriptivos de funciones tipo de la organización, según los cuales se evalúa el desempeño de las personas y no sus actitudes o características personales, que no tienen que ver con su desempeño.

Este software mencionado anteriormente sirve también para definir indicadores de gestión por puesto de trabajo, cuya opción no se la ha utilizado en la actualidad ya que en la evaluación del desempeño solamente se trabaja con los perfiles por competencias descritos y se evalúan las competencias que se han descrito en dichos perfiles, mientras que las opciones de evaluación de objetivos no han sido utilizadas, vale la pena mencionar que existe solamente un área que evalúa por objetivos a sus

colaboradores y esta área es la Comercial de acuerdo a los objetivos de ventas o presupuestos de ventas que se plantean año a año, cuyos resultados son valorados con mayor peso que la evaluación de competencias de Talento Humano y sirven para la toma de decisiones del área.

Los objetivos de ventas son fijados cada año desde la Presidencia Ejecutiva de Industrias Ales C.A. tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento que se quiere alcanzar en el año, mismo que se despliega en formadores de cascada para el Gerente Comercial y su equipo de trabajo, “el establecimiento de metas debería ser un proceso que va de arriba abajo y que empieza en la estrategia empresarial” (Luecke, 2007, pág. 3)

Estos objetivos van alineados a una estrategia empresarial de la Presidencia, y cada uno de los empleados debe estar al tanto de cual es su objetivo, ya que en base a esta estrategia el trabajador realizará sus actividades motivado siempre a alcanzar su objetivo.

Se debe tomar en cuenta que para el establecimiento de objetivos no siempre se debe seguir el proceso de arriba – abajo, ya que ningun directivo por sí solo podría definir un objetivo sin antes tener el feedback de los niveles inferiores, e ahí la importancia de contar con directivos que cuenten con la capacidad de escuchar ideas y sugerencias de los demás colaboradores para así tomar la mejor decisión en cuanto a planteamiento de objetivos.

El planteamiento de objetivos no puede ser confundido con la definición de actividades, ya que estas describen como los empleados invierten su tiempo, mientras que los objetivos son los que deben ser alcanzados alcanzar.

## **2.22** Motivación

La motivación es importante en cualquier ámbito de la vida, sí se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño, así mismo una persona que tenga esta habilidad tendrá una estima alta por su trabajo, es además quien lo transmite y disfruta realizando sus actividades,

por tal razón hoy en día las Organizaciones se preocupan por contar con colaboradores motivados y que esotos se mantengan así.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con las fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a la empresa identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos y el desarrollo de habilidades.

Para la consecución de los objetivos es necesario que todos los empleados sientan cierta motivación por los objetivos que se han planteado, para ello es necesario explicar detenidamente a todo el personal la importancia de la planificación estrategica y hacia donde apunta la organización.

Es importante que los colaboradores de Industrias Ales C.A. cuenten con la información necesaria para el desempeño de sus funciones, además es importante también que conozcan hacia donde va la organización y cuales son los mecanismos que la empresa utilizará para conseguir los objetivos estratégicos. El conocimiento de las políticas, objetivos, misión, vision y planes estratégios, permitirá que el empleado sienta una afinidad con la empresa y se encuentre augusto en su puesto de trabajo, de esta forma se podrán alcanzar los objetivos planteados y contar con un personal motivado y con un alto sentido de pertencencia.

Se debe tomar en cuenta que las Organizaciones son entes que por si solas no pueden alcanzar sus metas, ya que necesita de personas que ayuden a la consecución de éstas, esto esta en dependencia de que tan “motivados” están sus empleuqe así es como las Organizaciones llegan a alcanzar sus metas. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación es cuando llega a perder el entusiasmo, su rendimiento empieza a reducirse de manera notoria, la calidad del trabajo se ve afectado y por esto empieza a notarse ineficiencias por falta de interés hacia sus actividades, sin embargo todo individuo por naturaleza esta encaminado a realizar tareas que sean de su agrado y que le causan satisfacción al hacerla, por lo que es improtante analizar cual sería la mejor función que pueda desempeñar desntro de su organización.

Cuando el empleado pierde el interés por su trabajo, no habrá gestión del desempeño que ayude a desarrollar las habilidades de éste, ya que se debería empezar por averiguar cuáles son las cosas que motiven su accionar y así poderle ayudar a conseguir sus objetivos y que estos se alineen con los objetivos Organizacionales. “Teoría Y (integración de objetivos) hace incapié en el interés intrínseco que tienen las personas en su trabajo y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver problemas de la empresa”. (Vadillo, 2010, pág. 101).

En base a lo citado podemos decir que la motivación es una energía interna que nos lleva a realizar acciones enfocadas a la satisfacción de necesidades, así mismo es un elemento fundamental para el éxito Organizacional ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos, sin embargo muchas Organizaciones enfocan sus esfuerzos en la capacitación y en el desarrollo de habilidades de sus empleados sin tener en cuenta que tal vez al empleado no le es atractivo capacitarse en ciertas cuestiones planteadas unilateralmente por la Organización.

Cuando los empleados asumen que su trabajo es un reto, es un buen camino para iniciar la motivación, cuando la gente se enfrenta a un reto con motivación, es ahí cuando desarrollan y ponen en juego lo más alto de su desempeño, alcanzando metas inimaginables, que muchas veces no son asignadas por prejuicios de incapacidad o falta de confianza.

Así también se puede motivar animando a las personas a especializarse en actividades que les interesen, ya que de esta manera se motiva a que las personas se conviertan en expertos en determinadas áreas que vayan de la mano del interés individual, el ofrecerle este tipo de reto a una persona le lleva a mejorar su autoestima y sentirá que ha sido un logro y que su trabajo es reconocido por la Organización.

Se debe tener en cuenta que un obstáculo en el desarrollo personal es el miedo, en el ámbito laboral el miedo persistente es desmotivador y afecta directamente en conductas necesarias para aprender y tener éxito, “El miedo fomenta una cautela excesiva y hace que la gente se autoproteja frente a las actividades laborales que contribuyen al éxito empresarial” (Luecke, 2007, pág. 33)

Por tal razón es trabajo de los jefes mantener respeto y dignidad por sus trabajadores, ya que no se puede motivar a un empleado que le ha faltado el respeto, la dignidad de los subordinados juegan un papel importante en el proceso de motivación a los empleados, incluso puede llegar a que el empleado busque nuevas alternativas de trabajo con un mejor clima laboral.

### 2.23 Las recompensas

“Dos categorías de recompensas: intrínsecas y extrínsecas: las recompensas intrínsecas producen satisfacción personal no cuantificable, como un sentido de logro, en cambio las recompensas extrínsecas son formas externas y tangibles, como un aumento de sueldo, un ascenso, bonificaciones, premios por ventas” (Luecke, 2007, pág. 23)

Para la Gestión del desempeño los dos tipos de recompensas mencionadas tienen valor, muchas veces las Organizaciones no toman en cuenta las recompensas intrínsecas como medidas de recompensas, por lo que trabajadores con un excelente desempeño son pasados por alto, la mayoría de sistemas se diseñan en función de recompensas extrínsecas, en el área comercial de Industrias Ales C.A. es evidente este tipo de recompensa ya que el personal del área comercial debe cumplir un presupuesto de ventas, para en función de su cumplimiento obtenga un premio extrínseco, es decir, cierta cantidad de dinero.

Aun en este sentido influye el factor de la motivación ya que aunque los empleados reciban incentivos extrínsecos como un aumento de sueldo, si no están motivados no sirve el incentivo, sin embargo se debe tomar en cuenta que el sueldo es importante ya que a una empresa le resultará difícil el retener buenos empleados sin ofrecerles un nivel salarial competitivo.

Existe actualmente un mercado laboral competitivo que es un reto para el área de Talento Humano, el diseño y la oferta de un plan de incentivos a sus colaboradores, son necesarios ya que el personal se siente motivado por las recompensas que ofrece

la Organización, por tal razón dicho plan debe alinarse al desempeño deseado de cada puesto de trabajo y las recompensas que valoran los empleados.

El plan de incentivos es complejo ya que las dos variables que intervienen, tanto el desempeño deseado, como las recompensas que valoran los empleados, son difíciles de evaluar ya que muchas veces no suelen tener claridad.

Otro de los problemas de la evaluación recae en su subjetividad ya que es un proceso meramente subjetivo donde muchas veces los parámetros no tienen claridad, por lo que se torna un tanto injusta. Es evidente que estos temas son complejos y difíciles, ya que en la mayoría de casos no se podrá satisfacer a todos los empleados porque la necesidad de recompensas es variable en cada empleado, por tal razón se deberá buscar el sistema de incentivos más viable que satisfaga a la mayor parte de los miembros de la Organización.

#### 2.24 Gestión del cambio

La Cultura organizacional en una empresa es el motor que impulsa a sus miembros para actuar por una determinada visión, es la esencia de la organización, así podemos decir que el propósito de crear dicha Cultura Organizacional, es el fomentar un arraigo por la empresa, lo que explícitamente se busca es incorporar un sentido de responsabilidad común, que contribuya a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia, “ Cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores, y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros” (Schermerhorn, 2004, pág. 268)

Por lo tanto la definición de una cultura organizacional, al orientar el comportamiento de sus miembros tiene gran impacto en el desempeño de sus colaboradores, cuando un líder propone sus ideas y valores y las lleva al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión de ese fundador.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las empresas: la primera, integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y la segunda, ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

Cuando se habla de Cultura Organizacional se debe entender que los empleados al ejecutar su trabajo necesitan tener una filosofía de gestión, así como una motivación por su trabajo y saber cuál es el fin de lo que hacen, para esto, debe haber un sentido de pertenencia a la Organización y a su puesto de trabajo, así como una estrecha relación con los valores y principios de la empresa, todo esto se lo logra mediante el planteamiento de una estrategia de difusión de la Cultura Organizacional de la empresa.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos. Aunque las ideas se convierten en parte de la cultura, pueden proceder de cualquier parte de la organización. Por lo general, la cultura comienza con un líder pionero que implanta sus ideas y valores particulares con una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Las empresas actuales deben introducir en su cultura organizacional, los rasgos de una cultura innovadora, ya que será ésta la que les permita transformar los avances tecnológicos en nuevos procesos y productos con calidad superior a los que ofrece el mercado, la que le permite competir en mercados globales y que les permitirá cubrir sus costos y obtener ganancias.

## 2.25 Valores

Para describir con mayor precisión la cultura organizacional es necesario ir más allá de los aspectos observables, dentro de la cultura organizacional existen aspectos muy importantes que van de la mano con la cultura, estos son los valores, “Los valores compartidos ayudan a convertir las actividades de rutina en acciones valiosas e importantes, a vincular a la organización con valores importantes de la sociedad y pueden proporcionar una fuente especial de ventaja competitiva” (Schermerhorn, 2004, pág. 276).



Al unir los valores y las acciones, la organización aprovecha de uno de los aspectos más importantes del individuo, las tareas que una persona desempeña tienen un valor y un significado, lo que una persona hace no solamente es viable sino correcto, adecuado e importante.

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, en sí, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

La importancia de promover los valores en una organización forma parte de la personalidad de la compañía, lo cual se refleja en los comportamientos de los colaboradores.

#### 2.26 Construcción y cambio de Cultura Organizacional

El problema actual de las organizaciones es que deben adaptarse a un entorno económico, político y tecnológico volátil, deben afrontar cambios de manera rápida para poder mantenerse en el mercado.

Los altos ejecutivos pueden establecer el tipo de cultura y el cambio cultural, ya que son los encargados de modificar aspectos visibles de la cultura como el lenguaje, ceremonias, las costumbres, códigos, incluso estimular a los individuos para que vean la realidad que ellos ven. Así mismo los altos ejecutivos debido a las posiciones que ocupan pueden interpretar situaciones en formas nuevas, pueden crear nuevos códigos, ceremonias, para esto se requiere tiempo pero los beneficios a largo plazo pueden ser grandes.

En cuanto al cambio cultural podemos decir que tratar de cambiar desde arriba los valores de las personas, sin alterar la forma de operación de la organización y sin reconocer la importancia de los individuos no funciona muy bien, los valores no están establecidos ni impuestos por alguien desde arriba, sino que surgen, y no son idénticos en todos los lugares de operación.

Es también un error que la alta gerencia trate de revitalizar a una organización imponiendo cambios fundamentales e ignorando los valores compartidos, ya que aunque las cosas puedan cambiar superficialmente si se realiza un diagnóstico más profundo mostraría que departamentos enteros que se resisten al cambio y muchas personas claves que no están dispuestas a aprender nuevas formas de trabajo “refiérase a Stephen Jobs en Apple que se menciona en este capítulo. No hizo él todos los cambios. Al contrario trabajó con los demás para llevar a cabo cambios en la estrategia, estructura, productos y comercialización” (Schermerhorn, 2004, pág. 280)

## 2.27 Resistencia al Cambio

Los altos niveles de competencia, el desarrollo económico y el avance de la tecnología, son algunos factores que han obligado el cambio en las organizaciones y los procesos de innovación permanente, sin embargo a este proceso transitivo muchos empleados no suelen estar preparados, por ello el interés del factor de resistencia al cambio ya que es un componente principal en todos los procesos de cambio social y organizacional. En las organizaciones la intransigencia a la innovación es por lo general un tema notable que se encuentra bajo algunas modalidades.

“En la actualidad, las empresas se enfrentan a una necesidad de desarrollar capital humano, sistemas de información que gestionen de manera más efectiva la información y capacidades tecnológicas que les permitan seguir compitiendo en mercados altamente competitivos como los actuales.” (Martinez, 2010, pág. 7)

En ocasiones se escucha hablar de cambios de una forma muy trivial, sin estar comprometidos o convencido de lo que se afirma, siendo que no hay nada igual a sentir seguridad en algo o a esa sensación de no sentirse invadido ni por las cosas ni por las personas.

Esta zona de confort otorga la sensación de mayor comodidad y de estar a salvo de tormentos y problemas a la vista, excepto en ese preciso momento cuando la presencia de algún cambio nos hace sentir nerviosos ante lo inesperado, no es fácil

motivar los cambios en los empleados que viven en zonas de confort y se sienten bien y conformes con lo que se ha venido haciendo.

Desde el punto de vista de los intereses económicos la zona de confort es el bien máspreciado de los propietarios, puesto que cambiar es difícil, costoso y arriesgado, es mejor que primero cambien los demás.

De esta manera la suma acumulada de muchas zonas personales de confort, en las organizaciones, paralizan las tareas y las metas, y a veces destruye la moral de los audaces que se atreven a proponer cambios necesarios en las rutinas.

En este sentido se deben considerar aspectos como la resistencia individual y resistencia organizacional al cambio para asegurarse la eficacia y efectividad operacional que viene dada por percepciones o una personalidad predispuesta.

#### 2.28 Prácticas de cultura organizacional

Dentro de los subsistemas de Talento Humano se manejan ciertas prácticas que van entorno a la cultura organizacional, así por ejemplo:

Dentro del proceso de selección de personal, reclutadores profesionales (hed hunter) buscan características específicas relacionadas al desempeño y a los valores personales que los entrevistados tengan, estas características específicas deberán estar alineadas a la cultura de la organización, de no ser así estos serán rechazados automáticamente, cabe señalar que las percepciones juegan un papel importante al momento de la entrevista.

Colocación en el empleo; dentro de este proceso, se somete al colaborador a altos niveles de estrés, ya sea por la carga laboral o por el trato que se le da, lo que se trata es conocer cuál es el nivel de tolerancia que el individuo tiene respecto a la organización y a las actividades que este va desempeñando, para posteriormente identificar cuáles son las habilidades que fortalecerán las funciones que desempeña y de esta manera vaya adaptándose a la organización y a su cultura.

Dominio del empleo; para obtener el dominio total del puesto de trabajo, “se vincula a la persona a sistemas de capacitación continua, con el fin de generar planes de carrera que vayan acorde a la cultura de la organización y que de esta forma los colaboradores obtengan su ascenso por méritos, dejando de lado los saltos agigantados para obtener beneficios o puestos que no les corresponde”. (Luthans, 2008, pág. 81)

## 2.29 Directrices del cambio

La resistencia al cambio puede tomar un largo tiempo, sin embargo existen ciertas directrices que podrían mejorar la cultura de la organización, estas son:

- a) Realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional.
- b) Plantear metas alcanzables.
- c) Reclutar personal que cuente con el perfil y con las competencias técnicas y organizacionales.
- d) Incluir a los colaboradores en los cambios que se realicen dentro de la organización en temas de la cultura organizacional.
- e) Reestructurar de manera general la organización, eliminando las prácticas de la organización anterior.
- f) Identificar los colaboradores que no estén dispuestos al cambio de la cultura.
- g) Generar acciones dinámicas que vayan en post de adaptar al personal a la nueva cultura.

“Además, las organizaciones que intenten cambiar su cultura deben tener cuidado de no abandonar sus raíces ni renunciar ciegamente a sus competencias distintivas claves” (Luthans, 2008, pág. 85)

## 2.30 Objetivos de Gestión del Cambio

Dentro de los principios fundamentales de Gestión del Cambio se pueden identificar 4 parametros, los cuales serán el inicio para desarrollar el Plan de Desarrollo de Competencias.

- a) Rendimiento y Estrategias: se enfoca básicamente en el servicio que presta y cuales van a hacer las estrategias que la organización va a ser uso, con el objeto de mejorar su rendimiento, producción, etc.
- b) Cooperación Externa.: se basa en las alianzas con otras organizaciones, la que tiene por objeto de cumplir con las metas propuestas, de la misma manera este nivel permite identificar cuales seran sus aliados estratégicos y de que manera se van a vincular.
- c) Recursos humanos: toma en consideración los procesos con los que cuenta la organización y como estos ayudaran a mejorar el rendimiento de la orgnziación, cada uno de los procesos internos generarán acciones que se vinculen con el giro del negocio.
- d) Estructura y procesos: en este nivel se establece toda la normativa de funcionamiento interna de la organización, así como se establecen los lineamientos básicos para el normal funcionamiento de la organización. (Zimmermann, 2000, pág. 173)

### 2.31 Caminos comunicacionales para le Gestión del Cambio

Dentro de los procesos de comunicación con el fin de generar un cambio en la cultura organizacional, estos se dividen en:

Tabla 1  
Descripción de niveles

<b>Nivel Ejecutivo</b>	<b>Nivel de Jefes Departamentales</b>	<b>Nivel de Los Empleados</b>
Camino tradicional: definen estrategias y	Camino tradicional: tienen comunicación directa solo	Camino tradicional: cuentan con la experiencia

toman decisiones, la comunicación se la enfoca solo con los jefes departamentales sobre la distribución de los recursos	con los ejecutivos de la organización y no con los empleados.	necesaria para el desarrollo de sus actividades, pero no reciben respuestas a sus procesos por parte de sus superiores
Camino nuevo: definen estrategias en base a consultas de todos los niveles, así como la distribución de los recursos se la hace basándose en la necesidad de los empleados de la organización	Camino nuevo: se apoyan con los empleados de la organización tanto a nivel estratégico y a nivel comunicacional	Camino nuevo: su experiencia es tomada en cuenta y son participes de las estrategias que se plantean a nivel de todos los niveles.

Nota: Se explican los caminos y como estos se relacionan con los niveles de la organización

Por tanto las claves de los factores de la Gestión del Cambio se dan a través de:

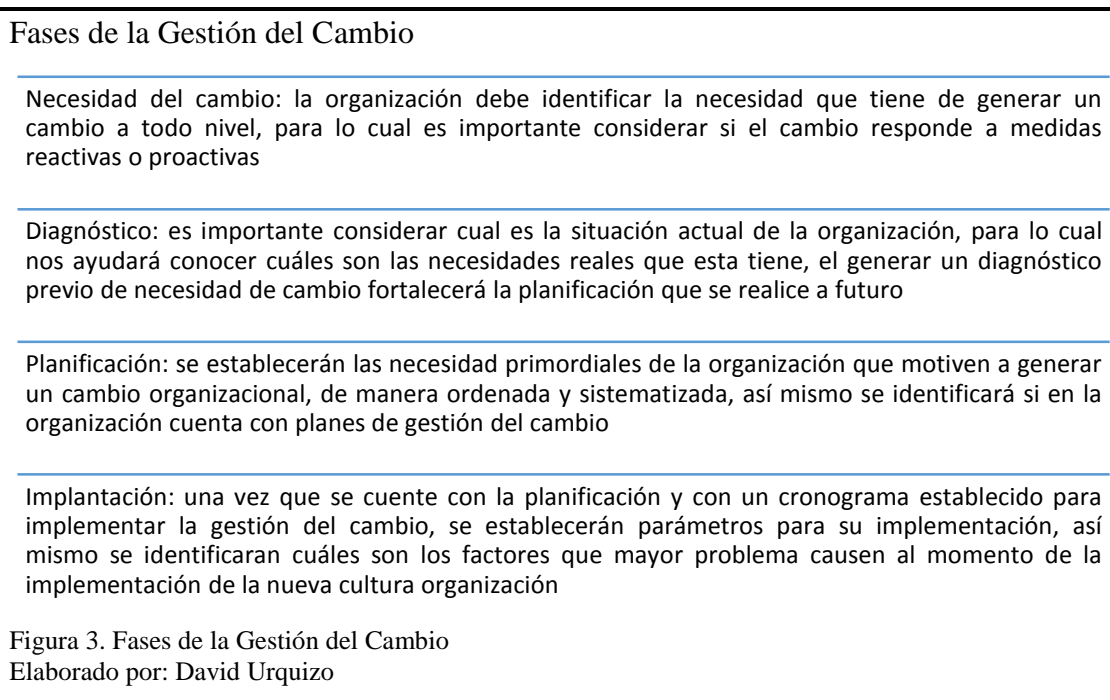
- Analisis de costos
- Niveles de calidad
- Diseño y gestión de procesos
- Apertura de nuevos mercados
- Gestion de información y de conocimiento para el desarrollo (Zimmermann, 2000, pàg. 213)

Dentro del análisis se pueden determinar la productividad de la organización y cuales son los costos por los servicios que presta, y así identificar la productividad de la empresa. Para generar los niveles de calidad, es importante determinar cuales son los niveles óptimos de calidad de los productos o servicios que presta y así realizar mejoramientos continuos tanto de procesos como de servicios de la organización.

Se debe considerar el establecer parametros de ejecución de actividades, lo que permitirá que las funciones o actividades de la organización sean claras y de esta manera brindar servicios de calidad enfocados a la eficiencia y eficacia de estos.

Hay que tomar en cuenta cuales son los mercados que la organización busca cuando esta realiza un cambio a nivel de su cultura y de sus procesos, lo que permitirá identificar mercados que vayan acorde al giro de esta y así poder introducir al mercado nuevos productos o servicios o as u vez mantenerse en ello, lo que implicaría nuevos métodos que impacten los mercados.

## 2.32 Fases de la Gestión del Cambio



Consecuentemente los elementos de la Gestión del Cambio se establecen mediante dos macro elementos: intangible y tangible

Los elementos para el cambio intangible son:

- a. Equipos: se considerará a formación de equipos que ayuden a la implementación y a la fácil adaptación a los nuevos cambios organizacionales, dentro de estos grupos se elegirá al gestor del cambio, quien es el responsable de que los colaboradores puedan adaptarse de una mejor manera (es decir, de él depende el éxito del cambio organizacional)
- b. Comunicación; se establecen parámetros y estrategias comunicacionales a nivel organizacional, lo que facilitará la adaptación al cambio y reducirá la resistencia al mismo.
- c. Cultura: La cultura organizativa son acciones que permiten obtener un conjunto de creencias, expectativas, principios y normas que comparten los

miembros de una organización. Este conjunto de normas y creencias generan reglamentaciones que estructuran la conducta de los individuos y grupos de la organización, y sí se puede diferenciar una cultura de otra dentro de las organizaciones.

- d. Liderazgo: La identificación de líderes innovadores contribuirá a que la gestión del cambio se dé de una manera eficiente.

Los elementos para el cambio tangible son:

- a. Fijación de objetivos: Contar con objetivos claros y alcanzables permite que la organización se vincule de manera directa tanto con sus colaboradores como con sus ejecutivos, esto apoyará a generar un mayor sentido de pertenencia y reducirá la resistencia al cambio de manera considerable.
- b. Medición de rendimientos: Se desarrollarán herramientas que apoyen al control y medición periódico del cumplimiento de los objetivos institucionales de manera cuantitativa y cualitativa y así identificar como los colaboradores realizan sus actividades de manera eficiente.
- c. Aprendizaje: la organización será la responsable de proveer, transferir, incorporar nuevos conocimientos al personal de la organización, se debe considerar que el aprendizaje individual se transforma en colectivo al generar cambios organizacionales que permitan realizar trabajos por el bien de la organización.
- d. Reconocimiento y recompensa: se debe identificar la manera de generar los reconocimientos y las recompensas, ya que son de dos clases, la una material y la otra psicológica o emocional, para lo cual se deben realizar planes que vayan en beneficio de los colaboradores y que estos sientan el reconocimiento necesario. (Ruiz Mercader, 2009, pág. 7)



## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En Industrias Ales C.A. su misión y visión se ha establecido de acuerdo a su razón de ser y su objetivo macro de adonde quieren llegar, mediante comité ejecutivo se ha logrado definir en concientizar donde están actualmente y hacia dónde van en un determinado tiempo, por tanto a continuación se detalla su misión y visión:

#### 3.1 Misión

“Producir, distribuir, en forma competitiva, eficiente, rentable, y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad”. (Industrias Ales C.A., 2011)

#### 3.2 Visión

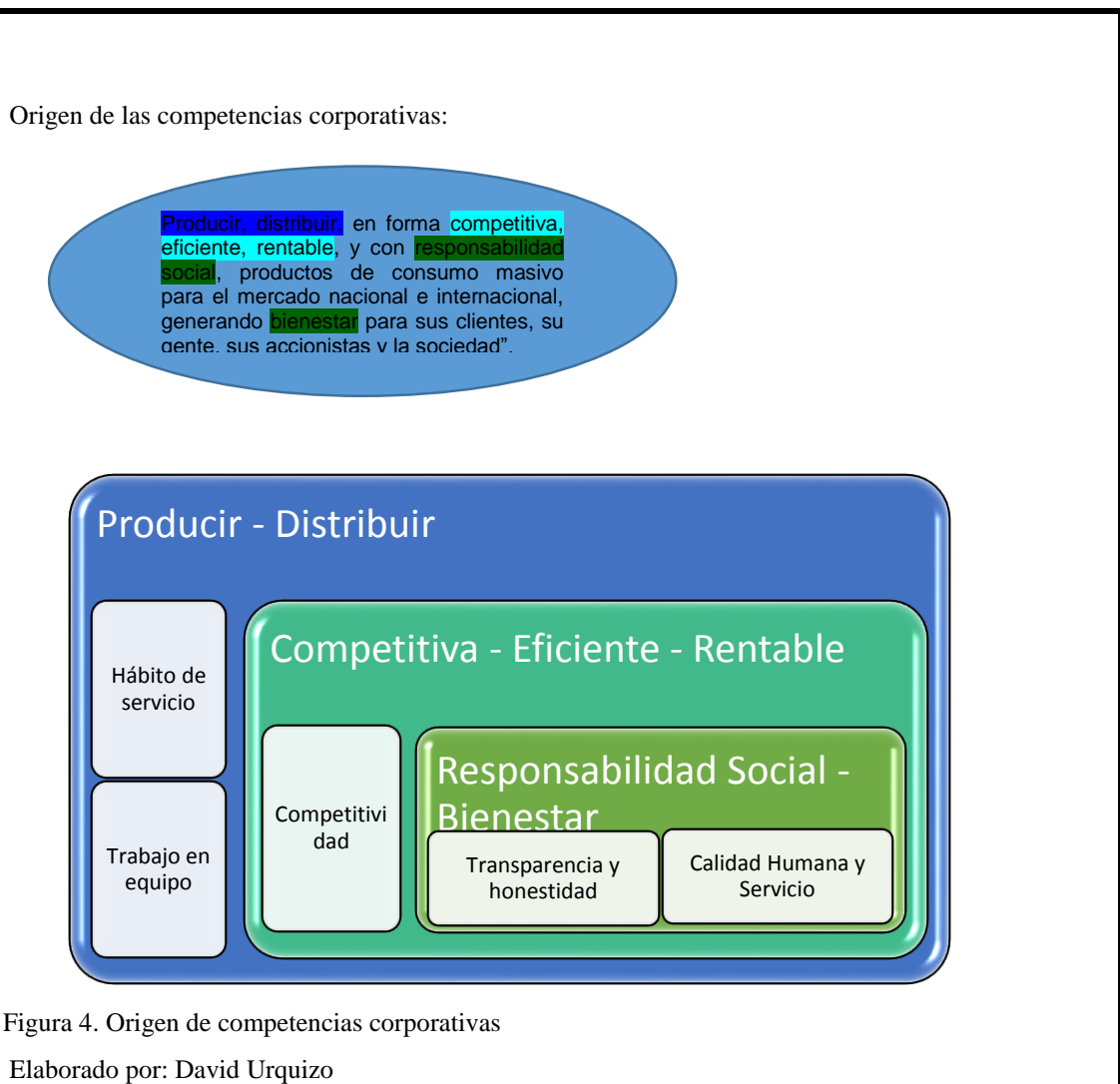
“Ser reconocidos por los consumidores como líderes en productos y marcas que generan bienestar, salud y calidad de vida”. (Industrias Ales C.A., 2011)

Por tanto sus valores corporativos son:

- Calidad humana y respeto: en Ales se incentiva a mantener una cultura de calidad humana y respeto, valores y principios que guían nuestras acciones.
- Transparencia y Honestidad: en Ales nuestros actos son éticos y transparentes y promovemos en nuestros colaboradores su práctica.
- Trabajo en equipo: en Ales se promueve la unión de esfuerzos y compromiso para alcanzar las metas propuestas.
- Hábito de servicio: Ales tiene el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando ganar-ganar.
- Competitividad: para Ales este es un principio básico con el que lograremos alcanzar nuestros objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad soportándonos en un recurso humano proactivo, innovador y creativo.

Una vez que se ha identificado donde está la Organización y su camino para llegar a alcanzar sus objetivos, Industrias Ales C.A. ha definido actividades lineamientos

estratégicos, para tener una visión más clara de que es lo que se debe hacer para llegar a su visión



En cuanto a Estrategias Corporativas se definen las siguientes:

- Establecer e implementar una Estructura Organizacional alineada a la visión de la organización y su crecimiento.
- Desarrollar un modelo de gestión corporativo a partir de los sistemas de información enfocados a la productividad y el desarrollo del negocio
- Desarrollar las áreas de mercadeo estratégico e investigación y desarrollo, acordes a las expectativas de crecimiento de la organización
- Desarrollar planes a corto y medianos plazos para una administración eficiente del talento humano y la creación de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos.

## Estructura del Área Comercial

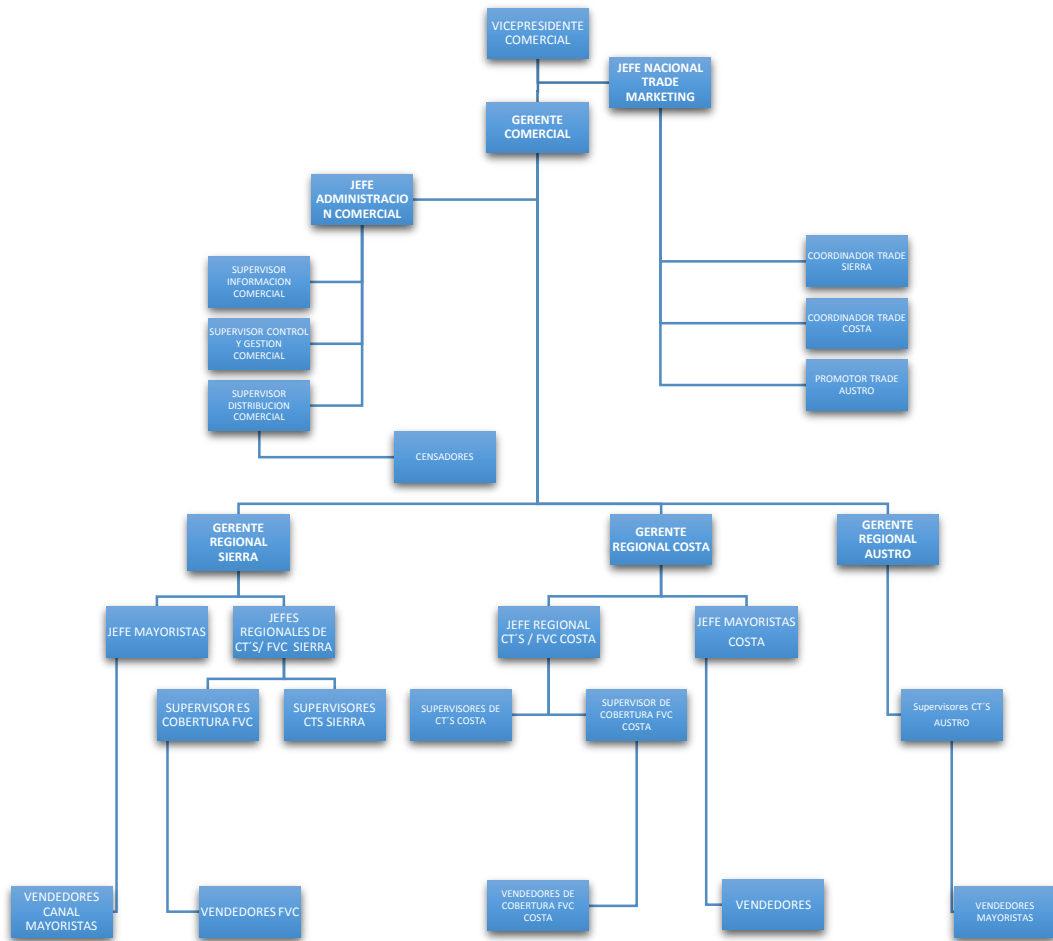


Figura 5. Organigrama Estructural del Área Comercial  
Fuente: Industrial Ales C.A

Descripción de competencias

Tabla 2  
Competencias corporativas

<b>COMPETENCIA</b>
Calidad Humana y Respeto
Competitividad
Hábito de Servicio
Trabajo en equipo
Transparencia y Honestidad

Nota: Son competencias bases

Tabla 3  
Descripción de competencias de cada cargo

<b>GERENCIAS MEDIAS / JEFATURAS DEPARTAMENTALES</b>	<b>COORDINADORES / SUPERVISORES / ANALISTAS / TÉCNICOS</b>	<b>OPERATIVO</b>
Asertividad / Firmeza	Capacidad	Escucha activa
Innovación	Innovación	Iniciativa
Liderazgo	Manejo de personas	Innovación
Manejo de personas	Planificación	Proactividad
Negociación	Proactividad	
Pensamiento Analítico	Solución de problemas	
Planificación		
Solución de problemas		

Nota: Son competencias evaluadas en la evaluación del desempeño por competencias

Tabla 4  
Descripción de cargos

<b>NIVEL</b>	<b>CARGO</b>	<b>Total</b>
<b>ASISTENCIA</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
	ASISTENTE DE MARKETING	1
	ASISTENTE OPERATIVO COMERCIAL	1
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
	CAJERO	3
	CENSADOR	2
	FACTURADOR	1
	MERCADERISTA CANAL MAYORISTA	2
	MERCADERISTA CANAL MODERNO	28
	MERCADERISTA CANAL TRADICIONAL	1
	SECRETARIA FACTURADORA	1
	VENDEDOR CANAL INSTITUCIONAL	5
	VENDEDOR CANAL MAYORISTA	8
	VENDEDOR CANAL MODERNO	1
<b>COORDINADORES / SUPERVISORES /ANALISTAS / TÉCNICOS</b>	ADMINISTRADOR DE DEMANDA	1
	ADMINISTRADOR DE TAREAS Y CUENTAS	1
	ANALISTA ADMINISTRATIVO	1
	ANALISTA DE INFORMACION COMERCIAL	1
	ANALISTA DE PEDIDOS	3
	ANALISTA NEGOCIOS INTERNACIONALES	1
	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	4
	COORDINADOR DE TRADE MKT	2
	COORDINADOR DE VENTAS 3M	2
	COORDINADOR DE VENTAS P&G	1
	SUPERVISOR DE CENSOS	1
	SUPERVISOR DE MERCADERISTAS CANAL MODERN	1

	SUPERVISOR DE VENTAS CANAL INSTITUCIONAL	1
	SUPERVISOR DE VENTAS CANAL TRADICIONAL	17
<b>GERENCIAS MEDIAS / JEFATURAS DEPARTAMEN TALES</b>	GERENTE DE MACRO DISTRIBUIDORES	1
	GERENTE DE SISTEMAS DE COMERCIALIZACION	1
	GERENTE NACIONAL DE TRADE MARKETING	1
	GERENTE REGIONAL AUSTRO	1
	GERENTE REGIONAL SIERRA	1
	JEFE ADMINISTRATIVO	1
	JEFE CUENTAS CLAVES P&G	2
	JEFE DE ADMINISTRACION COMERCIAL	1
	JEFE DE CONTROL DEL SGC	1
	JEFE DE CUENTAS CLAVES	1
	JEFE DE TRADE MARKETING	1
	JEFE DE VENTAS CANAL MAYORISTA	1
	JEFE DE VENTAS CANAL TRADICIONAL	3
<b>OPERATIVO</b>	MENSAJERO	1
<b>TOTAL</b>	<b>CARGOS: 42</b>	<b>PERSONAS: 110</b>

Nota: se especifican cuáles son los cargos que existen por niveles

Con el método MPC se obtuvieron los perfiles de competencias donde se detallan las actividades esenciales y sus correspondientes competencias. Si un individuo no tiene el nivel de efectividad requerido en el desempeño de las actividades centrales del cargo, es necesario analizar qué competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad. Por otra parte, siendo la principal intención de la gestión por competencias incrementar los niveles de desempeño laboral, es necesario analizar las competencias asociadas a la actividad con el objeto de calificar y determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad esencial.

En Industrias Ales C.A. para la evaluación de actividades de cada colaborador, se utilizó el perfil de cada cargo, este tiene identificadas las actividades esenciales de cada uno de los puestos de trabajo, actividades que se despliegan automáticamente para que evalúe el jefe inmediato de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 5  
Criterios de evaluación

Puntaje	Concepto	Detalle
5	Excelente	El desempeño global sobresale en forma permanente del resto de colaboradores en funciones similares.
4	Muy Bueno	El cumplimiento de los objetivos superó el cumplimiento esperado.
3	Bueno Sólido	Su desempeño es sólido y consistente, hace un buen trabajo, es eficiente y ha generado los resultados esperados..
2	Necesita Mejorar	No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.
1	No es Aceptable	Poca contribución al equipo y al clima organizacional del área, lo que influyó para la no consecución de los objetivos.

Nota: Parámetros para calificación de le evaluación del desempeño

### 3.3 Mapa de talento

El mapa de talento es una herramienta de gestión y planificación estratégica que utilizan las organizaciones inteligentes para detectar las necesidades de talento de una organización mediante la evaluación y los planes de desarrollo.

El mapa de talento tiene una doble vertiente: es una fotografía, pero también es un libro de ruta, tanto a nivel individual como organizativo.

- “Individual: permite detectar carencias y potencialidades y pautar los planes de formación (ya sea a través de coaching, formación, autodesarrollo). Además, ofrece a la persona trabajadora una perspectiva de promoción interna en el desplazamiento tanto horizontal como vertical

dentro de la organización. En este aspecto podríamos considerarlo un plan de carrera ultra personalizado.

- Organizativo: permite monitorizar los movimientos internos, como las rotaciones, los desplazamientos laterales o diagonales (promociones en otras áreas)etc. Planifica la sucesión, detecta talentos gaps en roles críticos, aumenta la equidad en la evaluación del desempeño y mejora la empleabilidad interna.” (Humano, 2012)

Es una evolución de los planes de carrera tradicionales, adaptándolos al actual entorno socio laboral, que toma en cuenta la flexibilidad como norma, una creciente focalización en fórmulas de desarrollo profesional a medida y distintas expectativas sobre el tiempo de permanencia.

El mapa de talento es una herramienta que se adapta muy bien a las nuevas realidades del mercado de trabajo: la necesidad de talento y la disminución de la contratación externa como consecuencia de la crisis. El mapa de talento parte de una concepción dinámica del talento; debe ser nutrido y desarrollado para mantener motivadas y comprometidas a las personas trabajadoras.

A diferencia de la contratación tradicional (que es reactiva), el mapa de talento es un enfoque proactivo; es decir, no se espera a que quede vacante un puesto crítico para planificar la sucesión.

Tener a las personas candidatas pre evaluadas en términos de habilidades, cultura y motivación reduce el tiempo de toma de decisiones y garantiza la estabilidad de la organización. Además, el mapa de talento ayuda a las empresas a centrarse en objetivos a corto plazo sin perder de vista el panorama general (es una herramienta simultáneamente macro y micro).

El mapa de talento que se ha diseñado se pretende proponer a Industrias Ales C.A. como parte del subsistema de desarrollo humano, mismo que se compone del resultado de la evaluación de actividades esenciales y competencias, para ubicar en una matriz de 9 cuadrantes:



### 3.4 Significado de la matriz de talento por cuadrantes

Tabla 6  
Matriz de talento por cuadrante

CUADRANTES	COMPETENCIAS	PUNTAJE	ACTIVIDADES	PUNTAJE
CUADRANTE 1	EN DESARROLLO	0 - 2	CRITICOS	0 - 2
CUADRANTE 2	DESARROLLADAS	2,01 - 4,00	CRITICOS	0 - 2
CUADRANTE 3	DESTACADAS	4,01 - 5	CRITICOS	0 - 2
CUADRANTE 4	EN DESARROLLO	0 - 2	ESTABLES	2,01 - 4,00
CUADRANTE 5	DESARROLLADAS	2,01 - 4,00	ESTABLES	2,01 - 4,00
CUADRANTE 6	EN DESARROLLO	0 - 2	PRODUCTIVOS	4,01 - 5
CUADRANTE 7	DESTACADAS	4,01 - 5	ESTABLES	2,01 - 4,00
CUADRANTE 8	DESARROLLADAS	2,01 - 4,00	PRODUCTIVOS	4,01 - 5
CUADRANTE 9	DESTACADAS	4,01 - 5	PRODUCTIVOS	4,01 - 5

Nota: Matriz de cuadrantes y sus puntajes

	#CUADRANTES		
PRODUCTIVOS	6	8	9
ESTABLES	4	5	7
CRITICOS	1	2	3
	EN DESARROLLO	DESARROLLADAS	DESTACADAS

### 3.5 Modelo de evaluación del desempeño por competencias

Tomando en cuenta las características particulares de industrias Ales C.A. se han identificado 15 competencias a ser tomados en cuenta en el proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias del Personal, estos son:

Tabla 7  
Definición de conceptos de las competencias por nivel

Competencia	Definición
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

Capacidad	Persigue el aprendizaje y el desarrollo personal como caminos emergentes para mantenerse en pie., Apoya al desarrollo y a la utilización total de las capacidades de otros. Valora la diversidad., Busca por fuera y elimina el esfuerzo malgastado.
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Iniciativa	Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo
Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás
Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos
Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

Nota: Conceptos de las competencias por nivel evaluadas

### 3.6 Ponderación de campos de evaluación

Una parte fundamental del proceso de Evaluación del Desempeño es la ponderación de resultados.

Los resultados han sido ponderados en base a los criterios de los directivos y los investigadores. En este caso se ha procedido a definir los pesos a aplicarse a cada uno de los campos de evaluación. La asignación de pesos es la siguiente:

Tabla 8  
Escala de calificación

<b>ESCALAS DE CALIFICACIÓN (%):</b>		
Desde	Hasta	Calificación
1	20	INEFECTIVO
21	40	POCO EFECTIVO
41	60	MEDIANAMENTE EFECTIVO
61	80	EFECTIVO
81	100	ALTAMENTE EFECTIVO

Nota: Escala de calificación de las evaluaciones del desempeño

La ubicación del proceso de evaluación se realizara sobre 100 puntos, a dividirse en tres grandes grupos esto significa que en términos reales la asignación de puntos para cada campo de evaluación es la siguiente:

Tabla 9  
Porcentaje y ponderación de los niveles a evaluar

<b>Campos de evaluación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntos asignados</b>
COMPETENCIAS EN DESARROLLO	40%	40
COMPETENCIAS DESARROLLADAS	40%	40
COMPETENCIAS DESTACADAS	20%	20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Nota: Metodología para calificación de los cuadrantes

### 3.7 Clasificación de resultados

Para el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño y de evaluación de actividades de personal del área comercial región sierra de Industrias Ales C.A., se establecieron nueve cuadrantes de clasificación de resultados, que constituyen el Mapa de Talento, estos son:

#### Cuadrante 1

La ubicación en el cuadrante 1 significa haber obtenido un puntaje bajo (0 – 2), tanto en la evaluación de actividades esenciales como en la evaluación de competencias, los colaboradores que estén en este cuadrante no están siendo efectivos en el cumplimiento de sus actividades ni tampoco poseen buen potencial, sus competencias y habilidades aún se encuentran en desarrollo.

### Cuadrante 2

La ubicación en el cuadrante 2 indica haber obtenido un puntaje medio (2,01 – 4,00) en la evaluación de competencias, y un puntaje bajo en la evaluación de actividades esenciales (0 – 2), los colaboradores que se encuentren en este cuadrante muestran poseer competencias y habilidades sin embargo muestran no estar cumpliendo sus actividades con efectividad.

### Cuadrante 3

La ubicación en el cuadrante 3 indica un puntaje alto (4,01 – 5), en la evaluación de competencias, y un puntaje bajo en la evaluación de actividades esenciales (0 – 2), los funcionarios que se encuentren en este cuadrante tienen competencias fuertes, pero indican también no estar cumpliendo con sus actividades.

### Cuadrante 4

La ubicación en el cuadrante 4 indica un puntaje bajo (0 – 2), en la evaluación de competencias, y un puntaje medio (2,01 – 4) en la evaluación de actividades esenciales, estos colaboradores muestran cumplir sus actividades pero a la vez sus habilidades y competencias no son fuertes.

### Cuadrante 5

La ubicación en el cuadrante 5 muestra un puntaje medio (2,01 – 4), tanto en la evaluación de competencias como en la evaluación de actividades esenciales, los colaboradores que se encuentran en este cuadrante están cumpliendo sus actividades de manera normal y también muestran poseer habilidades y competencias.

### Cuadrante 6

La ubicación en el cuadrante 6 muestra un puntaje alto (4,01 – 5), en la evaluación de actividades esenciales, y un puntaje bajo (0 – 2), en la evaluación de competencias, estas personas están siendo efectivas en el cumplimiento de sus actividades sin embargo no muestran potencial.

### Cuadrante 7

La ubicación en el cuadrante 7 indica un puntaje alto (4,01 – 5), en la evaluación de competencias y un puntaje medio (2,01 – 4), en la evaluación de actividades, son personas con gran potencial que están cumpliendo con sus actividades de manera efectiva.

#### Cuadrante 8

La ubicación en el cuadrante 8 indica un puntaje alto (4,01 – 5), en la evaluación de actividades esenciales y un puntaje medio (2,01 – 4), en la evaluación de competencias, los colaboradores que se encuentren en este cuadrante están teniendo un cumplimiento de actividades excelente y es su fortaleza, y muestran poseer habilidades y competencias.

#### Cuadrante 9

La ubicación en el cuadrante 9 indica un puntaje alto (4,01 – 5), tanto en la evaluación de competencias como en la evaluación de actividades esenciales, estas personas cumplen sus actividades de manera eficaz y eficiente y muestran gran potencial, son lo mejor de la Organización.

### 3.8 Presentación de resultados

Para identificar y establecer los resultados generales a nivel del área comercial región sierra de Industrias Ales C.A. hemos diseñado el Mapa de Talento General que recoge un resumen de los resultados obtenidos; y ubica al personal en el cuadrante correspondiente, donde se puede observar los siguientes resultados:

Cuadro de resultados por cuadrantes:

#### RESULTADOS

PRODUCTIVOS	0	7	14
ESTABLES	1	61	11
CRITICOS	4	12	0
	EN DESARROLLO	DESARROLLADAS	DESTACADAS

Figura 6. Resultado del personal del área Comercial por cuadrante  
Elaborado por: Sandro Soria

Tabla 10  
Cuadro de resultados por cuadrante

Cuenta de # CUADRANTE		
# CUADRANTE	Total	%
1	4	4%
2	12	11%
4	1	1%
5	61	55%
7	11	10%
8	7	6%
9	14	13%
<b>Total general</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Nota: resultados globales de lo obtenido de las evaluaciones del desempeño por competencias

De este análisis observamos que:

**Cuadrante 1:** Se encuentran 4 personas que han obtenido puntuaciones bajas tanto en la evaluación de actividades esenciales y de competencias lo que denota una debilidad en este personal el mismo que debe ser desarrollado a través de estrategias de entrenamiento y desarrollo.

Tabla 11  
La distribución de personal en el cuadrante En Desarrollo

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
ARMIJOS RIVERA GERMAN RODRIGO	SUPERVISOR	40%	34%	CRITICO	EN DESARROLLO
FERNANDEZ GUERRA JAVIER LUIS	MERCADERIS	20%	20%	CRITICO	EN DESARROLLO
PANTOJA PEREZ NELSON ABDON	VENDEDOR C	35%	20%	CRITICO	EN DESARROLLO
SOLORZANO LUCAS IVAN RAMON	MERCADERIS	20%	20%	CRITICO	EN DESARROLLO

Nota: Porcentaje de personal ubicado en el cuadrante En Desarrollo

**Cuadrante 2:** Se encuentran 12 personas que han obtenido puntuaciones medias en la evaluación de competencias y puntuaciones bajas en la evaluación de actividades esenciales, denota poseer competencias pero poca efectividad en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 12

La distribución de personal en el cuadrante Desarrolladas

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
TISALEMA AC	VENDEDOR C	65%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
ARCOS GARCÍ	VENDEDOR C	50%		30% CRITICO	DESARROLLADAS
BORBON BALI	SUPERVISOR	60%		38% CRITICO	DESARROLLADAS
IMBAQUINGC	SUPERVISOR	60%		36% CRITICO	DESARROLLADAS
CHAVEZ INTRI	MERCADERIS	50%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
MONTENEGR	VENDEDOR C	55%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
JARAMILLO EF	VENDEDOR C	65%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
NARVAEZ PA	MERCADERIS	50%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
RODRIGUEZ R	SUPERVISOR	60%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
PALACIOS TA	VENDEDOR C	60%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
VALENCIA BEI	SUPERVISOR	50%		40% CRITICO	DESARROLLADAS
PEÑA PEÑA N	ASISTENTE A	75%		40% CRITICO	DESARROLLADAS

Nota: Porcentaje de personal ubicado en el cuadrante Desarrolladas

**Cuadrante 3:** En el cuadrante 3 no se presenta ningún caso.

**Cuadrante 4:** Se encuentra 1 persona que ha obtenido una puntuación baja en la evaluación de competencias y un puntaje medio en la evaluación de actividades esenciales, lo que significa que cumple con sus funciones pero denota debilidad en el desarrollo de sus competencias.

La distribución de personal en este cuadrante es la siguiente:

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
CUADROS ZAMBRANO BYRON ALEXANDER	MERCADERIS		40%	50% ESTABLE	EN DESARROLLO

**Cuadrante 5:** Se encuentran 61 personas, constituyendo la gran mayoría de personal, que han obtenido puntuaciones medias tanto en la evaluación de competencias como de actividades esenciales, lo que significa que cumplen con sus funciones de manera normal y poseen competencias que deben ser desarrolladas.

La distribución de personal en este cuadrante es la siguiente:



Tabla 13  
Personal en el cuadrante Desarrolladas

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
PAZMIÑO FREIRE ANGEL CELIO	SUPERVISOR	60%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
SALCEDO LUCIO LUIS EDUARDO	JEFE ADMINI	76%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MONTESDEOCA ESPIN GERARDO V. HUGO	VENDEDOR C	80%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CISNEROS TAMAYO PATRICIO	VENDEDOR C	60%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
AMALUISA GUEVARA LORENA DEL PILAR	CAJERO	65%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ALEJANDRO LALANGUI JUAN MARCELINO	SUPERVISOR	70%	73%	ESTABLE	DESARROLLADAS
SANCHEZ PIEDRA DIEGO JACINTO	SUPERVISOR	80%	53%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PESANTEZ PAREDES BAYRON ROLANDO	COORDINAD	70%	70%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MALDONADO QUINTEROS CECILIA ANTONIETA	CAJERO	70%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
LEON CHICA HILDA CECILIA	COORDINAD	73%	68%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ORRALA RAMOS MAYERLIN LISSETTE	MERCADERIS	80%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
RAMIREZ TORAL ROMEL ESTEBAN	SUPERVISOR	80%	47%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PERLAZA BENAVIDES DIEGO FERNANDO	SUPERVISOR	80%	67%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MURILLO MINDIOLA ANGEL JULIO	SUPERVISOR	67%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CUZCO MEJIA ANA LUCIA	MERCADERIS	80%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
BAUTISTA SALAZAR JONNY MAURICIO	MERCADERIS	75%	70%	ESTABLE	DESARROLLADAS
TORRES CEDILLO JHOANNA FERNANDA	MERCADERIS	70%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CALAPAQUI ZURITA DORIS JIMENA	CENSADOR	50%	66%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ASTUDILLO VASQUEZ MARIA CRISTINA	ANALISTA DE	75%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CAMPOVERDE MACAO JUAN PABLO	VENDEDOR C	80%	50%	ESTABLE	DESARROLLADAS
BARRERA ROMERO DAVID GABRIEL	MERCADERIS	80%	50%	ESTABLE	DESARROLLADAS
DIAZ ROMERO BYRON GUALBERTO	SUPERVISOR	80%	47%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MOLINA GALLEGOS ARMANDO KLEBER	VENDEDOR C	70%	50%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CORREA BEDOYA ANGELICA MARIA	VENDEDOR C	80%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
HEREDIA PEREZ RICARDO DAVID	CENSADOR	45%	58%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ALBAN CARRILLO MARIA FERNANDA	MERCADERIS	70%	53%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CAIZA GUEVARA TATIANA GABRIELA	MERCADERIS	80%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CABEZAS SANGUÑA JEANNETH ALEJANDRA	MERCADERIS	80%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
COLLAGUAZO RUIZ WASHINGTON MAURICIO	MERCADERIS	75%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CEVALLOS ALTAMIRANO MARIA FERNANDA	COORDINAD	77%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MOREIRA BARREZUETA MERY ALEXANDRA	JEFE DE VENT	60%	65%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ESPINAR GARCIA LUIS DANIEL	AUXILIAR AD	45%	56%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CHOEZ BAQUE BEATRIZ NARCISA	MERCADERIS	80%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
AVEIGA LOOR LUIS ALBERTO	SUPERVISOR	57%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PAREDES MERA JESSENIA JENNIFER	MERCADERIS	70%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MOYA ERAZO ROBERTO SANTIAGO	COORDINAD	77%	75%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MARTINEZ BRITO MONICA PATRICIA	ANALISTA DE	77%	73%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PAGUAY CASTILLO MARILU SUGEY	SUPERVISOR	63%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MARRIOTT CARRERA HUGO ENRIQUE	JEFE DE CON	58%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PAUCAR SIMBAÑA VICTOR HUGO	FACTURADO	53%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
VINTIMILLA AREVALO PATRICIA LORENA	ANALISTA NE	57%	70%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MARMOL BALSECA JESSICA CUMANDA	SUPERVISOR	50%	47%	ESTABLE	DESARROLLADAS
VILEMA YETACAMA MARCIA GEOCONDA	MERCADERIS	75%	70%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PALACIOS BALLADARES JORGE RODRIGO	SUPERVISOR	70%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ENRIQUEZ CRUZ DORA ALEJANDRA	JEFE DE TRAC	78%	55%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MONTENEGRO PASPUEL WASHINGTON ROVIRO	MERCADERIS	60%	50%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ALARCON FRAGA DIEGO JAVIER	MERCADERIS	70%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
CALAHORRANO VACA NORMA PATRICIA	ASISTENTE O	50%	70%	ESTABLE	DESARROLLADAS
MORETA COLOMA DARWIN PATRICIO	JEFE DE VENT	62%	65%	ESTABLE	DESARROLLADAS
SANCHEZ GRENOW RAMON ANTONIO	SUPERVISOR	70%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ZAMBRANO ZAMBRANO FRESIA JOHANNA	MERCADERIS	65%	67%	ESTABLE	DESARROLLADAS
SALAS LLANO BLANCA MARLENE	MERCADERIS	80%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
NARVAEZ AGUILERA PABLO ABDON	JEFE CUENTA	73%	73%	ESTABLE	DESARROLLADAS
SALGADO SANTANDER MARCO ANTONIO	GERENTE DE	78%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
TONZO BALSECA MARIA MARGARITA	MERCADERIS	70%	80%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PARRA TORRES JAIME RENE	SUPERVISOR	57%	67%	ESTABLE	DESARROLLADAS
PAEZ ESCUDERO EDWIN GUSTAVO	JEFE DE VENT	69%	55%	ESTABLE	DESARROLLADAS
JARAMILLO JAYA PAMELA ELIZABETH	ADMINISTRA	53%	60%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ANDRADE MOLINA GERMAN SANTIAGO	VENDEDOR C	45%	50%	ESTABLE	DESARROLLADAS
ORBE LOPEZ ALVARO XAVIER	VENDEDOR C	45%	45%	ESTABLE	DESARROLLADAS
LIASSO JUANA DE LAS MERCEDES	COORDINAD	70%	69%	ESTABLE	DESARROLLADAS

Nota: Porcentaje de personal ubicado en cuadrante Desarrolladas

**Cuadrante 6:** En este cuadrante no se presenta ningún caso.

**Cuadrante 7:** Se encuentran 11 personas que presentan un puntaje alto en la evaluación de competencias y un puntaje medio en la evaluación de actividades, son personas que presentan un gran potencial y desarrollan sus actividades de forma normal y efectiva.

Tabla 14  
La distribución de personal en el cuadrante Destacadas

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
HUIJELOS ULLOA JUAN MANUEL	GERENTE NA	93%	75%	ESTABLE	DESTACADAS
JARAMILLO ALMEIDA EDWIN IVAN	ANALISTA DE	90%	77%	ESTABLE	DESTACADAS
GUERRERO MALDONADO EDISON PAUL	JEFE DE ADM	82%	76%	ESTABLE	DESTACADAS
SALTOS MUÑOZ HENRY SANTIAGO	GERENTE REC	85%	80%	ESTABLE	DESTACADAS
NARVAEZ RODRIGUEZ MARCELA JEANNET	COORDINAD	91%	75%	ESTABLE	DESTACADAS
VINCES CASTRO FULVIA MARIA	MERCADERIS	85%	73%	ESTABLE	DESTACADAS
VELASQUEZ VELASQUEZ RUTH MARIANA	JEFE DE CUEN	82%	70%	ESTABLE	DESTACADAS
LUPERCIO CABRERA DIEGO CHRISTIAN	GERENTE DE	93%	70%	ESTABLE	DESTACADAS
CABRERA GUEVARA DIEGO ARMANDO	VENDEDOR C	90%	80%	ESTABLE	DESTACADAS
VIGNOLO SALVO ALEX SANDOR	GERENTE REC	85%	60%	ESTABLE	DESTACADAS
CRESCO SANCHEZ JOSE LUIS	SUPERVISOR	87%	67%	ESTABLE	DESTACADAS

Nota: Porcentaje de personal ubicado en cuadrante Destacados

**Cuadrante 8:** Se encuentran 7 personas que presentan un puntaje alto en la evaluación de actividades esenciales y un puntaje medio en la evaluación de competencias, lo que denota que tienen un cumplimiento excelente de actividades constituyéndose en su fortaleza y un gran potencial de desarrollo de competencias para llegar a ser destacadas.

Tabla 15  
La distribución de personal en el cuadrante desarrolladas

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
CALISPA ROJAS FAUSTO JAVIER	MERCADERIS	80%	93%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS
QUINTANILLA PEÑA VERONICA PATRICIA	COORDINAD	80%	95%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS
JURADO CAIZA CESAR AUGUSTO	CAJERO	70%	100%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS
PINTO AGUIRRE VERONICA DEL ROCIO	SECRETARIA	78%	91%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS
ANDRADE HURTADO ANDRES	JEFE CUENTA	73%	93%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS
CUSQUILLO PACALLA FAUSTO ENRIQUE	MENSAJERO	80%	100%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS
MENDOZA MACIAS SONIA MARIA	COORDINAD	67%	88%	PRODUCTIVO	DESARROLLADAS

**Cuadrante 9:** Se encuentran 14 personas que presentan un puntaje alto tanto en la evaluación de competencias como de actividades esenciales, denota un cumplimiento eficiente y eficaz en su desempeño, así como poseen un alto grado de desarrollo de competencias llegando a ser destacadas, lo que significa un gran potencial para la organización.

Tabla 16  
La distribución de personal en el cuadrante Destacadas

NOMBRES	CARGO	RESULTADOS COMPETENCIAS	RESULTADOS DE ACTIVIDADES	ESTATUS ACTIVIDADES	ESTATUS COMPETENCIAS
RUBIO BENITEZ CARLOS DAVID	MERCADERIS	100%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
IBARRA TORRES CRISTIAN LUIS	MERCADERIS	85%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
NACIMBA ARAUJO HENRY PAOLO	MERCADERIS	95%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
VILAÑA RUIZ ANGELICA PATRICIA	MERCADERIS	100%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
ZUÑIGA ESPINOZA ALEXANDRA DEL ROCIO	ASISTENTE D	100%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
ECHVERRIA GORDILLO LUIS ERNESTO	ANALISTA DE	88%	86%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
ORTIZ RODRIGUEZ ESTEBAN ANDRES	ANALISTA AI	93%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
MENDEZ SILVA DAVID RENE	JEFE DE VENI	87%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
CUEVA CUSTODIO JOSE ALBERTO	MERCADERIS	95%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
RIVADENEIRA ORTIZ MARIA FERNANDA	ADMINISTRA	90%	90%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
GARCIA SANCHEZ ANA VIVIANA	MERCADERIS	90%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
ZAMBRANO MENDOZA ANA LUCIA	MERCADERIS	90%	100%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
TIXILIMA RECALDE LUIS ANIBAL	SUPERVISOR	87%	93%	PRODUCTIVO	DESTACADAS
CARDENAS PERALTA DIANA LEONOR	COORDINAD	87%	84%	PRODUCTIVO	DESTACADAS

Nota: Porcentaje de personal ubicado en el cuadrante Destacadas

### 3.9 Presentación de resultados competencias

Luego de procesar la información relacionada con el proceso de elaboración del Mapa de Talentos, hemos procedido a organizar los resultados que arrojan el análisis de competencias para obtener una visión más clara de las estrategias que se deben implementar para mejorar y reforzar al personal en este sentido. Por lo que presentamos los resultados cualitativos de manera general y de cada una de las competencias evaluadas.

Tabla 17  
Resultados Globales

Cuenta de RESULTADO CUALITATIVO		
RESULTADO CUALITATIVO	Total	%
EN DESARROLLO	5	5%
DESARROLLADAS	80	73%
DESTACADAS	25	23%
<b>Total general</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultados generales a nivel de cuadrantes

## Resultado de Competencias



Figura 5.  
Elaborado por: Sandro Soria

## ANÁLISIS

En el análisis de resultados a nivel regional comercial sierra las competencias muestran un porcentaje pequeño del personal con competencias en desarrollo lo que es una debilidad para la Organización, así también se observa el mayor porcentaje de personal con competencias desarrolladas es decir un nivel medio de desarrollo y en competencias destacadas se encuentra el personal con competencias altas, lo que es una fortaleza para la organización, los esfuerzos en este último grupo deben enfocarse en la retención de personal.

Análisis por competencia a nivel área comercial sierra.

Competencia Asertividad y firmeza

## Asertividad/firmeza

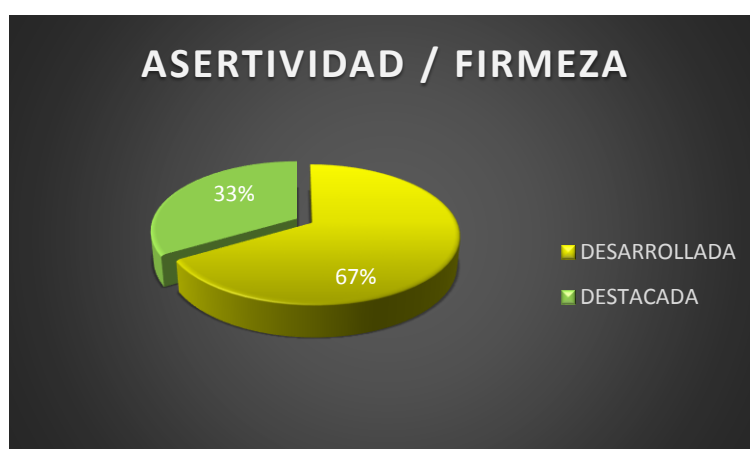


Figura 6. Resultado general asertividad y firmeza  
Elaborado por: Sandro Soria

En cuanto a la competencia asertividad/firmeza, los resultados arrojan gran cantidad de personal en un nivel desarrollado lo que significa que se debe trabajar para que se ubiquen en el siguiente nivel más alto, y un grupo de personas se ubica en un nivel destacado lo que es una fortaleza.

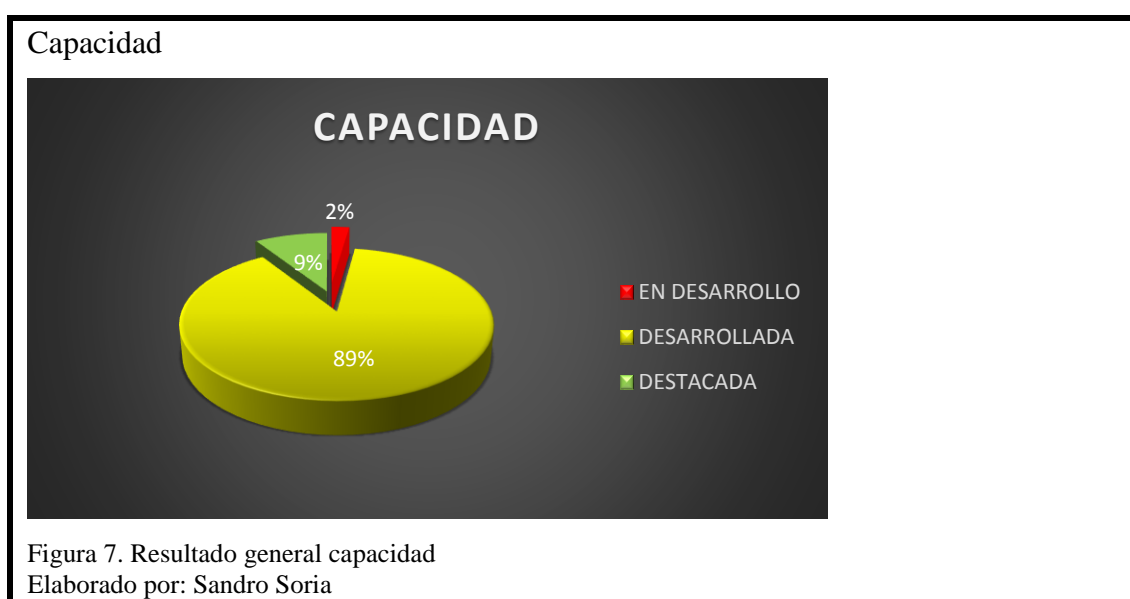
Tabla 18  
Asertividad/firmeza

Cuenta de Asertividad / firmeza (Cualitativo)	Asertividad / firmeza (Cualitativo)		Total general
AREA	DESARROLLADA	DESTACADA	
ADMINISTRACION DE VENTAS	7%	7%	13%
CANAL MAYORISTAS	7%	0%	7%
CANAL TRADICIONAL	20%	13%	33%
AUTOSERVICIOS	13%	0%	13%
TRADE MARKETING	7%	7%	13%
ADMINISTRACION COMERCIAL	13%	0%	13%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	7%	7%
<b>Total general</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

El sub-área que posee mayor cantidad de personal evaluado en la competencia Asertividad / Firmeza es el canal tradicional esta área muestra la mayor parte de su personal en un nivel desarrollo, por lo que se debe trabajar para mejorar la competencia, también muestra personal en un nivel destacado lo que es una fortaleza.

### Competencia Capacidad



En cuanto a la competencia Capacidad tenemos personas en un nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe intervenir lo más pronto, así mismo existe la mayor parte de personal en un nivel desarrollado por lo que se debe trabajar para llevarlo al siguiente nivel, en el nivel destacado se encuentran un grupo de personas que fortalecen los resultados de esta competencia.

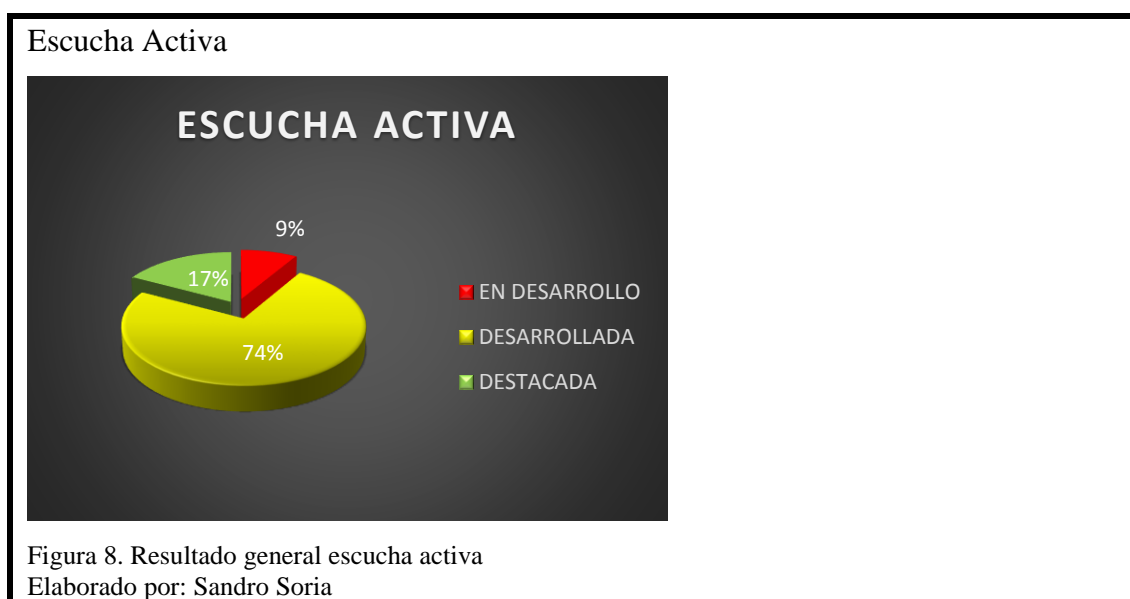
Tabla 19  
Capacidad

AREA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	Total general
CANAL INSTITUCIONAL	0%	2%	0%	2%
NEGOCIOS INTERNACIONALES	0%	2%	0%	2%
ADMINISTRACION DE VENTAS	0%	18%	5%	23%
CANAL MAYORISTAS	0%	2%	0%	2%
CANAL TRADICIONAL	0%	34%	2%	36%
AUTOSERVICIOS	0%	7%	0%	7%
TRADE MARKETING	0%	14%	0%	14%
ADMINISTRACION COMERCIAL	2%	7%	2%	11%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	2%	0%	2%
<b>Total general</b>	<b>2%</b>	<b>89%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la Competencia Capacidad, el mayor número de personal evaluado se encuentra en la sub-área canal tradicional y la mayoría de esta se ubica en un nivel desarrollado así también muestra personal en nivel destacado; por otro lado el área que muestra personal en nivel en desarrollo es administración comercial.

### Competencia Escucha Activa



Con respecto a la Escucha Activa podemos notar la mayor parte del personal en un nivel desarrollado se debe enfocar acciones para llevar a este grupo al siguiente nivel y así desarrollar esta competencia; podemos notar también personal en nivel destacado, lo que significa una fortaleza; y podemos notar un grupo de personas en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad y se debe intervenir de inmediato.

Tabla 20  
Escucha Activa

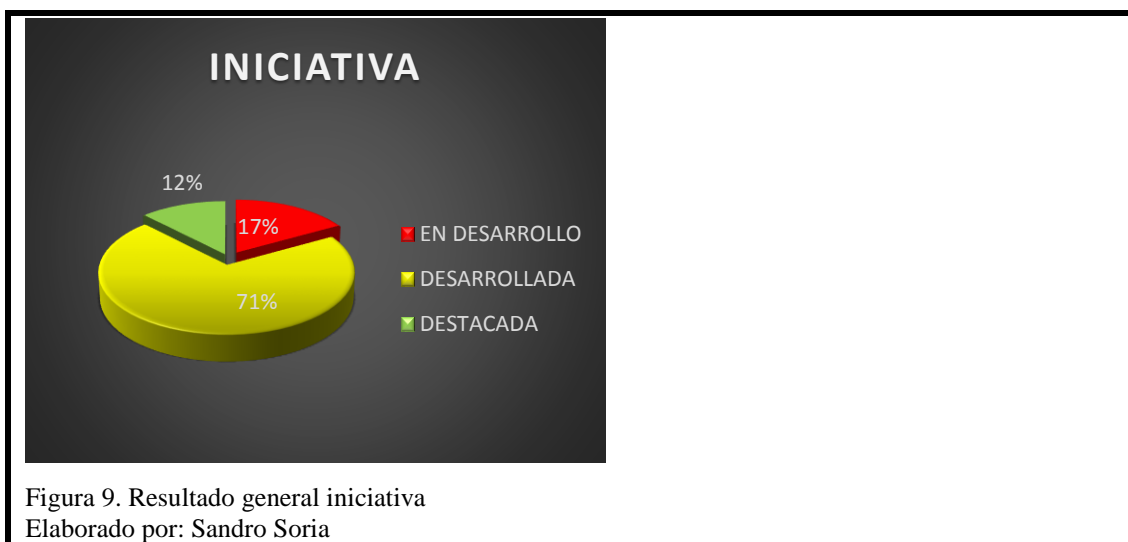
Cuenta de Escucha activa (Cualitativo)	Escucha activa (Cualitativo)			Total general
	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	
CANAL INSTITUCIONAL	0%	9%	2%	10%
ADMINISTRACION DE VENTAS	0%	17%	0%	17%
CANAL MAYORISTAS	5%	12%	0%	17%
AUTOSERVICIOS	3%	31%	16%	50%
ADMINISTRACION COMERCIAL	0%	2%	0%	2%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	3%	0%	3%
<b>Total general</b>	<b>9%</b>	<b>74%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En cuanto a la competencia Escucha Activa el sub-área con mayor personal evaluado es Autoservicios en esta, el grupo más grande se encuentra en un nivel desarrollado, se debe intervenir para desarrollar a este grupo; sin embargo muestra un grupo en nivel destacado y un grupo en nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe intervenir de inmediato. Además se debe mencionar que el sub-área Canal Mayorista muestra también personal en nivel en desarrollo.

#### Competencia Iniciativa

Iniciativa
------------



En la competencia Iniciativa los resultados muestran un porcentaje importante de colaboradores en nivel en desarrollo esto constituye una debilidad para la Organización, podemos notar también personal en nivel desarrollado, se debe trabajar para que suban de nivel, sin embargo también existe un grupo en el nivel destacado, lo que significa una fortaleza.

Tabla 21  
Iniciativa

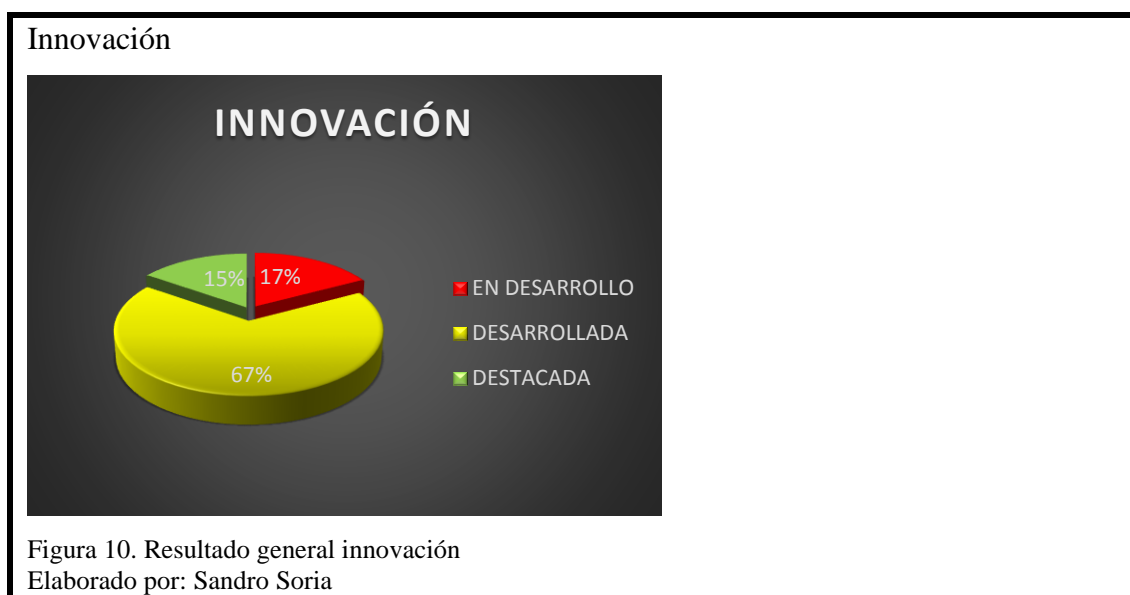
Cuenta de Iniciativa (Cualitativo)	Iniciativa (Cualitativo)			
AREA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	Total general
CANAL INSTITUCIONAL	0%	8%	2%	9%
ADMINISTRACION DE VENTAS	2%	14%	2%	17%
CANAL MAYORISTAS	3%	11%	2%	15%
CANAL TRADICIONAL	3%	6%	0%	9%
AUTOSERVICIOS	6%	31%	8%	45%
ADMINISTRACION COMERCIAL	2%	0%	0%	2%
SISTEMAS COMERCIALES	2%	2%	0%	3%
<b>Total general</b>	<b>17%</b>	<b>71%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En cuanto a la competencia Iniciativa el sub-área con mayor personal evaluado es Autoservicios, aquí se encuentra el grupo más grande se encuentra en un nivel desarrollado, se debe intervenir para desarrollar a este grupo; sin embargo muestra un grupo en nivel destacado y un grupo en nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe intervenir de inmediato. Además se debe mencionar que las sub-áreas canal mayorista, administración de ventas, canal tradicional, administración comercial y sistemas comerciales, muestran personal en nivel en desarrollo.



## Competencia Innovación



En cuanto a la competencia Innovación los resultados muestran un porcentaje importante de colaboradores en nivel en desarrollo esto constituye una debilidad para la Organización, podemos notar también personal en nivel desarrollado, se debe trabajar para que suban de nivel, sin embargo también existe un grupo en el nivel destacado, lo que significa una fortaleza.

Tabla 22  
Innovación

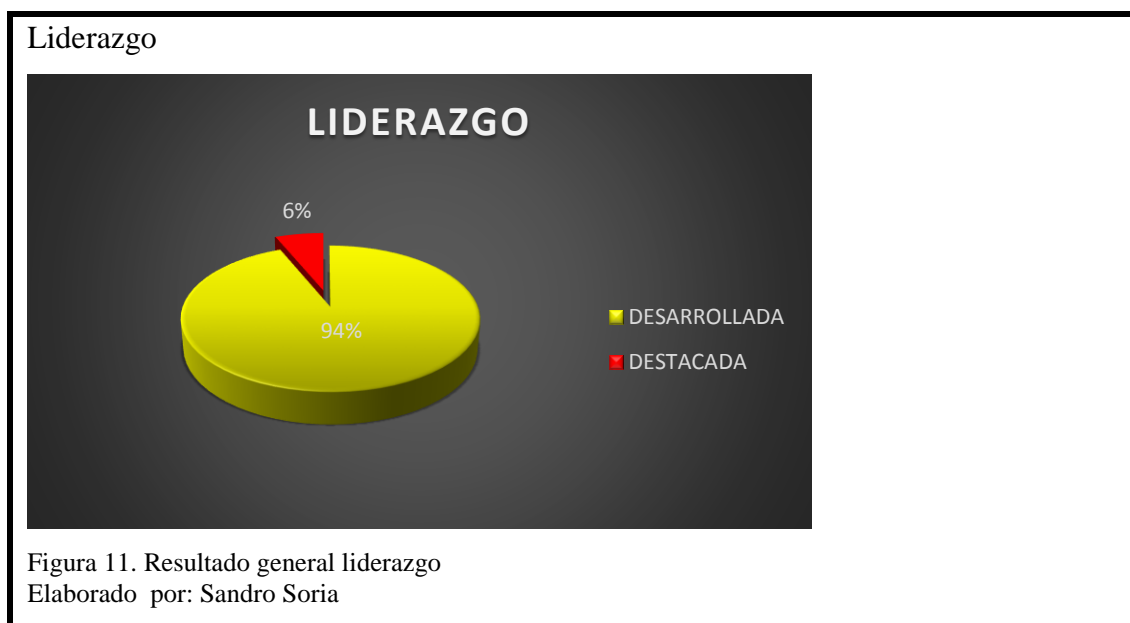
ÁREA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	Total general
CANAL INSTITUCIONAL	2%	4%	1%	7%
NEGOCIOS INTERNACIONALES	0%	1%	0%	1%
ADMINISTRACION DE VENTAS	2%	11%	3%	15%
CANAL MAYORISTAS	3%	9%	0%	12%
CANAL TRADICIONAL	4%	13%	1%	17%
AUTOSERVICIOS	2%	25%	5%	32%
TRADE MARKETING	0%	4%	3%	7%
ADMINISTRACION COMERCIAL	3%	1%	2%	6%
SISTEMAS COMERCIALES	2%	1%	1%	4%
<b>Total general</b>	<b>17%</b>	<b>67%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En cuanto a la competencia Innovación el sub-área con mayor personal evaluado es Autoservicios en la cual, el grupo más grande se encuentra en un nivel desarrollado, se debe intervenir para desarrollar a este grupo; sin embargo muestra un grupo en nivel destacado y un grupo en nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe

intervenir de inmediato. Además se debe mencionar que las sub-áreas canal institucional, administración de ventas, canal mayoristas, canal tradicional, administración comercial y sistemas comerciales, muestran personal en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad para la organización y necesita intervención de inmediato.

### Competencia Liderazgo



En cuanto a la competencia Liderazgo, los resultados arrojan gran cantidad de personal en un nivel desarrollado lo que significa que se debe trabajar para que se ubiquen en el siguiente nivel más alto, y un grupo de personas se ubica en un nivel en desarrollo se recomienda intervenir de inmediato.

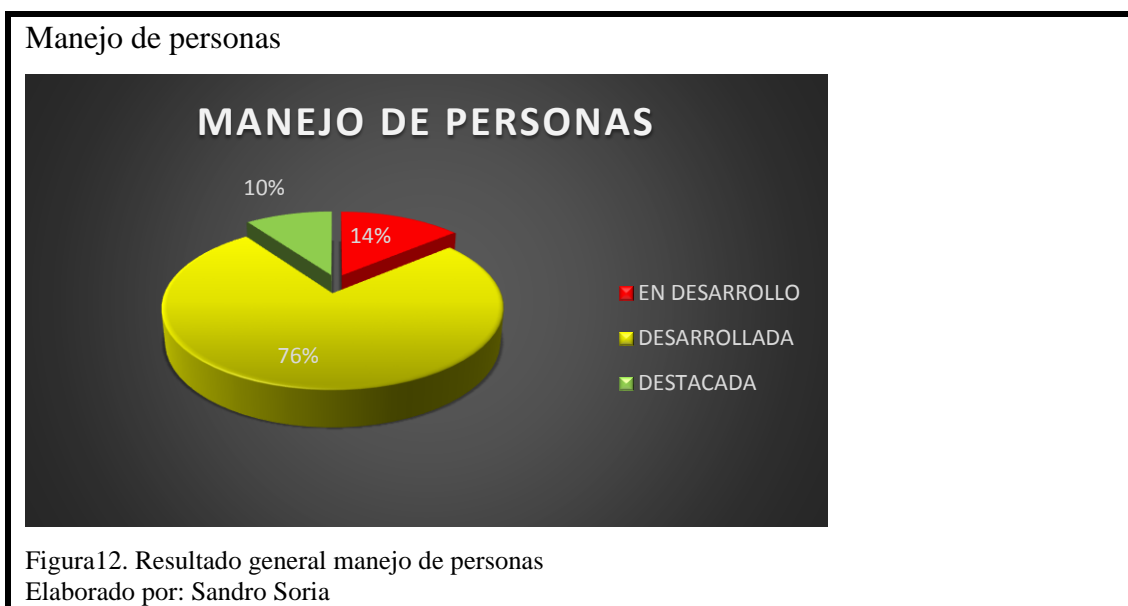
Tabla 23  
Liderazgo

Cuenta de Liderazgo (Cualitativo)	Liderazgo (Cualitativo)		
AREA	DESARROLLADA	DESTACADA	Total general
ADMINISTRACION DE VENTAS	13%	0%	13%
CANAL MAYORISTAS	6%	0%	6%
CANAL TRADICIONAL	25%	6%	31%
AUTOSERVICIOS	19%	0%	19%
TRADE MARKETING	13%	0%	13%
ADMINISTRACION COMERCIAL	13%	0%	13%
SISTEMAS COMERCIALES	6%	0%	6%
<b>Total general</b>	<b>94%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la competencia liderazgo el sub-área con mayor personal evaluado es el canal tradicional aquí se observa un grupo grande de personal en nivel desarrollado; así como también un grupo de personal en nivel destacado lo que significa una fortaleza para la Organización. Se debe tomar en cuenta que no existe personal en nivel en desarrollo.

### Competencia manejo de personas



En cuanto a la competencia Manejo de personas, tenemos personal en nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe intervenir lo más pronto, así mismo existe la mayor parte de personal en un nivel desarrollado por lo que se debe trabajar para llevarlo al siguiente nivel, en el nivel destacado se encuentran un grupo de personas que fortalecen los resultados de esta competencia.

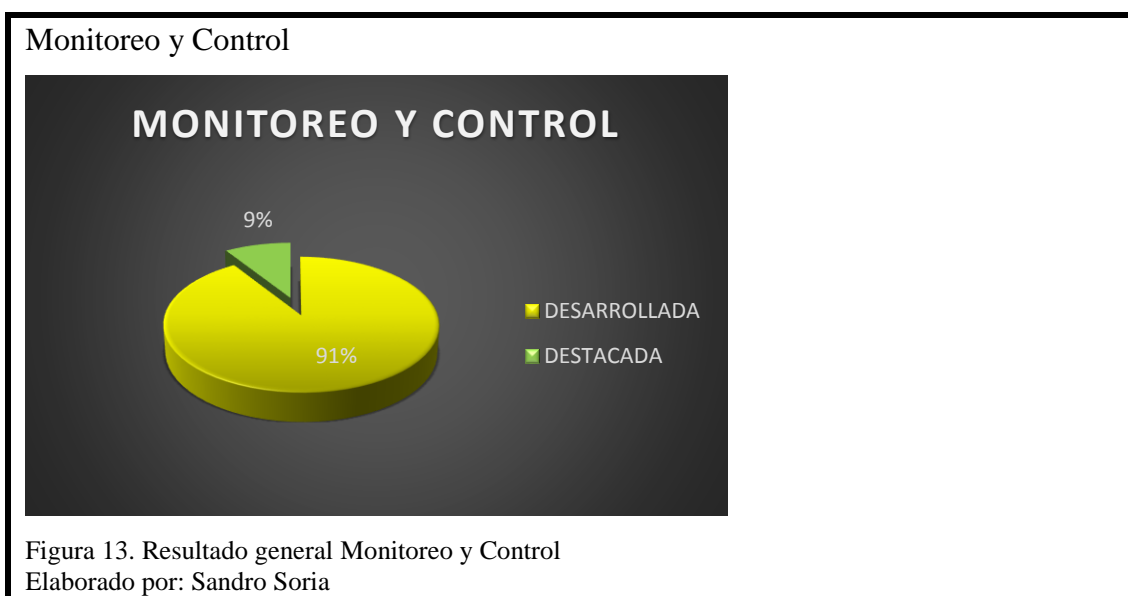
Tabla 24  
Manejo de personas

Cuenta de Manejo de Personas (Cualitativo)	Manejo de Personas (Cualitativo)			Total general
AREA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	
CANAL INSTITUCIONAL	0%	2%	0%	2%
NEGOCIOS INTERNACIONALES	2%	0%	0%	2%
ADMINISTRACION DE VENTAS	2%	14%	4%	20%
CANAL MAYORISTAS	0%	0%	4%	4%
CANAL TRADICIONAL	4%	32%	0%	36%
AUTOSERVICIOS	2%	6%	0%	8%
TRADE MARKETING	0%	12%	2%	14%
ADMINISTRACION COMERCIAL	4%	6%	0%	10%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	4%	0%	4%
<b>Total general</b>	<b>14%</b>	<b>76%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la competencia Manejo de personas el sub-área con mayor número de personal evaluado es el canal tradicional, éste canal muestra un grupo grande de personal en nivel desarrollado; sin embargo se observa también un grupo de funcionarios en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad, se debe mencionar también que personal en desarrollo también se observa en las sub-áreas negocios internacionales, administración de ventas, autoservicios y administración comercial.

### Competencia Monitoreo y Control



En lo que respecta a Monitoreo y control, los resultados arrojan gran cantidad de personal en un nivel desarrollado lo que significa que se debe trabajar para que se ubiquen en el siguiente nivel más alto, y un grupo de personas se ubica en un nivel destacado lo que es una fortaleza.

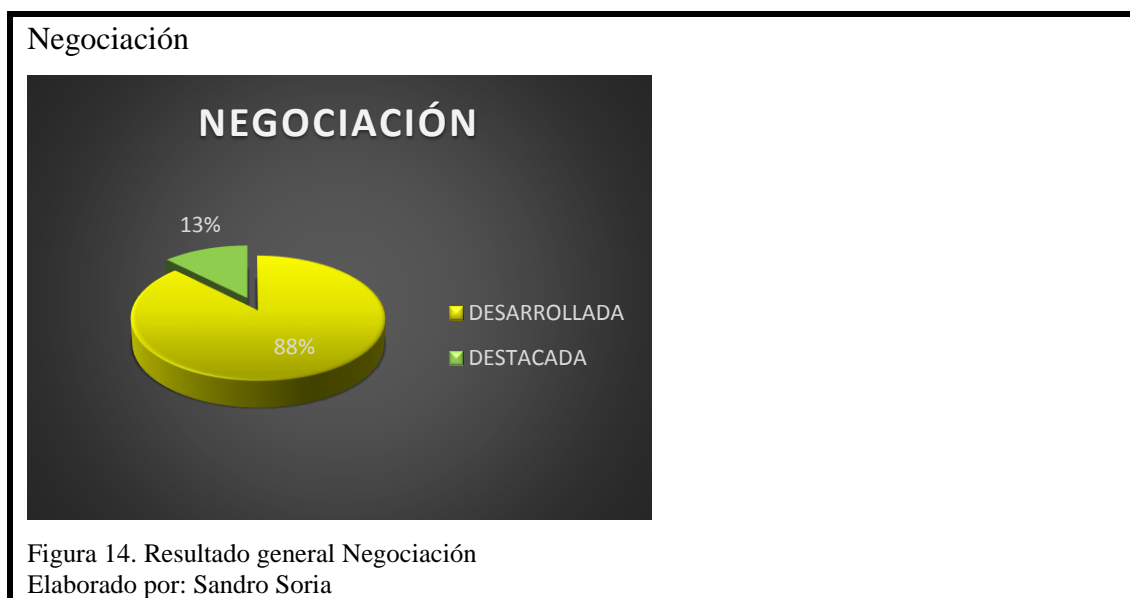
Tabla 25  
Monitoreo y Control

Cuenta de Monitoreo y control (Cualitativo)	Monitoreo y control (Cualitativo)		Total general
AREA	DESARROLLADA	DESTACADA	
ADMINISTRACION DE VENTAS	9%	9%	18%
CANAL TRADICIONAL	27%	0%	27%
AUTOSERVICIOS	27%	0%	27%
TRADE MARKETING	9%	0%	9%
ADMINISTRACION COMERCIAL	18%	0%	18%
<b>Total general</b>	<b>91%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la Competencia Monitoreo y control, el mayor número de personal evaluado se encuentra en igual porcentaje en el sub-área canal tradicional y autoservicios, aquí se observa solamente personal en nivel desarrollado; se debe tomar en cuenta que los resultados de esta competencia no muestran personal de nivel en desarrollo.

### Competencia Negociación



En lo que respecta a Negociación, los resultados arrojan gran cantidad de personal en un nivel desarrollado lo que significa que se debe trabajar para que se ubiquen en el siguiente nivel más alto, y un grupo de personas se ubica en un nivel destacado lo que es una fortaleza para la organización.

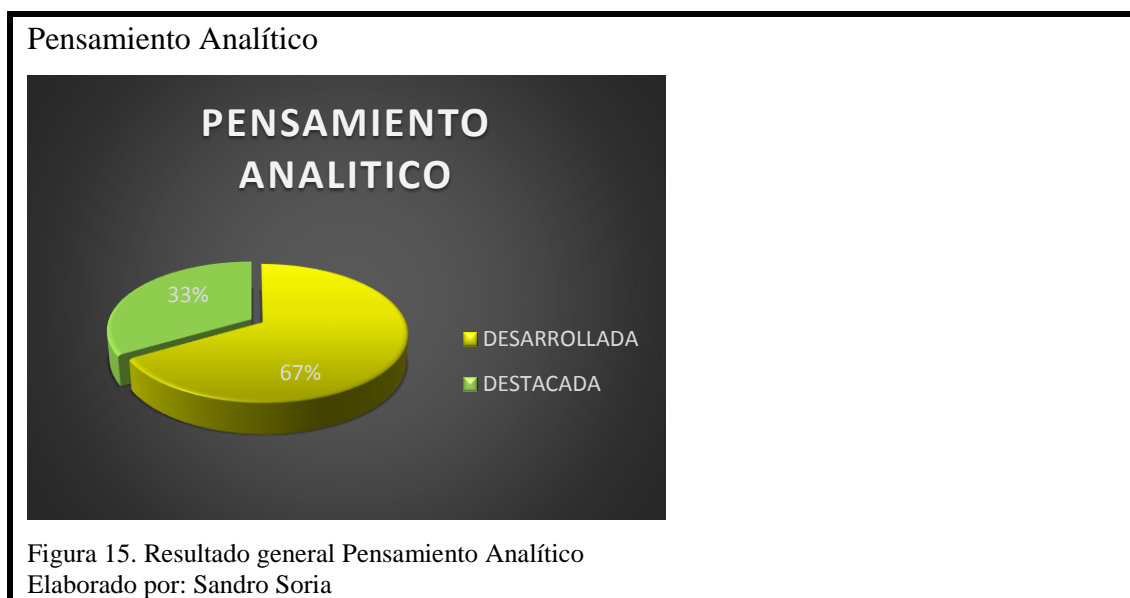
Tabla 26  
Negociación

Cuenta de Negociación (Cualitativo)	Negociación (Cualitativo)		Total general
AREA	DESARROLLADA	DESTACADA	
ADMINISTRACION DE VENTAS	6%	6%	13%
CANAL MAYORISTAS	6%	0%	6%
CANAL TRADICIONAL	31%	0%	31%
AUTOSERVICIOS	19%	0%	19%
TRADE MARKETING	6%	6%	13%
ADMINISTRACION COMERCIAL	13%	0%	13%
SISTEMAS COMERCIALES	6%	0%	6%
<b>Total general</b>	<b>88%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la competencia Negociación el sub-área con mayor personal evaluado es el canal tradicional aquí se observa un grupo grande de personal en nivel desarrollado, por lo que las acciones se deben enfocar en este grupo para llevarlos al siguiente nivel. Se debe tomar en cuenta que no existe personal en nivel en desarrollo.

### Competencia Pensamiento Analítico



En cuanto a la competencia Pensamiento Analítico, los resultados arrojan gran cantidad de personal en un nivel desarrollado lo que significa que se debe trabajar para que se ubiquen en el siguiente nivel más alto, y un grupo de personas se ubica en un nivel destacado lo que es una fortaleza.

Tabla 27  
Pensamiento Analítico

Cuenta de Pensamiento analítico (Cualitativo)	Pensamiento analítico (Cualitativo)		
AREA	DESARROLLADA	DESTACADA	Total general
CANAL MAYORISTAS	17%	0%	17%
CANAL TRADICIONAL	33%	0%	33%
AUTOSERVICIOS	17%	0%	17%
TRADE MARKETING	0%	17%	17%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	17%	17%
<b>Total general</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En esta competencia el área con mayor personal evaluado es el canal tradicional, este muestra un grupo grande de personal en nivel desarrollado, por lo que las acciones

deben enfocarse en el desarrollo de este grupo para así llevarlos al otro nivel más alto, se debe tomar en cuenta que no existe personal con nivel en desarrollo.

### Competencia Pensamiento Crítico



Esta la competencia Pensamiento crítico se observa el total de los evaluados ubicados en el nivel desarrollado por lo que se debe trabajar con acciones para llevarlas al siguiente nivel.

Tabla 28  
Pensamiento Crítico

Cuenta de Pensamiento crítico (Cualitativo)		Pensamiento crítico (Cualitativo)	
AREA	DESARROLLADA		Total general
AUTOSERVICIOS		100%	100%
<b>Total general</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

La competencia Pensamiento crítico se evaluó solamente en el sub-área autoservicios y todo el grupo se ubica en un nivel desarrollado sin mostrar resultados en desarrollo.

### Competencia Pensamiento Estratégico

Pensamiento Estratégico



En cuanto a la competencia Pensamiento estratégico se observa el total de los evaluados ubicados en el nivel desarrollado por lo que se debe trabajar con acciones para llevarlas al siguiente nivel.

Tabla 29  
Pensamiento Estratégico

Cuenta de Pensamiento Estratégico (Cualitativo)	Pensamiento Estratégico (Cualitativo)	Total general
AREA	DESARROLLADA	
AUTOSERVICIOS	100%	100%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

La competencia Pensamiento estratégico se evaluó solamente en el subárea autoservicios y todo el grupo se ubica en un nivel desarrollado sin mostrar resultados en desarrollo.

### Competencia Planificación

Planificación





En cuanto a la competencia Planificación tenemos personas en un nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe intervenir lo más pronto, así mismo existe la mayor parte de personal en un nivel desarrollado por lo que se debe trabajar para llevarlo al siguiente nivel, en el nivel destacado se encuentran un grupo de personas que fortalecen los resultados de esta competencia.

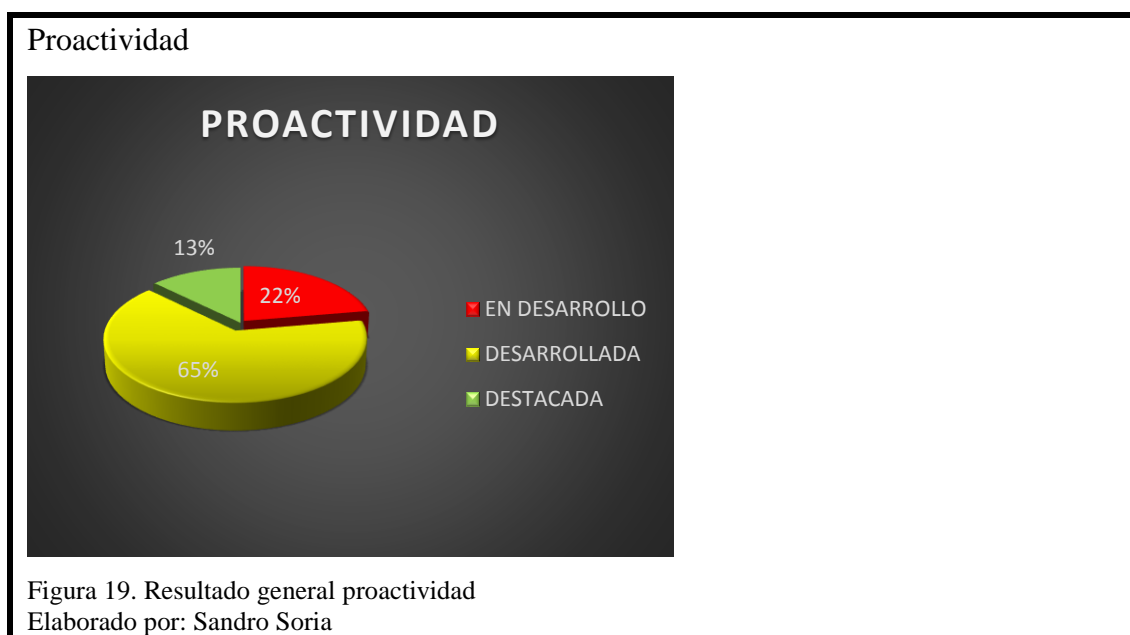
Tabla 30  
Planificación

Cuenta de Planificación (Cualitativo)	Planificación (Cualitativo)			Total general
AREA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	
CANAL INSTITUCIONAL	0%	2%	0%	2%
NEGOCIOS INTERNACIONALES	0%	2%	0%	2%
ADMINISTRACION DE VENTAS	0%	18%	2%	20%
CANAL MAYORISTAS	0%	4%	0%	4%
CANAL TRADICIONAL	2%	30%	4%	36%
AUTOSERVICIOS	0%	6%	2%	8%
TRADE MARKETING	0%	10%	4%	14%
ADMINISTRACION COMERCIAL	0%	6%	4%	10%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	2%	2%	4%
<b>Total general</b>	<b>2%</b>	<b>80%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la competencia Planificación el mayor número de evaluados se ubica en el canal tradicional obteniendo un grupo grande de funcionarios en nivel desarrollado, se recomienda enfocar esfuerzos en este grupo para desarrollarlos, sin embargo también muestra personal en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad para la organización y se recomienda intervenir lo más pronto, además se observa personal en nivel destacado, lo que es una fortaleza para la organización.

## Competencia Proactividad



Con respecto a la competencia Proactividad los resultados muestran un porcentaje importante de colaboradores en nivel en desarrollo esto constituye una debilidad para la organización, podemos notar también personal en nivel desarrollado, se debe trabajar para que suban de nivel, sin embargo se observa un grupo en el nivel destacado, lo que significa una fortaleza.

Tabla 31  
Proactividad

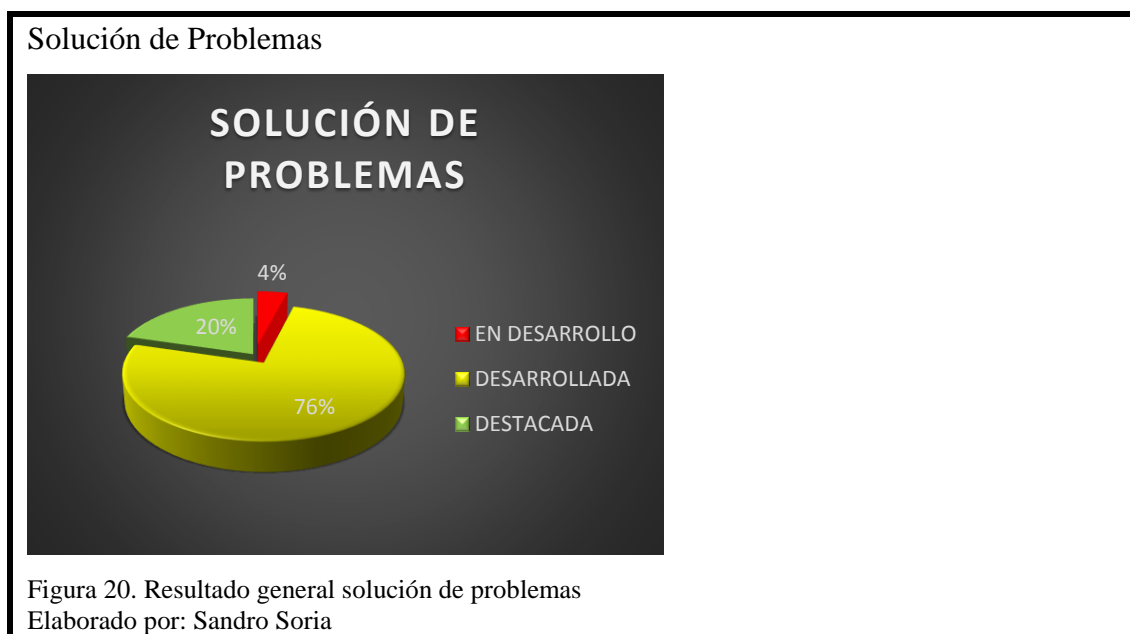
Cuenta de Proactividad (Cualitativo)	Proactividad (Cualitativo)			Total general	
AREA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA		
CANAL INSTITUCIONAL		2%	4%	1%	7%
NEGOCIOS INTERNACIONALES		1%	0%	0%	1%
ADMINISTRACION DE VENTAS		2%	13%	1%	16%
CANAL MAYORISTAS		3%	7%	1%	12%
CANAL TRADICIONAL		4%	14%	1%	19%
AUTOSERVICIOS		5%	20%	6%	32%
TRADE MARKETING		0%	5%	0%	5%
ADMINISTRACION COMERCIAL		1%	1%	2%	4%
SISTEMAS COMERCIALES		3%	0%	0%	3%
<b>Total general</b>		<b>22%</b>	<b>65%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En cuanto a la competencia Proactividad el sub-área con mayor personal evaluado es Autoservicios, en esta el grupo más grande se encuentra en un nivel desarrollado, se debe intervenir para desarrollar a este grupo; sin embargo muestra un grupo en nivel destacado y un grupo en nivel en desarrollo lo que es una debilidad y se debe intervenir de inmediato. Además se debe mencionar que las sub-áreas canal institucional, negocios internacionales, administración de ventas, canal mayoristas, canal tradicional, administración comercial y sistemas comerciales, muestran

personal en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad para la organización y necesita intervención de inmediato.

### Competencia Solución de Problemas



Con respecto a la competencia Solución de problemas podemos notar la mayor parte del personal en un nivel desarrollado se debe enfocar acciones para llevar a este grupo al siguiente nivel y así desarrollar esta competencia; podemos notar también personal en nivel destacado, lo que significa una fortaleza; y también un grupo de personas en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad y se debe intervenir de manera urgente.

Tabla 32  
Solución de Problemas

Cuenta de Solución de Problemas (Cualitativo)	Solución de Problemas (Cualitativo)			Total general
	EN DESARROLLO	DESARROLLADA	DESTACADA	
CANAL INSTITUCIONAL	0%	2%	0%	2%
NEGOCIOS INTERNACIONALES	0%	2%	0%	2%
ADMINISTRACION DE VENTAS	0%	14%	6%	20%
CANAL MAYORISTAS	0%	2%	2%	4%
CANAL TRADICIONAL	4%	29%	4%	37%
AUTOSERVICIOS	0%	4%	2%	6%
TRADE MARKETING	0%	14%	0%	14%
ADMINISTRACION COMERCIAL	0%	6%	4%	10%
SISTEMAS COMERCIALES	0%	2%	2%	4%
<b>Total general</b>	<b>4%</b>	<b>76%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultado por área

En la competencia Solución de problemas el mayor número de evaluados se ubica en el canal tradicional obteniendo un grupo grande de funcionarios en nivel desarrollado, se recomienda enfocar esfuerzos en este grupo para desarrollarlos, sin embargo también muestra personal en nivel en desarrollo lo que significa una debilidad para la organización y se recomienda intervenir lo más pronto, también se observa personal en nivel destacado, lo que es una fortaleza para la organización.

### 3.10 Retroalimentación

Luego de haber obtenido los resultados de la evaluación de competencias y de actividades esenciales, es importante incorporar un proceso de retroalimentación el mismo que, significa que quien lo da está informando a quien lo recibe acerca de su desempeño en una tarea o gestión realizada y el grado de acierto con respecto a lo que la organización esperaba de él.

De esta forma, se mantienen e incrementan las fortalezas, y se estipulan áreas de mejora en los aspectos débiles. Así pues el feedback se convierte en una herramienta clave en la que nos apoyamos para mejorar las relaciones interpersonales.

Para lograr a través del feedback un impacto donde se logre el objetivo inicial, este se debe dar por medio de una técnica específica, ya que no se sabe cómo lo va a recibir el interlocutor y quién puede optar por una actitud positiva o negativa pues de dicha actitud dependerá en buena parte que la persona implemente cambios.

Entrenamiento que se dará a los Directores o jefes de área para el proceso de retroalimentación:

Consideramos que la persona que da el feedback debe enfocarse en dos preguntas claves:

¿Qué puedo ver que le esté faltando al otro para alcanzar su Objetivo?

¿Qué relación quiero desarrollar con esa persona? Y cuando termine la reunión de feedback, ¿qué quiero que pase?

## Técnica para dar feedback

Por lo tanto el proceso de retroalimentación se debe seguir una metodología y se proponen los siguientes pasos:

- a) Conocer los objetivos del otro y haber observado algunos aspectos, que en su opinión, ayuden al otro a mejorar su efectividad.
- b) Crear un contexto de escucha y aprendizaje. Una conversación de feedback es efectiva si quienes la practican aprenden algo del proceso. Ambos deberían estar abiertos al aprendizaje. Ambos podrían leer y reflexionar antes de la reunión.
- c) Verificar si el otro está abierto a la retroalimentación en el tema a tratar. Todo el proceso es inútil si el otro no está dispuesto a escucharlo.
- d) Especificar los aspectos en que se dará feedback. En base a los resultados obtenidos.
- e) Sobre cada punto, invitar al otro a abrir una conversación sinérgica sobre nuevas posibilidades de acción, la cual tendría más opción de centrarse en lo que se quiere producir y se escaparía de las típicas explicaciones del pasado.

Así, se harían preguntas como:

- a. ¿qué vas a hacer? Que genere un cambio positivo en ti.
- b. ¿Puedes ver la posibilidad de ampliar tu horizonte de opciones, aunque no sepas cómo hacerlo?
- c. ¿Cómo sería si ya estuvieras allí donde quieres estar?
- d. ¿Qué te estaría faltando para alcanzar ese objetivo?
- e. ¿Cómo lo conseguirás?
- f. ¿Qué tienes que hacer?
- g. ¿Te servirá que estructuremos un plan de acción de cada uno de los puntos?

Se debe abrir la posibilidad a realizar pedidos y ofertas entre ambos. Para el cierre, es interesante verificar que pasó, durante el mismo, y preguntar cómo se sintió la persona durante la conversación. Es fundamental que ambas personas se complementen, es decir, no dejar nada en entredicho o con duda que pudiera convertirse en un peso en el futuro para la relación.

Cuanto más feedback positivo, a través de comentarios y gestos positivos y menos negativos, hagan llegar los emisores a las personas de la organización más se aumenta su satisfacción personal y la motivación, y por lo tanto el clima organizacional se mejora.

Para dar retroalimentación debemos estar dispuestos a la escucha activa de los motivos o razonamientos, del porqué de una determinada actitud, con el fin de entender los comportamientos inadecuados y buscar alternativas a estos.

Es importante evitar interpretar las actitudes, no se debe hacer juicios sin antes preguntarnos el porqué.

En cuanto a los beneficios del feedback tenemos:

- Estimula la comunicación con sus colaboradores.
- Disminuye el tiempo de formación, fomentando la productividad.
- Orienta a los miembros de su equipo cuando lo necesitan.
- Potencia su delegación de responsabilidades.
- Incrementa su credibilidad ante los colaboradores

Las personas que cambian tras recibir los comentarios lo hacen no por sus características de personalidad o inteligencia, sino porque han seguido unos pocos y simples principios que hacen posibles cambios efectivos.

Del mismo modo, aunque recibir críticas no suele ser agradable, estar abierto a opiniones bienintencionadas y elaboradas sólo puede favorecer el progreso profesional.

Formato de Retroalimentación: Anexo Formato N° 001

Tabla 33  
Agenda de Retroalimentación

Nº	ACTIVIDAD	EJECUCIÓN	DURACIÓN	AÑO 2015
1	Presentación de resultados de evaluación y propuesta de plan de acción.	Directivos de todas las áreas	2 horas	04 de mayo de 08h00 a 10h00
2	Aprobación u observaciones de la propuesta planteada.	Directivos de todas las áreas	2 HORAS	05 de mayo de 14h00 a 16h00
3	Entrenamiento a directores o jefes departamentales de cómo realizar el FeedBack y análisis de resultados.	Directivos, jefes de todas las áreas	6 HORAS	11 de mayo de 08h00 a 14h00
4	Proceso de retroalimentación Ciudad de Quito área de Administración comercial y administración de ventas.	Directivos de las áreas correspondientes	8 HORAS	12 de mayo de 08h00 a 16h00
5	Proceso de retroalimentación Ciudad de Quito área de Autoservicios.	Directivos de las áreas correspondientes y GTH.	16 HORAS	13 y 14 de mayo de 08h00 a 16h00
6	Proceso de retroalimentación Ciudad de Quito área de Canal Mayoristas y Canal institucional.	Directivos de las áreas correspondientes	8 HORAS	15 de mayo de 08h00 a 16h00
7	Proceso de retroalimentación Ciudad de Quito áreas de Canal Tradicional, Negocios Internacionales, sistemas comerciales y Trade Marketing.	Directivos de las áreas correspondientes	8 HORAS	18 de mayo de 08h00 a 16h00
8	Proceso de retroalimentación Ciudad de Ambato, todas las áreas de Ambato y Latacunga.	Directivos de las áreas correspondientes y GTH.	8 HORAS	19 de mayo de 08h00 a 16h00
9	Proceso de retroalimentación Ciudad de Cuenca, todas las áreas.	Directivos de las áreas correspondientes y GTH.	8 HORAS	21 de mayo de 08h00 a 16h00
10	Proceso de retroalimentación Ciudad de Esmeraldas, Tulcán, Ibarra todas las áreas, sede Ibarra.	Directivos de las áreas correspondientes y GTH.	8 HORAS	25 de mayo de 10h00 a 14h00
11	Proceso de retroalimentación Ciudad de Machala, Manta, Santa Elena todas las áreas, sede Manta.	Directivos de las áreas correspondientes y GTH.	8 HORAS	27 de mayo de 08h00 a 16h00
12	Proceso de resultados y observaciones de Retroalimentación.	Gerencias y GTH	2 HORAS	28 de mayo de 14h00 a 16h00

Nota: Agenda para la ejecución de actividades de retroalimentación

## CAPITULO 4 PLAN DE ACCIÓN

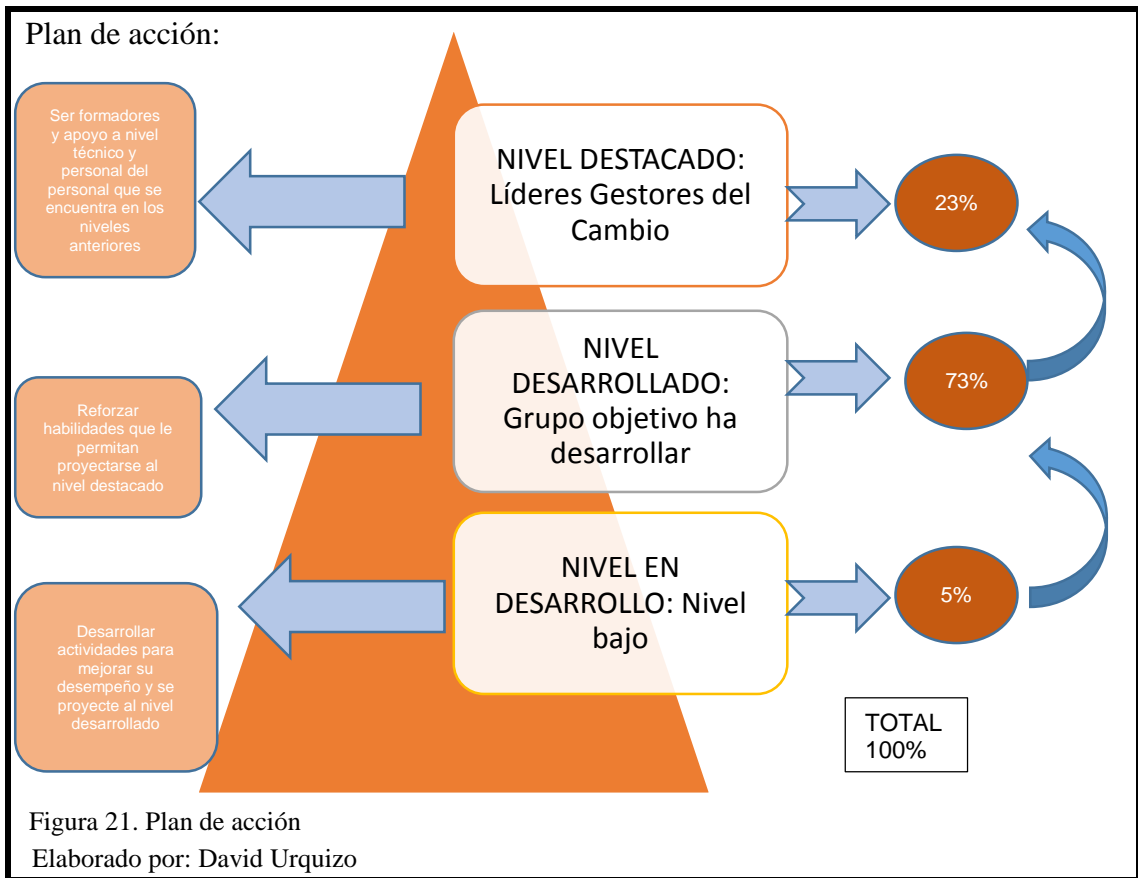


Tabla 34  
Alcances

OBJETIVO	QUÉ PERSEGUIMOS
Concienciar a la alta gerencia sobre la importancia del entrenamiento, capacitación, inducción, y desarrollo de competencias.	Acciones encaminadas a concienciar y crear una filosofía en el cuerpo directivo que de la importancia y apoyo respectivo en la ejecución de planes y programas tendientes a fortalecer el desempeño de competencias y actividades del personal.
Desarrollo e integración de formación en el personal en general	Desarrollar y programar un plan de acción que conlleve actividades de entrenamiento, capacitación y desarrollo de conocimientos para la ejecución de sus funciones.



Capacitar y desarrollar competencias genéricas que fortalezcan la cultura organizacional y el clima laboral	Desarrollar actividades vinculadas al desarrollo de competencias organizacionales, desarrollo personal, y motivación
Ejecución y seguimiento del plan de acción.	Desarrollar un registro documental de las actividades programadas y realizadas en base al plan de acción propuesto.

Nota: Objetivos del Plan

Tabla 35  
Acciones para competencias destacadas

Competencia	Actividad	Tareas
COMPETENCIAS DESTACADAS	Apoyo de equipo	Transmitir el conocimiento de su área de servicio al personal de su misma unidad
		Motivar la consecución de los objetivos.
		Apoyar a sus compañeros de equipo en la ejecución de tareas
	Talleres	Realizar talleres de manejo de personal, hábitos de servicio, calidad

		Llevará acabo mensualmente charlas de motivación para cada equipo al que pertenezca o dirija
	Vivenciales/experiencias	Llevarán a cabo conferencias de sus experiencias dentro de la organización
		Conversatorios de su vida personal vinculada con su vida laboral

Nota: actividades a ejecutar por parte del personal que obtuvo puntajes altos y se ubicaron en los cuadrantes Destacados

Este plan de acción se considera de vital importancia para el desarrollo y reforzamientos de los conocimientos de las actividades y funciones de cada puesto de trabajo así como del desarrollo de competencias en nuestra fuerza motriz que es el recurso humano, pues la tendencia es elevar el nivel a competencias destacadas en todo el personal.

Po lo que proponemos este despliegue de acciones a ejecutarse:

Para lo cual se han tomado en consideración las competencias evaluadas por nivel, dentro de estos niveles en el Área Comerciales tenemos las siguientes:

Tabla 36  
Niveles dentro del Área Comercial

<b>NIVEL</b>	<b>CARGO</b>	<b>Total</b>	
<b>OPERATIVOS</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	
	ASISTENTE DE MARKETING	1	
	ASISTENTE OPERATIVO COMERCIAL	1	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	
	CAJERO	3	
	CENSADOR	2	
	FACTURADOR	1	
	MERCADERISTA CANAL MAYORISTA	2	
	MERCADERISTA CANAL MODERNO	28	
	MERCADERISTA CANAL TRADICIONAL	1	
	SECRETARIA FACTURADORA	1	
	VENDEDOR CANAL INSTITUCIONAL	5	
	VENDEDOR CANAL MAYORISTA	8	
	VENDEDOR CANAL MODERNO	1	
	<b>COORDINADORES / SUPERVISORES /ANALISTAS / TÉCNICOS</b>	ADMINISTRADOR DE DEMANDA	1
		ADMINISTRADOR DE TAREAS Y CUENTAS	1
ANALISTA ADMINISTRATIVO		1	
ANALISTA DE INFORMACION COMERCIAL		1	
ANALISTA DE PEDIDOS		3	
ANALISTA NEGOCIOS INTERNACIONALES		1	
COORDINADOR ADMINISTRATIVO		4	
COORDINADOR DE TRADE MKT		2	

	COORDINADOR DE VENTAS 3M	2	
	COORDINADOR DE VENTAS P&G	1	
	SUPERVISOR DE CENSOS	1	
	SUPERVISOR DE MERCADERISTAS CANAL MODERN	1	
	SUPERVISOR DE VENTAS CANAL INSTITUCIONAL	1	
	SUPERVISOR DE VENTAS CANAL TRADICIONAL	17	
<b>GERENCIAS MEDIAS / JEFATURAS DEPARTAMENTALES</b>	GERENTE DE MACRO DISTRIBUIDORES	1	
	GERENTE DE SISTEMAS DE COMERCIALIZACION	1	
	GERENTE NACIONAL DE TRADE MARKETING	1	
	GERENTE REGIONAL AUSTRO	1	
	GERENTE REGIONAL SIERRA	1	
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	
	JEFE CUENTAS CLAVES P&G	2	
	JEFE DE ADMINISTRACION COMERCIAL	1	
	JEFE DE CONTROL DEL SGC	1	
	JEFE DE CUENTAS CLAVES	1	
	JEFE DE TRADE MARKETING	1	
	JEFE DE VENTAS CANAL MAYORISTA	1	
	JEFE DE VENTAS CANAL TRADICIONAL	3	
	<b>OPERATIVO</b>	MENSAJERO	1
	<b>TOTAL</b>	<b>CARGOS: 42</b>	<b>PERSONAS : 110</b>

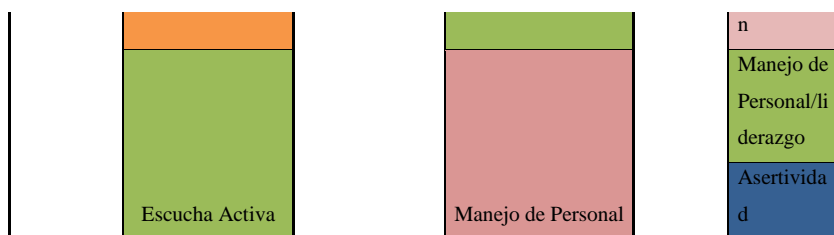
Nota: niveles y cargos del Área Comercial

Distribuidas así con el objeto de poder contar con un plan de acción que se enfoquen a estos niveles, donde se observa que se encuentran contenidos los 42 cargos con los que cuenta el Área Comercial de Industrias Ales C.A.

Tabla 37  
Resultados por nivel

NIVEL	RESULTADOS	Solución de Problemas	Proactividad	Planificación	Pensamiento Estratégico	Pensamiento crítico	Pensamiento analítico	Negociación	Monitoreo y control	Manejo de Personas	Liderazgo	Innovación	Iniciativa	Escucha activa	Capacidad	Asertividad / firmeza
ASISTENCIAS	En desarrollo		15							1		12	10	5		
	Desarrolladas	2	33	2						1		39	39	40	2	
	Destacadas		8									4	7	10		
	<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
COORDINADORES / SUPERVISORES / ANALISTAS / TÉCNICOS	En desarrollo	1	6	1						3		5	1	1		
	Desarrolladas	27	26	27						27		23	6	1		
	Destacadas	4	4	4				1	1	2		5	1	1		1
	<b>Total general</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
GERENCIAS MEDIAS / JEFATURAS DEPARTAMENTALES	En desarrollo	1								3		1			1	
	Desarrolladas	8	1	11	1		4		10	10	14	8			9	10
	Destacadas	6		5			2			3	1	7				4
	<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

COMPETENCIAS CON PLANES DE ACCIÓN					
ASISTENCIALES	Proactividad	SUPERVISORES/COORDINADORES	Solución de Problemas/Proactividad	JEFATURAS/GERENCIAS	Solución de Problemas
	Innovación/Iniciativa		Planificación		Planificación
			Innovación		Innovación



Nota: Identificación de competencias para la elaboración de planes de acción

Tabla 38  
Plan de Acción nivel asistencial

Competencia	Actividad	Tareas para personas con competencias en Desarrollo	Objetivo	Tareas para personas con competencias Desarrolladas	Objetivo
PROACTIVIDAD	Talleres y dinámicas	Realizar talleres continuos de capacitación y formación en temas de proactividad	Brindar a los colaboradores herramientas cognitivas para desarrollar la proactividad y de esta manera tenga un mejor desempeño de sus	Reforzar los conocimientos en temas de proactividad	Brindar a los colaboradores herramientas cognitivas para desarrollar la proactividad y de esta manera
		Llevar a cabo talleres de reactividad y		Llevar a cabo talleres de reactividad y	desarrollar de una mejor manera esta

		proactividad	funciones	proactividad	competencia
		Taller de como tomar buenas decisiones a nivel personal y laboral		Taller de como tomar buenas decisiones a nivel personal y laboral	
	Acciones de evaluación de sus funciones	Identificar las tareas que las realiza con mayor frecuencia	Permitir identificar, priorizar y controlar las actividades asignadas y de esta forma ser más eficiente en la distribución de su tiempo	Priorizar las tareas	
		Plantear metas a corto y mediano plazo		Plantear metas a mediano y largo plazo	
		Evaluar trimestralmente el cumplimiento o no de las actividades propias de su función		Evaluar semestralmente las acciones y su cumplimiento	



	Optimización de recursos	Elaborar un listado de los recursos (materiales, financieros, tecnológicos) que más utiliza para llevar a cabo una actividad	Obtener propuestas para mejorar en el uso eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y optimizar el Talento Humano	Plantear estrategias para optimizar los recursos materiales, financieros y tecnológicos que usa para llevar a cabo una actividad	Contar con directrices claras para el uso eficiente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, además de contar con personal eficiente y eficaz para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo
Identificar los tiempos para la ejecución de una actividad		Proponer líneas de acción que permitan identificar de manera oportuna el uso ineficiente de los recursos utilizados para llevar a cabo sus funciones.			

		Mantener un registro de las actividades ejecutadas diariamente		Llevar un registro de los recursos usados en el desempeño de sus funciones	
		Llevar a cabo reuniones trimestrales con los colaboradores de las diferentes áreas e identificar en el trimestre cuales son los recursos más utilizados.			
	Solución de problemas	Realizar observaciones a los procesos de su unidad o a las actividades que realizan	Contar con la participación activa del personal operativo en el mejoramiento de sus propios	Proponer planes de mejora continua de los procesos de los que este a cargo	Contar con la participación activa del personal operativo en el mejoramiento de sus propios

		Realizar talleres cuyo objeto sea el contar con una lluvia de ideas para plantear las posibles acciones de mejoramiento de los procesos	procesos.	Identificar los cuellos de botella y plantear posibles soluciones a los problemas observados	procesos.
		Analizar las ventajas y desventajas de las soluciones planteadas.		Llevar a cabo reuniones con los miembros de su equipo e identificar las acciones a proponer a las jefaturas y así elaborar un plan de mejora de los procesos	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con</b>	<b>Objetivo</b>

		<b>competencias en Desarrollo</b>		<b>competencias Desarrolladas</b>	
INNOVACION/ NICIATIVA	Fraccionamiento de los problemas	Identificar los mayores problemas presentes en sus áreas	Permitir al personal que se involucre en la identificación de los problemas dentro del Área Comercial		
		Plantear problemas y dividirlos, para posteriormente volverlos a unir e identificar las posibles soluciones			
		Llevar a cabo reuniones de equipo para identificar las mejores soluciones y			

		generar nuevas alternativas a los problemas planteados			
	Benchmarking			Identificar los procesos con mayor eficiencia dentro del Área Comercial	Identificar los mejores procesos dentro del Área Comercial y que estos puedan ser replicados a través de planes de acción
				Participar en grupos de trabajo para transmitir los conocimientos de una unidad a otra.	
				Plantear líneas estratégicas para mejorar el desempeño del Área Comerciales y así poder alcanzarlo los	

				objetivos organizacionales	
	Innovación Tecnológica	Realizar talleres de socialización, capacitación y manejo de nuevas herramientas tecnológicas que la empresa haya implementado y que esto permita una mayor adaptabilidad y se generen procesos más eficientes	Contar con personal capacitado en las nuevas herramientas con las que cuente Industrias Ales S.A.	Realizar talleres de socialización, capacitación y manejo de nuevas herramientas tecnológicas que la empresa haya implementado y que esto permita una mayor adaptabilidad y se generen procesos más eficientes	Contar con personal capacitado en las nuevas herramientas con las que cuente Industrias Ales S.A.

<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
ESCUCHA ACTIVA	Desarrollo de talleres	Realizar talleres de comunicación efectiva	Proporcionar conocimientos al personal de cómo mejorar su escucha activa y sus percepciones	Realizar talleres de comunicación efectiva	Proporcionar conocimientos al personal de como mejorar su escucha activa y sus percepciones
		Realizar talleres de PNL para mejorar la comunicación tanto a nivel de unidades como a nivel interpersonal		Realizar talleres de PNL para mejorar la comunicación tanto a nivel de unidades como a nivel interpersonal	

		<p>Realizar dinámicas donde los participantes tomen nota de todo lo que el capacitador haga o diga para después y después exponerlas en el grupo y así desarrollar la escucha activa a partir de las percepciones que tienen cada uno de los empleados</p>		<p>Realizar dinámicas donde los participantes tomen nota de todo lo que el capacitador haga o diga para después y después exponerlas en el grupo y así desarrollar la escucha activa a partir de las percepciones que tienen cada uno de los empleados</p>	
--	--	--	--	--	--



	Desarrollando la escucha activa	Realizar actividades que le permitan al colaborador fortalecer su memoria como por ejemplo jugar a las letras; formar grupos de 10 personas, hacer un círculo, cada persona debe presentarse sea con su nombre o con su apellido, la persona que se encuentre a lado debe repetir su nombre y así sucesivamente hasta llegar al		Realizar actividades que le permitan al colaborador fortalecer su memoria como por ejemplo jugar a las letras; formar grupos de 10 personas, hacer un círculo, cada persona debe presentarse sea con su nombre o con su apellido, la persona que se encuentre a lado debe repetir su nombre y así sucesivamente hasta llegar al	
--	---------------------------------	---	--	---	--

		final, y de la misma forma se empieza la dinámica por el final		final, y de la misma forma se empieza la dinámica por el final	
		Implementar tiempos, donde los colaboradores puedan realizar actividades que les permita desarrollar y/o fortalecer sus habilidades de memoria y concentración		Implementar tiempos, donde los colaboradores puedan realizar actividades que les permita desarrollar y/o fortalecer sus habilidades de memoria y concentración	

Nota: Planes de acción para el personal del nivel asistencial

Tabla 39

Plan de acción nivel supervisores y coordinadores

Competencia	Actividad	Tareas para personas con competencias en Desarrollo	Objetivo	Tareas para personas con competencias Desarrolladas	Objetivo
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS/PROACTIVIDAD	Talleres y dinámicas	Realizar talleres continuos de capacitación y formación en temas de proactividad y solución de conflicto	Dotar al personal que se encuentra en el nivel "en desarrollo", de herramientas técnicas para el desempeño	Reforzar los conocimientos en temas de proactividad y solución de conflictos	Brindar a los colaboradores herramientas técnicas y conductuales para fortalecer la competencia "solución de

		Realizar la dinámica nudo humano; los participantes se toman de la mano en círculo pero con mano cambiada, es decir, a la persona de la derecha se le da la mano izquierda y a la persona que se encuentra a su izquierda se le da la mano derecha, el fin de la dinámica es que las	de sus funciones	Realizar la dinámica nudo humano; los participantes se toman de la mano en círculo pero con mano cambiada, es decir, a la persona de la derecha se le da la mano izquierda y a la persona que se encuentra a su izquierda se le da la mano derecha, el fin de la dinámica es que las personas que se encuentran en un nudo humano se zafen pero sin	problemas" y la "proactividad" y de esta manera pueda mejorar su desempeño
--	--	--	------------------	---	--

		personas que se encuentran en un nudo humano se zafen pero sin soltarse las manos.		soltarse las manos.	
	Solución de problemas	Identificar las tareas y los problemas que se presentan para el desempeño de sus funciones	Brindar a los colaboradores espacios en los que puedan aportar e identificar sus	Priorizar las tareas de acuerdo al grado de complejidad y las tareas más importantes a solucionar	Permitir un mayor control en el desempeño de la funciones que deben supervisar
		Realizar una evaluación bimensual, con el objeto de verificar el cumplimiento	propios problemas para poder identificar los problemas de sus	Plantear metas a mediano y largo plazo que tengan el objetivo de solucionar los problemas	

		de los objetivos	subalternos	identificados.	
	Optimización de recursos	Elaborar un listado de los recursos (materiales, financieros, tecnológicos) que más utiliza para llevar a cabo una actividad	Obtener propuestas para mejorar en el uso eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y optimizar el Talento Humano	Plantear estrategias para optimizar los recursos materiales, financieros y tecnológicos que usa para llevar a cabo una actividad	Obtener propuestas para mejorar en el uso eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y optimizar el Talento Humano y de esta forma el personal en este nivel tenga un registro actualizado de
		Identificar los tiempos para la ejecución de una actividad		Establecer líneas de acción que permita identificar de manera oportuna el uso ineficiente de los recursos/materiales	
		Mantener un registro de las actividades ejecutadas			

		diariamente			los recursos utilizados
	Evaluación periódica de procesos	Identificar cuales son las soluciones que mayor viabilidad tengan	Contar con personal que se enfoque en la solucionar problemas, sean proactivos y participativos	Proponer y ejecutar planes de mejora continua que se enfoquen en la mejora de procesos	Contar con personal que se enfoque en la solucionar problemas, sean proactivos y participativos
		Realizar talleres para plantear las posibles soluciones		Identificar los cuellos de botella, plantear posibles soluciones y ponerlas en práctica	
		Analizar las ventajas y desventajas de las soluciones planteadas.			
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias</b>	<b>Objetivo</b>

		en Desarrollo		Desarrolladas	
PLANIFICACIÓN	Capacitación	Realizar talleres y cursos de planificación	Dotar al personal que se encuentra en el nivel "en desarrollo", de herramientas técnicas para el desempeño de sus funciones	Realizar talleres y cursos de planificación	Dotar al personal que se encuentra en el nivel "en desarrollo", de herramientas técnicas para el desempeño de sus funciones
		Realizar talleres de planificación estratégica		Realizar talleres de planificación estratégica	
		Realizar talleres de optimización de recursos a nivel financiero		Realizar talleres de optimización de recursos a nivel financiero	
	Mejoramiento de tareas y actividades			Realizar una planificación de tareas y actividades semanalmente	Contar con un seguimiento a las actividades del personal



				Clasificar las actividades por su importancia	bajo su mando de una manera eficiente y eficaz
				Solicitar un reporte de las actividades realizadas semanalmente	
				Planificar los grupos de trabajo para una mayor optimización de recursos	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
INNOVACION	Fraccionamiento de los problemas	Identificar los mayores problemas presentes en sus áreas	Permitir al personal que se involucre en la identificación		

			de los problemas dentro del Área Comercial		
		Plantear problemas y dividirlos, para posteriormente volverlos a unir e identificar las posibles soluciones			
		Llevar a cabo reuniones de equipo para identificar las mejores soluciones y			

		generar nuevas alternativas a los problemas planteados			
	Benchmarking			Identificar a los procesos con mayor eficiencia dentro de su ámbito de acción para replicarlos en su área de trabajo	Identificar los mejores procesos dentro del Área Comercial y que estos puedan ser replicados a través de planes de acción
				Planificar grupos de trabajo para transmitir los conocimientos de una unidad a otra.	
				Plantear líneas estratégicas que se adapten a los objetivos	

				organizacionales	
	Innovación Tecnológica	Realizar talleres de socialización, capacitación y manejo de nuevas herramientas tecnológicas que la empresa haya implementado y que esto permita una mayor adaptabilidad y se generen procesos más eficientes	Contar con personal capacitado en las nuevas herramientas con las que cuenta Industrias Ales S.A.	Realizar talleres de socialización, capacitación y manejo de nuevas herramientas tecnológicas que la empresa haya implementado y que esto permita una mayor adaptabilidad y se generen procesos más eficientes	Contar con personal capacitado en las nuevas herramientas con las que cuenta Industrias Ales S.A.

<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
MANEJO DE PERSONAS	Desarrollo de talleres	Realizar talleres de liderazgo	Proporcionar conocimientos técnicos para un mejor manejo de personal	Realizar talleres de liderazgo	Proporcionar conocimientos técnicos para un mejor manejo de personal
		Realizar talleres team building		Realizar talleres team building gerencial	

Nota: planes de acción para el personal del nivel supervisores y coordinadores

Tabla 40  
Plan de acción nivel jefaturas y gerencias

<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Talleres y dinámicas	Realizar talleres continuos de capacitación y		Reforzar los conocimientos en temas de	Brindar a los colaboradores herramientas

		formación en temas de eficiencia y eficacia		proactividad y resolución de problemas a nivel personal y laboral	técnicas y conductuales para fortalecer la competencia "solución de problemas" y la "proactividad" y de esta manera pueda mejorar su desempeño
				Realizar talleres de eficacia en procesos	
	Solución de problemas			Priorizar las tareas y asignarlas de acuerdo a las competencias de sus colaboradores	Contar con herramientas metodológicas para un adecuado seguimiento de tareas
				Plantear metas a largo plazo	
				Realizar un seguimiento mensual del cumplimiento de	

				sus metas y de sus subalternos	
	Optimización de recursos			Realizar un seguimiento a los recursos utilizados mensualmente	Mantener un uso eficiente de los recursos y tomar decisiones adecuadas respecto al uso de los recursos usados para el desempeño de las diferentes funciones que cumplen en su área
				Plantear políticas de uso eficiente de los recursos	
				Establecer líneas de acción que permita identificar de manera oportuna el uso ineficiente de los recursos/materiales	
	Evaluación periódica de procesos			Proponer y ejecutar planes de mejora continua	Medir los niveles de eficiencia y

				Identificar los cuellos de botella, plantear posibles soluciones y ponerlas en práctica	eficacia que hay en los procesos bajo su responsabilidad
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
PLANIFICACIÓN	Capacitación			Realizar talleres y cursos de planificación	Brindar herramientas técnicas y conceptuales para el manejo de una planificación óptima que se vinculen con alcanzar los objetivos institucionales
				Realizar talleres de planificación estratégica	
				Realizar talleres de optimización de recursos	
	Mejoramiento de tareas y			Realizar una planificación de	



	actividades			tareas y actividades mensuales	
				Clasificar las actividades por su importancia	
				Solicitar un reporte de las actividades realizadas mensualmente	
				Realizar un seguimiento operativo a los grupos de trabajo	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
INNOVACION	Identificación de Problemas	Identificar los mayores problemas presentes en sus			Apoyar a sus equipos de trabajo en la resolución de

		áreas			problemas, con iniciativas propias del equipo bajo su cargo
		Plantear problemas y dividirlos, para posteriormente volverlos a unir e identificar las posibles soluciones			
		Llevar a cabo reuniones de equipo para identificar las mejores soluciones y generar nuevas alternativas a los problemas planteados			

	Innovación Tecnológica	Realizar talleres de socialización y manejo de nuevas herramientas tecnológicas que permitan una mayor adaptabilidad a estas y generar procesos más eficientes		Realizar talleres de socialización y manejo de nuevas herramientas tecnológicas que permitan una mayor adaptabilidad a estas y generar procesos más eficientes	
				Plantear diferentes problemas y escuchar las soluciones, identificar cuales son las más originales y de mayor impacto	
				Promover a partir de charlas cuales	

				son las ideas más innovadoras y creativas que hayan tenido.	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>
MANEJO DE PERSONAS/LIDERAZGO	Desarrollo de talleres	Realizar talleres de liderazgo		Realizar talleres de liderazgo	Proporcionar conocimientos técnicos y conductuales para un mejor manejo de personal
		Realizar talleres team building		Realizar taller de formador de formadores	
				Realizar talleres team building gerencial	
	Construcción de equipos			Realizar reuniones para identificar líderes de grupo	

				Tomar en cuenta todas las sugerencias para mejorar un proceso, priorizando de acuerdo a las necesidades presentadas	
				Realizar capacitaciones de formación en coaching	
				Realizar acciones que vinculen la vida laboral con la vida personal	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tareas para personas con competencias en Desarrollo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas para personas con competencias Desarrolladas</b>	<b>Objetivo</b>

ASERTIVIDAD	Lenguaje corporal			Realizar talleres para el manejo de un adecuado lenguaje corporal	Brindar confianza al momento de tomar decisiones que afectarían las actividades del área a su cargo
				Realizar talleres de comunicación gerencial asertiva	
	Comunicación asertiva			Realizar talleres o reuniones grupales, donde se permita conocer las peticiones de los subalternos	
				Establecer políticas de comunicación asertiva	

Nota: Planes de acción para el personal que se encuentra en el nivel jerárquico

Se ha considerado además fortalecer las competencias corporativas, las mismas que pese a no haber sido evaluadas dentro de la evaluación del desempeño por competencias realizada en el 2014, hemos elaborado un plan de actividades para fortalecer las mismas.

Tabla 41  
Fortalecimiento de competencias corporativas

Competencia	Actividad	Tarea	Acciones de fortalecimiento
Calidad y Respeto	Analizar y evaluar la situación actual de Industrias Ales C.A. para identificar áreas de mejora	Establecer claramente las actividades a ejecutar	Talleres Dinámicas grupales Conferencias Evaluaciones Cliente fantasma Reuniones de equipo Socialización de normativas
		Llevar a cabo controles permanentes, para identificar las áreas de mejora	
		Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos	
	Establecer formatos de evaluación para identificar las áreas de mejora.		
	Establecer objetivos de mejora y posibles soluciones para la consecución de los	Realizar talleres para la obtención de los objetivos de mejora de la calidad y servicio.	

	objetivos	Realizar una lluvia de ideas de los posibles objetivos a plantearse	
		Identificar cuáles son los procesos más débiles y plantear estrategias de mejora.	
	Implementación de las posibles soluciones	Identificar cuáles son las soluciones que mayor viabilidad tengan	
		Realizar talleres para plantear las posibles soluciones	
		Analizar las ventajas y desventajas de las soluciones planteadas.	
	Seguimiento a los procesos implementados	Realizar un seguimiento trimestral de las soluciones implementadas.	
		Socializar los resultados obtenidos.	
	<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	



Competitividad	Auto-observación en su lugar de trabajo y/o entorno de trabajo	Identificar c compañeros y analizar que quiere lograr en pro de mejorar el desarrollo de esta competencia y así poder relacionar comportamientos con su propósito y visión personal y/o de equipo	
		Identificar personas que reflejen esta competencia, lo que hacen y dicen.	
		Reflexionar y describir las acciones que ha hecho actualmente o las que haya hecho en el pasado para demostrar que permitan demostrar si es o no efectiva esta competencia.	
		Identificar que ventajas y oportunidades brinda el entorno	

		laboral que favorezca la práctica de esta competencia.	
		Elegir situaciones que evidencien la práctica de trabajo en equipo y coméntelas con el coach	
		Diseñar en conjunto con el coach, planes de desarrollo que contengan los objetivos, estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo de la competencia de trabajo en equipo.	
		Registrar los aprendizajes y experiencias que se han logrado en la aplicación de las tareas.	
	Prácticas que fortalezcan comportamientos deseados en el entorno laboral.	Visualiza oportunidades y desarrolla opciones y alternativas que	

		proporcionan resultados favorables y de impacto para la Universidad	
		Asegura que su equipo tengan las capacidades técnicas y los conocimientos requeridos para realizar el trabajo.	
		Planee, dirija, controle, verifique y haga seguimiento a planes y procedimientos, mantenga al equipo enfocado en el propósito	
		Obtenga el mayor provecho de los recursos y materiales que dispone, optimice el manejo del tiempo propio y de su equipo de trabajo	
	Ejecución de actividades que se	Realizar una introspección de	

	evidencien más allá de la vida laboral.	las actividades cotidianas y acciones que las rigen.	
		Comenzar a observar su vida, en espacios calmados, repase sus estados mentales y lo que muestra al mundo	
		Responder diariamente las siguientes preguntas: "¿Cuándo estuve enfocado? ¿Cuándo estuve disperso? ¿Cómo manejé las interrupciones? ¿Cómo estuvo mi nivel de energía física, emocional, mental y espiritual? ¿Cuándo me dejé llevar por el sentido de urgencia? ¿Cuándo atendí a lo realmente importante?	

		¿Qué quiero hacer a partir de lo observado?"	
		Llevar un registro de las preguntas respondidas y analizarlas.	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Acciones de fortalecimiento</b>
Hábito de Servicio	Establecer prácticas de calidad en el servicio	Revisar las actividades para el día y hacer una comparación con las actividades del día anterior.	Talleres Dinámicas grupales Conferencias Evaluaciones Cliente fantasma Reuniones de equipo Socialización de normativas Políticas de servicio
		Plantear estrategias para solucionar las actividades mas complejas y que puedan llevar más tiempo.	
		Dar solución a las situaciones más complejas y establecer informes de	

		resueltos.	
	Acciones de fortalecimiento de los hábitos de servicio para el cliente externo o interno	Busca información acerca las necesidades reales y subyacentes de los clientes más allá de las que se expresaron inicialmente y la aplica hacia soluciones que el individuo o la universidad pueda brindar	
		Asumir responsabilidades individuales con el fin de establecer soluciones a los problemas de los clientes	
		Receptar las opiniones de los clientes internos y externos, con el fin de mejorar la calidad en el servicio y contar con opciones de mejora.	

		Trabaja con una perspectiva de largo plazo para atender las necesidades del cliente	
	Ejecución de actividades que se evidencien más allá de la vida laboral.	Realizar una introspección de las actividades cotidianas y acciones que las rigen.	
		Responder diariamente las siguientes preguntas: "Cuándo puse los intereses de alguien más por encima de los míos? ¿Cuándo no lo hice? ¿Qué factores contribuyeron en cada caso? ¿Qué actos amables hice hoy? ¿Qué actos amables hubiera podido hacer hoy? ¿Qué aprendí hoy sobre las personas a las que sirvo?	

		<p>Qué quiero hacer a partir de estas observaciones?"</p>	
		<p>Llevar un registro de las preguntas respondidas y analizarlas.</p>	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Acciones de fortalecimiento</b>
Trabajo en Equipo	Auto-observación en su lugar de trabajo y/o entorno de trabajo	<p>Identificar a compañeros y analizar que quiere lograr en pro de mejorar el desarrollo de esta competencia y así poder relacionar comportamientos con su propósito y visión personal y/o de equipo</p>	<p>Talleres Dinámicas grupales Conferencias Evaluaciones Reuniones de equipo Seguimiento Participación activa Clima Laboral Información oportuna</p>
		<p>Identificar personas que reflejen esta competencia, lo que hacen y dicen.</p>	



		<p>Reflexionar y describir las acciones que ha hecho actualmente o las que haya hecho en el pasado para demostrar que permitan demostrar si es o no efectiva esta competencia.</p>	
		<p>Identificar que ventajas y oportunidades brinda el entorno laboral que favorezca la práctica de esta competencia.</p>	
		<p>Elegir situaciones que evidencien la práctica de trabajo en equipo y coméntelas con el coach</p>	
		<p>Diseñar en conjunto con el coach, planes de desarrollo que contengan los objetivos, estrategias y</p>	

		acciones que contribuyan al desarrollo de la competencia de trabajo en equipo.	
		Registrar los aprendizajes y experiencias que se han logrado en la aplicación de las tareas.	
	Prácticas que fortalezcan comportamientos deseados en el entorno laboral.	Solicitar ideas y opiniones al equipo de trabajo para elaborar, planes o proyectos que favorezcan a la toma de decisiones	
		Mantener al personal informadas de los cambios o situaciones que los afecten tanto a nivel laboral como personal, utilizando información relevante.	
		Realizar reconocimientos públicos de los	

		logros alcanzados.	
		Empoderar a los miembros del equipo de sus puestos de trabajo y hacerlos sentir importantes.	
		Identificar las habilidades y destrezas de los miembros del equipo para evitar conflictos y promover las relaciones.	
		Observar y registrar si las acciones y objetivos son grupales o individuales.	
	Ejecución de actividades que se evidencien más allá de la vida laboral.	Realizar una introspección de las actividades cotidianas y acciones que las rigen.	
		Comenzar a observar su vida, en espacios calmados, repase sus estados	

		mentales y lo que muestra al mundo	
		<p>Responder diariamente las siguientes preguntas:</p> <p>"Cuándo me sentí en confianza?</p> <p>¿Cuándo sentí desconfianza?</p> <p>¿Qué factores contribuyeron en cada caso?</p> <p>¿Cuándo me sentí parte de mi equipo? ¿Cuándo no? ¿Qué factores contribuyeron en cada caso?</p> <p>¿Cuándo consideré las necesidades de mi equipo? ¿Cuándo no lo hice?</p> <p>¿Cuándo colaboré con un miembro de mi equipo?</p> <p>¿Cuándo acudí a un miembro de mi equipo? ¿Cuándo no acudí y hubiera podido hacerlo?</p>	

		<p>¿Qué factores contribuyeron en cada caso?</p> <p>¿Qué quiero hacer con esto que he observado?"</p>	
		Llevar un registro de las preguntas respondidas y analizarlas.	
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Acciones de fortalecimiento</b>
Transparencia y Honestidad	Actualización del Código de Ética y políticas de control interno.	Realizar talleres con el personal responsable de cada unidad para actualizar el código de ética y las políticas de control.	Talleres Dinámicas grupales Conferencias Evaluaciones Reuniones de equipo Seguimiento
		Llevar a cabo talleres de socialización de la normativa interna	Información oportuna Plan de comunicación

		de la empresa	Normas de conducta
Realizar capacitaciones y una inducción permanentes para el conocimiento de las normativas nacionales e internacionales, políticas internas de transparencia y lucha contra la corrupción procurando el bien institucional		Realizar talleres vivenciales de buenas prácticas de conducta organizacional	
		Generar espacios de opinión, discusión y expresión para los colaboradores de Industrias Ales C.A	
		Realizar inducciones permanentes a los colaboradores de la empresa de las políticas internas de control y código de ética.	
		Elegir a representantes de las unidades de la empresa, con el fin de conformar el comité de ética institucional	
Conformación de un comité de ética		Establecer funciones del comité	

		Socializar la conformación del comité a nivel de toda la organización	
	Elaboración de un plan de comunicación organizacional	Generar documentos que permitan mantener informados a los empleados de las actividades de la empresa	
		Realizar documentos en los cuales se de a conocer las actividades relevantes de cada unidad	

Nota: acciones que fortalecerá las competencias corporativas a todo nivel

#### 4.1 Plan de capacitación

De acuerdo a las acciones propuestas y por los resultados obtenidos, en el cual observamos que la mayoría del personal se encuentra en un nivel medio, hemos considerado proponer todas las acciones de desarrollo se realicen a través de actividades de capacitación y entrenamiento para todo el personal, con la finalidad que este gran grupo que representa más de la mitad del personal desarrolle y empodere sus capacidades con el objetivo de mejorar su desempeño laboral y se encuentre mejor en su aspecto de desarrollo personal.

De acuerdo a las acciones planteadas se desprende el siguiente plan de capacitación:

## 4.2 Propuesta plan de capacitación

Tabla 42  
Plan de capacitación

Nº	ACTIVIDAD	DESTINATARIOS	DURACION	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Realizar una presentación en la que se hagan conocer las políticas institucionales.	Todas las áreas	3 HORAS	x							
2	Realizar una re - inducción al personal	Directivos- Todas las áreas	5 HORAS		x						
3	Como elaborar una propuesta comercial y seguimiento	Directivos- Todas Las áreas.	12 HORAS		x						
4	Realizar un seminario taller para desarrollar estrategias de pensamiento analítico	Directivos- Todas Las áreas.	5 HORAS		x						
5	Curso de planificación y elaboración de proyectos	Todas las áreas	20 HORAS			x					
6	Generar talleres de	Todas las áreas	8 HORAS			x					



	relaciones interpersonales										
7	Realizar reuniones de equipos de trabajo conducidas por el personal que se encuentra en el nivel destacado.	GTH- Personal de alta calificación de todas las áreas.	8 HORAS			x					
8	Generar seminario de buenas prácticas de manufactura	Todas las áreas	10 HORAS			x					
9	Generar cursos de normativa laboral	Todas las áreas	10 HORAS			x					
10	Generar talleres de trabajo en equipo	Todas las áreas	10 HORAS			x					
11	Realizar jornadas de integración de personal	Todas las áreas	8 HORAS				x				
12	Generar cursos y talleres de formación técnica en cada área	Todas las áreas	20 HORAS				x				
13	Realizar taller de comunicación efectiva	Toda las áreas	8 HORAS				x				

14	Realizar un seminario taller sobre liderazgo y toma de decisiones	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS				x				
15	Realizar un seminario taller para desarrollar estrategias de pensamiento critico	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS				x				
16	Realizar un seminario taller para desarrollar la proactividad comercial	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS				x				
17	Realizar un seminario taller sobre liderazgo y toma de decisiones	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS					x			
18	Generar cursos y talleres de creatividad para la innovación	Todas las áreas	8 HORAS					x			
19	Realizar un curso de Marketing.	Directivos- Todas Las áreas.	20 HORAS					x			
20	Generar talleres Liderazgo	Todas las áreas	10 HORAS					x			
21	Realizar un seminario de planeación estratégica	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS					x			

22	Generar cursos de técnicas de supervisión y control	Todas las áreas	8 HORAS						X		
23	Estrategias y técnicas de negociación	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS						X		
24	Realizar un curso de solución de conflictos	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS						X		
25	Curso de estrategias comerciales	Todas las áreas	10 HORAS							x	
26	Taller de comunicación persuasiva	Todas las áreas	8 HORAS							x	
27	Generar cursos de ofimática	Todas las áreas	20 HORAS							x	
28	Curso de formulación y control de presupuestos	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS							x	
29	Técnicas de cobranzas	Todas las áreas	8 HORAS							x	
30	Realizar un seminario taller para desarrollar estrategias de pensamiento estratégico y gestión del cambio	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS								x
31	Curso de P.N.L.	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS								x

Nota: Propuesta de plan de capacitación para implementar en el Área Comercial

### 4.3 Presupuesto Plan de Capacitación

Tabla 43  
Presupuesto de capacitación

Nº	ACTIVIDAD	DESTINATARIOS	DURACION	INSTRUCTOR	MATERIALES	INDIRECTOS	ALOJAMIENTOS	ALIMENTACION	VIARIOS	TOTAL
1	Realizar una presentación en la que se hagan conocer las políticas institucionales.	Todas las áreas	3 horas	\$ 0,00	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 150,00	\$ 1.450,00
2	Realizar una re - inducción al personal	Directivos- Todas las áreas	5 HORAS	\$ 0,00	\$ 1.200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 150,00	\$ 2.050,00
3	Curso de planificación y elaboración de proyectos	Todas las áreas	20 HORAS	\$ 5.000,00	\$ 1.600,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 800,00	\$ 200,00	\$ 9.100,00
4	Generar talleres de relaciones interpersonales	Todas las áreas	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
5	Realizar reuniones de equipos de trabajo conducidas por el personal que se encuentra en el	GTH- Personal de alta calificación de todas las áreas.	8 HORAS	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 250,00

	nivel destacado.									
6	Realizar jornadas de integración de personal	Todas las áreas	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
7	Generar cursos y talleres de formación técnica en cada área	Todas las áreas	20 HORAS	\$ 10.000,00	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 1.500,00	\$ 500,00	\$ 12.900,00
8	Como elaborar una propuesta comercial y seguimiento	Directivos- Todas Las áreas.	12 HORAS	\$ 5.000,00	\$ 800,00	\$ 200,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$ 8.200,00
9	Realizar taller de comunicación efectiva	Toda las áreas	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
10	Generar seminario de buenas prácticas de manufactura	Todas las áreas	10 HORAS	\$ 3.000,00	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 5.200,00
11	Realizar un seminario taller para desarrollar estrategias de pensamiento	Directivos- Todas Las áreas.	5 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00

	analítico									
12	Realizar un seminario taller sobre liderazgo y toma de decisiones	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.350,00
13	Generar cursos de normativa laboral	Todas las áreas	10 HORAS	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 2.550,00
14	Generar talleres de trabajo en equipo	Todas las áreas	10 HORAS	\$ 2.000,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 4.800,00
15	Realizar un seminario taller sobre liderazgo y toma de decisiones	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 4.400,00
16	Generar cursos y talleres de creatividad para la innovación	Todas las áreas	8 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 4.400,00
17	Realizar un seminario taller para desarrollar estrategias de pensamiento crítico	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 4.400,00
18	Realizar un curso de Marketing.	Directivos- Todas Las áreas.	20 HORAS	\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$ 13.800,00

19	Realizar un seminario taller para desarrollar la proactividad comercial	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS	\$ 3.000,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 5.550,00
20	Generar cursos Liderazgo	Todas las áreas	10 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
21	Realizar un seminario de planeación estratégica	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
22	Generar cursos de técnicas de supervisión y control	Todas las áreas	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
23	Estrategias y técnicas de negociación	Directivos- Todas las áreas	10 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.350,00
24	Realizar un curso de solución de conflictos	Directivos- Todas Las áreas.	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
25	Curso de estrategias comerciales	Todas las áreas	10 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.350,00
26	Taller de comunicación	Todas las áreas	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		\$ 3.900,00

	persuasiva									
27	Generar cursos de ofimática	Todas las áreas	20 HORAS	\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$ 13.800,00
28	Curso de formulación y control de presupuestos	Directivos- Todas las áreas	10 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.350,00
29	Técnicas e cobranzas	Todas las áreas	8 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.050,00
30	Realizar un seminario taller para desarrollar estrategias de pensamiento estratégico y gestión del cambio	Directivos- Todas Las áreas.	10 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.350,00
31	Curso de P.N.L.	Directivos- Todas las áreas	10 HORAS	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 4.350,00
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 79.200,00</b>	<b>\$ 11.850,00</b>	<b>\$ 6.650,00</b>	<b>\$ 26.800,00</b>	<b>\$ 29.000,00</b>	<b>\$ 5.800,00</b>	<b>\$ 159.300,00</b>

Nota: Presupuesto planificado para la ejecución del plan de capacitación



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y el plan de acción propuesto podemos concluir lo siguiente:

- El personal del área comercial región sierra de Industrias Ales C.A., se encuentra en un nivel de desempeño medio, con tendencia al desarrollo tanto en actividades esenciales como en competencias, motivo por el cual es indispensable trabajar para optimizar y elevar el nivel del desempeño de todo el personal.
- Es indispensable el compromiso y acción de la alta gerencia para la realización de estas actividades, pues está encaminada a mejorar la productividad y el mejoramiento de las relaciones laborales.
- De acuerdo a estos resultados es importante no solo elevar el nivel en el área de conocimientos y operativa únicamente sino también desarrollar el área humana del personal para un mejor desenvolvimiento en todas las esferas.
- Este plan de acción permite iniciar el trabajo encaminado a la adquisición de una nueva cultura organizacional y planeación estratégica.
- Importante es el destacar que si tenemos un personal motivado y con conocimientos de su área de trabajo, mejoraremos de echo la eficiencia y eficacia del mismo.
- Los resultados de las competencias evaluadas nos indican que debemos realizar un programa de seguimiento y evaluación de las mismas con el objetivo de mejorarlas y subir el nivel en todo el personal.

## RECOMENDACIONES

- Recomendamos seguir este plan de acción para desarrollar las competencias en el personal del área comercial región sierra de Industrias Ales C.A.
- Se recomienda a la Gerencia no solo apoyar presupuestariamente a la realización de estas actividades, sino su participación activa en la realización de las mismas.
- El diseño de este plan de acción esta realizado en base a los resultados obtenidos, pero se recomienda ejecutarlo en lo posible de acuerdo al cronograma establecido.
- De existir algún cambio o modificación al cronograma de actividades de capacitación establecido se recomienda tomar en consideración los tiempos de ejecución.
- Una vez realizado este plan de acción se recomienda dar el seguimiento con el objetivo de observar los resultados obtenidos y fortalecer la planeación estratégica de la empresa.
- Realizar una evaluación del desempeño de 180°, así mismo dentro de esta tomar en consideración la evaluación de las competencias corporativas de Industrias Ales S.A.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2010). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional estrategias y modelos*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Bernal, E. G. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: El Manual Moderno S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Talento Humano*. México: Pearson.
- Diaz, S. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Hitt Michael, B. S. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Humano, F. F. (2012). El mapa de talento. *Unidad de Conocimiento*, 1,2.
- Luecke, R. (2007). *Gestión del Desempeño*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Maritza, V. (01 de Agosto de 2012). Manual de Evaluación del Desempeño. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Martinez, V. L. (2010). *Gestión del Cambio y la innovación en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Talento Humano*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ruiz Mercader, R. S. (2009). *Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional Caminos y Herramientas*. Quito: Abya-Yala.

## **ANEXOS**

**FORMATO No. 001 - A  
RETROALIMENTACIÓN DE GESTIÓN – NIVEL ASISTENCIAS  
INDUSTRIAS ALES S.A.**

**AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

**Datos del evaluador**

Nombre completo :		Cédula:	
Área:		Dpto:	
Cargo:		Tipo de Vinculación:	

**Datos del evaluado**

Nombre completo:		Cédula:	
Área :		Dpto:	
Cargo:		Tipo de Vinculación:	
<input type="radio"/> Con personal a cargo	<input checked="" type="radio"/> Sin personal a cargo		

**Periodo de Seguimiento**

Prueba (    )	Semestral (    )	Anual (    )	Otro (    )	
Desde :		Hasta:		

Competencia	Definición
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Iniciativa	Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo
Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas

**1. SEGUIMIENTO A LA CONSECUCIÓN DE COMPORTAMIENTOS, CONDUCTA LABORAL:**

**Factores positivos del evaluado en la adquisición de comportamientos:**

Competencia:	Comportamiento Actual:
Proactividad:	
Innovación:	
Iniciativa:	
Escucha Activa:	

<b>Compromisos:</b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Comportamiento Esperado:</b>
Proactividad:	
Innovación:	
Iniciativa:	
Escucha Activa:	
Compromisos de mejoramiento:	

<b>Firmas</b>	
<b>Evaluado:</b>	_____
<b>Evaluador:</b>	_____
<b>Observaciones</b>	
Si existe algún comentario relevante anótelo:	

**FORMATO No. 001 - B**  
**RETROALIMENTACIÓN DE GESTIÓN – NIVEL COORDINACIONES**  
**INDUSTRIAS ALES S.A.**

**AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

DIA	MES	AÑO

**Datos del evaluador**

Nombre completo		Cédula:	
Área:		Dpto:	
Cargo:		Tipo de Vinculación:	

**Datos del evaluado**

Nombre completo:		Cédula:	
Área :		Dpto:	
Cargo:		Tipo de Vinculación:	
<input type="radio"/> Con personal a cargo		<input checked="" type="radio"/> Sin personal a cargo	

**Periodo de Seguimiento**

Prueba ( )	Semestral ( )	Anual ( )	Otro ( )
Desde :		Hasta:	

Competencia	Definición
Capacidad	Persigue el aprendizaje y el desarrollo personal como caminos emergentes para mantenerse en pie., Apoya al desarrollo y a la utilización total de las capacidades de otros. Valora la diversidad., Busca por fuera y elimina el esfuerzo malgastado.
Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos
Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

<b>1. SEGUIMIENTO A LA CONSECUCIÓN DE COMPORTAMIENTOS, CONDUCTA LABORAL:</b>	
<b>Factores positivos del evaluado en la adquisición de comportamientos:</b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Comportamiento Actual:</b>
Capacidad:	
Innovación:	
Manejo de Personas:	
Planificación:	
Proactividad:	
Solución de Problemas:	
<b>Compromisos:</b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Comportamiento Esperado:</b>
Capacidad:	
Innovación:	
Manejo de Personas:	
Planificación:	
Proactividad:	
Solución de Problemas:	

<b>Firmas</b>	
<b>Evaluado:</b>	_____
<b>Evaluador:</b>	_____
<b>Observaciones</b>	
Si existe algún comentario relevante anótelo:	



**FORMATO No. 001 - C**  
**RETROALIMENTACIÓN DE GESTIÓN – NIVEL JEFATURAS / GERENCIAS**  
**INDUSTRIAS ALES S.A.**

**AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

**Datos del evaluador**

Nombre completo		Cédula:	
Área:		Dpto:	
Cargo:		Tipo de Vinculación:	

**Datos del evaluado**

Nombre completo:		Cédula:	
Área :		Dpto:	
Cargo:		Tipo de Vinculación:	
<input type="radio"/> Con personal a cargo		<input checked="" type="radio"/> Sin personal a cargo	

**Periodo de Seguimiento**

Prueba ( )	Semestral ( )	Anual ( )	Otro ( )
Desde :		Hasta:	

Competencia	Definición
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Capacidad	Persigue el aprendizaje y el desarrollo personal como caminos emergentes para mantenerse en pie., Apoya al desarrollo y a la utilización total de las capacidades de otros. Valora la diversidad., Busca por fuera y elimina el esfuerzo malgastado.
Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás
Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

<b>1. SEGUIMIENTO A LA CONSECUCIÓN DE COMPORTAMIENTOS, CONDUCTA LABORAL:</b>	
<b>Factores positivos del evaluado en la adquisición de comportamientos:</b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Comportamiento Actual:</b>
Asertividad / firmeza	
Capacidad	
Innovación	
Liderazgo	
Manejo de Personas	
Monitoreo y control	
Negociación	
Planificación	
Solución de Problemas	
<b>Compromisos:</b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Comportamiento Esperado:</b>
Asertividad / firmeza	
Capacidad	
Innovación	
Liderazgo	
Manejo de Personas	
Monitoreo y control	
Negociación	
Planificación	
Solución de Problemas	

<b>Firmas</b>	
<b>Evaluado:</b>	_____
<b>Evaluador:</b>	_____
<b>Observaciones</b>	
Si existe algún comentario relevante anótelo:	

**FORMATO No. 002 - A**  
**FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO A ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA – NIVEL ASISTENCIAS**  
**INDUSTRIAS ALES S.A.**

**ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

Nº	COMPETENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
		¿Qué se realizó?	Jefe de área	Tipos de documento que genera
	Proactividad:			
	Innovación:			
	Iniciativa:			
	Escucha Activa:			

Firma \_\_\_\_\_

Responsable Unidad.

**FORMATO No. 002 - B**  
**FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO A ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA – NIVEL COORDINACIONES**  
**INDUSTRIAS ALES S.A.**

<b>ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

Nº	COMPETENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
		¿Qué se realizó?	Jefe de área	Tipos de documento que genera
	Capacidad:			
	Innovación:			
	Manejo de Personas:			
	Planificación:			
	Proactividad:			
	Solución de Problemas:			

Firma \_\_\_\_\_

Responsable Unidad.

**FORMATO No. 002 - C**  
**FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO A ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA – NIVEL JEFATURAS / GERENCIAS**  
**INDUSTRIAS ALES S.A.**

<b>ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

Nº	COMPETENCIA	ACTIVIDAD ¿Qué se realizó?	RESPONSABLE Jefe de área	REGISTRO Tipos de documento que genera
	Asertividad / firmeza			
	Capacidad			
	Innovación			
	Liderazgo			
	Manejo de Personas			
	Monitoreo y control			
	Negociación			
	Planificación			
	Solución de Problemas			

Firma \_\_\_\_\_

Responsable Unidad.

# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE NACIONAL DE VENTAS INSTITUCIONALES</b>
---------------	--

## 2. Misión del cargo:

Incrementar participación y consumo de productos industriales existentes, así como identificar el posible desarrollo de nuevos productos o envases para industrias.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Apoyar ventas y operación Sucursal Ibarra.	ALES	Eficacia en el incremento de ventas.	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Atender ventas de las cuentas clave.	ALES	Eficacia en el proceso de ventas.	$(\text{Ventas año actual} / \text{Ventas año anterior}) * 100$	100	Porcentaje
Coordinar con planificador demanda sobre la disponibilidad de producto.	ALES	Eficacia en ventas.	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Desarrollar nuevos productos con oportunidad de volumen.	ALES	Eficacia en el incremento del número de clientes.	$(\text{Número de clientes del año actual} / \text{Número de clientes del año anterior}) * 100$	100	Porcentaje

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Apoyar ventas y operación Sucursal Ibarra.	Técnicas de ventas. Mercadeo.	Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Comprensión oral. Expresión oral. Colaboración.
Atender ventas de las cuentas clave.	Estadística. Matemáticas. Técnicas de negociación.	Construcción de relaciones. Organización de la información.	Facilidad numérica. Ordenar información.
Coordinar con planificador demanda sobre la disponibilidad de producto.	Mercadeo.	Monitoreo y control.	Comprensión escrita. Razonamiento deductivo.
Desarrollar nuevos productos con oportunidad de volumen.	Mercadeo.	Evaluación de ideas. Recopilación de información.	Fluidez de ideas. Originalidad. Razonamiento deductivo.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos

	valores organizacionales actuando con probidad.
--	---

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Jefaturas	Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Jefaturas	Capacidad	Persigue el aprendizaje y el desarrollo personal como caminos emergentes para mantenerse en pie., Apoya al desarrollo y a la utilización total de las capacidades de otros. Valora la diversidad., Busca por fuera y elimina el esfuerzo malgastado.
Jefaturas	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Jefaturas	Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás
Jefaturas	Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Jefaturas	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Jefaturas	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Jefaturas	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Jefaturas	Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
---------------------------	---	---



Título de tercer nivel	Ingeniero	Ingeniería Comercial.
------------------------	-----------	-----------------------

## 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Uso y aplicaciones de grasas vegetales	40

## 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Estadística	X	
Matemáticas	X	
Mercadeo	X	X
Técnicas de negociación	X	X
Técnicas de ventas	X	X

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el	X	X

	entorno donde se desenvuelve el negocio		
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Business Objects	X	X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, proyector.	X	X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.		X
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

### 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades						
			FR	CE	CM	Total	Esencial		
<b>Actividades del cargo</b>					FR	CE	CM	Total	Esencial
Atender ventas de las cuentas clave.					4	3	4	16	SI
Coordinar con planificador demanda sobre la disponibilidad de producto.					4	3	3	13	SI
Apoyar ventas y operación Sucursal Ibarra.					4	3	3	13	SI
Desarrollar nuevos productos con oportunidad de volumen.					1	3	4	13	SI
Visitar clientes CTS Ibarra para el cumplimiento de ventas.					4	3	3	13	NO
Asegurar recaudación de clientes directos y vendedores.					3	3	3	12	NO
Elaborar presupuesto mensual por vendedor y por producto.					2	3	3	11	NO
Supervisar cumplimiento del presupuesto de los vendedores.					4	2	3	10	NO
Buscar nuevos clientes que aporten volumen de compras.					2	2	4	10	NO
Realizar acciones enfocadas a la prevención de problemas de cartera con clientes.					4	2	3	10	NO
Visitar continuamente el mercado para percibir realidad comercial.					4	2	3	10	NO
Identificar oportunidades en el mercado.					3	2	3	9	NO
Elaborar planes e incentivos que aseguren objetivos de volumen.					1	2	4	9	NO
Liquidar y evaluar planes anteriores para modificarlos y replicarlos.					1	2	4	9	NO
Realizar reportes de canal y clientes directos en ventas y margen.					1	2	4	9	NO
Dar promociones de utilidad diaria a los clientes.					1	2	3	7	NO
Calificar a nuevos clientes.					1	2	3	7	NO

# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>ADMINISTRADOR DE CUENTAS Y TAREAS</b>
---------------	--

## 2. Misión del cargo:

Planear, administrar, controlar los fondos de presupuestados para el pago de las actividades de Trade Plans

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Liquidar las actividades de trade plans junto al departamento de Trade Marketing de Ales	Industrias Ales.	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR.	CUENTAS PAGADAS DEL PERIODO / TOTAL DE CUENTAS DEL PERIODO	100	100
Pagar las actividades de Trade de P&G a Industrias Ales C.A	INDUSTRIAS ALES, P&G	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR.	CUENTAS PAGADAS DEL PERIODO / TOTAL DE CUENTAS DEL PERIODO	100	100
Planear la provision de pagos de trade plans en cierres fiscales tanto de Ales y P&G	INDUSTRIAS ALES	PRESUPUESTO.	GASTOS / PRESUPUESTO	100	100
Revisar las cuentas por pagar de P&G a Ales	INDUSTRIAS ALES	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR.	CUENTAS PAGADAS DEL PERIODO / TOTAL DE CUENTAS DEL PERIODO	100	100

## 4. Matriz de competencias:

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Destrezas generales</b>	<b>Otras competencias</b>
-------------------------------	---------------------------------	----------------------------	---------------------------

Liquidar las actividades de trade plans junto al departamento de Trade Marketing de Ales	Matemáticas. Tributación. Impuestos.	Manejo de recursos financieros. Manejo del tiempo.	Comprensión escrita. Minuciosidad.
Pagar las actividades de Trade de P&G a Industrias Ales C.A	Trade Marketing. Impuestos. Matemáticas.	Pensamiento crítico. Recopilación de información.	Minuciosidad. Razonamiento deductivo.
Planear la provision de pagos de trade plans en cierres fiscales tanto de Ales y P&G	Trade Marketing. Impuestos.	Manejo de recursos financieros. Pensamiento analítico.	Iniciativa. Ordenar información.
Revisar las cuentas por pagar de P&G a Ales	Matemáticas. Impuestos.	Manejo de recursos financieros. Manejo del tiempo.	Ordenar información. Reconocimiento de problemas.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Asistencias	Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Asistencias	Iniciativa	Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo
Asistencias	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Asistencias	Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Ingeniería	5	Administración, Marketing, Finanzas

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Informática Office	20
Portafolio de productos	8
marketing enfocado a trade plans	20
manejo de Business Development Found BDF (Manejo de Presupuestos)	20

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Impuestos	X	X
Matemáticas	X	
Trade Marketing	X	
Tributación	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,	X	X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Office, Net meeting	X	X
Manejar programas informáticos Internos	OPTIMA, MY COCKPIT	X	X
Operar equipos de oficina:	FAX, SCANNER, COPIADORA	X	X



Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles	X	X
--	--------	---	---

## 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

## 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

## 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

<b>Actividades del cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Pagar las actividades de Trade de P&G a Industrias Ales C.A	2	4	4	<b>18</b>	<b>SI</b>
Planear la provision de pagos de trade plans en cierres fiscales tanto de Ales y P&G	1	4	4	<b>17</b>	<b>SI</b>
Liquidar las actividades de trade plans junto al departamento de Trade Marketing de Ales	1	4	3	<b>13</b>	<b>SI</b>
Revisar las cuentas por pagar de P&G a Ales	4	3	3	<b>13</b>	<b>SI</b>
Plnear los Trade Plans dentro de la herramienta del sistema de P&G	1	4	3	<b>13</b>	<b>NO</b>
Elaborar informes de ventas de las categorías de P&G	3	3	3	<b>12</b>	<b>NO</b>
revisar status de fondos y pagos del proceso de trade plans	2	3	3	<b>11</b>	<b>NO</b>
Elaborar informes de inversion BDF, versus resultados en ventas	1	3	3	<b>10</b>	<b>NO</b>
Conseguir los sustentos para el proceso de pago	4	3	2	<b>10</b>	<b>NO</b>
Elaborar ordenes de compra para la entrega de muestras de productos de P&G	4	3	2	<b>10</b>	<b>NO</b>
Organizar toda la documentacion de cada uno de los pagos	4	3	2	<b>10</b>	<b>NO</b>
Elaborar ordenes de compra para facturar actividades programadas de trade	3	2	3	<b>9</b>	<b>NO</b>
solicitar la facturacion de las actividades a ser pagadas	2	3	2	<b>8</b>	<b>NO</b>
Solicitar aprobacion de pagos al Country Manager de P&G en Ales	2	2	3	<b>8</b>	<b>NO</b>

Elaborar las cartas de evidencias de pago para las firmas de aprobacion de Ales	3	2	2	7	NO
Validar el proceso de pago efectuado por P&G de cada uno de las actividades de Trade	2	2	2	6	NO
Enviar a la agencia auditora de P&G todos los pagos aprobados	2	2	2	6	NO

# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>ASISTENTE DE TRADE MARKETING</b>
---------------	-------------------------------------

## 2. Misión del cargo:

Colaborar en los procesos operativos y técnicos del departamento comercial vinculados a la recopilación y organización de información, así como, a las ejecuciones promocionales de los diferentes canales en los puntos de venta

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Analizar y verificar información de ventas mediante el manejo de los sistemas BPCS, Buisness Objects y la plataforma Info View	Ales	Oportunidad.	(Fecha de entrega del requerimiento / fecha establecida para la entrega)	1	Día
Realizar el seguimiento de ventas por cliente, vendedor, jefatura y gerencia	Ales	Eficiencia en la realización de reportes.	(Reportes entregados - reportes con error/ reportes solicitados)*100	100	Porcentaje
Realizar la liquidación de planes diseñados para los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos	Ales	Eficiencia en la entrega de beneficios del plan al cliente.	(Montos entregados / montos asignados para entrega)*100	100	Porcentaje

## 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------

Analizar y verificar información de ventas mediante el manejo de los sistemas BPCS, Buisness Objects y la plataforma Info View		Aprendizaje activo. Pensamiento analítico.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Ordenar información.
Realizar el seguimiento de ventas por cliente, vendedor, jefatura y gerencia	Mercadeo.	Destreza matemática. Recopilación de información. Proactividad.	Facilidad numérica. Minuciosidad.
Realizar la liquidación de planes diseñados para los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos	Mercadeo.	Destreza matemática. Organización de la información.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Ordenar información.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Asistencias	Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Asistencias	Iniciativa	Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo
Asistencias	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Asistencias	Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título de segundo nivel	3 / Carrera universitaria incompleta o Tecnología	Marketing o afines

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de venta	16

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercadeo	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de ventas		X
Información institucional de	Conocimiento de		X

nivel estratégico	misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	BPCS, Info View Buisness Object		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora, proyector	X	X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------

Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X
Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

## 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

## 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades



<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades del cargo		FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar la liquidación de planes diseñados para los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos		2	4	4	18	SI
Realizar el seguimiento de ventas por cliente, vendedor, jefatura y gerencia		5	3	4	17	SI
Analizar y verificar información de ventas mediante el manejo de los sistemas BPCS, Buisness Objects y la plataforma Info View		5	3	4	17	SI
Coordinar la ejecución de iniciativas promocionales para los canales HFS y UTT		4	4	3	16	NO
Colaborar en el manejo y disposición de activos promocionales		4	3	3	13	NO
Controlar el cumplimiento de los procesos de merchandising en puntos de venta de acuerdo a estándares establecidos		3	3	3	12	NO
Colaborar en la elaboración y propuesta de planes de acción y mejora a los procesos de venta en base al análisis de mercado, competencia, otros		3	3	3	12	NO

---

# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>BUSINESS INTELLIGENCE</b>
---------------	------------------------------

## 2. Misión del cargo:

Analizar, monitorear y desarrollar toda la información, para efectuar un sistema completo de inteligencia de mercado que comprenda el análisis y entendimiento de la empresa, la competencia y los consumidores.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Analizar a la competencia de manera que se logre un proceso continuo y sistemático para difundir resultados.	ALES	Eficacia en el cumplimiento de objetivos.	(Objetivos cumplidos / objetivos programados)*100	85	Porcentaje
Analizar información de importaciones y exportaciones de grasas comestibles y productos de limpieza para comprender el mercado.	ALES	Eficiencia en entregables y valoración de la información.	(Reportes realizados - reportes con error / reportes solicitados)*100	90	Porcentaje
Analizar los negocios, manejo de técnicas y análisis de datos internos para facilitar la toma de decisiones (manejo del Business Object)	ALES	Eficacia en el cumplimiento de objetivos.	(Objetivos cumplidos / objetivos programados)*100	85	Porcentaje
Controlar y verificar los distintos estudios ad_hoc (cualitativos - cuantitativos)	ALES	Impacto de estudios de mercado en ventas.	(Costo investigación / ventas preiodo actual)*100	25	Porcentaje

## 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Analizar a la	Mercadeo.	Evaluación de	Ordenar

competencia de manera que se logre un proceso continuo y sistemático para difundir resultados.		ideas. Pensamiento analítico.	información.
Analizar información de importaciones y exportaciones de grasas comestibles y productos de limpieza para comprender el mercado.	Estadística.	Organización de la información. Recopilación de información.	Minuciosidad. Ordenar información.
Analizar los negocios, manejo de técnicas y análisis de datos internos para facilitar la toma de decisiones (manejo del Business Object)	Estadística. Mercadeo.	Pensamiento analítico. Recopilación de información. Proactividad.	Reconocimiento de problemas. Facilidad numérica.
Controlar y verificar los distintos estudios ad_hoc (cualitativos - cuantitativos)	Mercadeo.	Organización de la información. Pensamiento analítico.	Minuciosidad. Ordenar información.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Supervisores/coordinadores/especialistas	Capacidad	Persigue el aprendizaje y el desarrollo personal como caminos emergentes para mantenerse en pie., Apoya al desarrollo y a la utilización total de las capacidades de otros. Valora la diversidad., Busca por fuera y elimina el esfuerzo malgastado.
Supervisores/coordinadores/especialistas	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Supervisores/coordinadores/especialistas	Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Supervisores/coordinadores/especialistas	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Supervisores/coordinadores/especialistas	Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos
Supervisores/coordinadores/especialistas	Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título de tercer nivel	5 años / Ingeniero	Marketing, Ing. Comercial

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del
------------------------------	------------------------------------

	curso/seminario/pasantías requerido
Estrategias de marketing.	80

## 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Estadística	X	
Mercadeo	X	

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

## 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Project	X	
Manejar programas informáticos Internos	Business Objects (B.O)		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio hablado, escrito y leído.	X	X

#### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

#### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

#### 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Analizar a la competencia de manera que se logre un proceso continuo y sistemático para difundir resultados.	4	4	5	24	SI
Analizar los negocios, manejo de técnicas y análisis de datos internos para facilitar la toma de decisiones (manejo del Business Object)	4	5	4	24	SI
Controlar y verificar los distintos estudios ad_hoc (cualitativos - cuantitativos)	3	4	5	23	SI
Analizar información de importaciones y exportaciones de grasas comestibles y productos de limpieza para comprender el mercado.	2	5	4	22	SI
Controlar y verificar información de Store Audit para las categorías.	2	5	4	22	NO
Aplicar técnicas de análisis de datos para la definición de información útil para la toma de decisiones de mercado.	5	4	4	21	NO
Dimensionar el mercado local en toneladas y dólares para las diferentes categorías.	3	4	4	19	NO
Analizar el mercado de palma: precios internacionales, participación local y tendencias internacionales.	3	4	4	19	NO
Revisar los gastos de Marketing por cuenta,	3	4	4	19	NO

categoria y producto (presupuesto del área).					
Inspeccionar y monitorear el mercado: actualización de precios, de productos, lanzamiento de nuevos productos, nuevas tendencias y negocios.	3	4	3	15	NO
Analizar el comportamiento de los consumidores: motivadores de compra, necesidades, lugares de compra, usos y consumo.	3	4	3	15	NO
Monitorear los indicadores y gestores del comportamiento del ambiente externo.	2	3	4	14	NO
Monitorear evolución de costos de materia prima de las diferentes categorías de productos.	2	3	4	14	NO
Determinar la inversión en medios de las diferentes categorías y productos.	2	4	3	14	NO
Determinar los impactos de la publicidad a través de los diferentes medios.	2	3	3	11	NO
Monitorear el registro de marcas y patentes.	1	3	3	10	NO



# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	COUNTRY MANAGER P&G
---------------	---------------------

## 2. Misión del cargo:

Ser el vínculo entre P&G y distribuidores de sus productos en Ecuador, dando seguimiento a las compras, ventas y desarrollo de cada una de las categorías, mediante el desarrollo de planes de Trade Marketing que aseguren el cumplimiento de los fundamentale

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS PARA EL RESTO DE DISTRIBUIDORES DE PROCTER EN ECUADOR	ALES	CUMPLIMIENTO DE VENTAS, PRESUPUESTOS.	VENTAS / OBJETIVOS	100	100
DESARROLLAR PLANES DE TRADE EN CONJUNTO CON LOS RESPONSABLES DE LAS MARCAS EN PANAMA	ALES	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTOS DE BDF (PLANES DE TRADE).	FONDOS USADOS / FONDOS PROYECTADOS	100	100
ELABORAR PLANES DE TRADE CON EL RESPONSABLE DE ALES PARA EL PLAN EJECUTOR					
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ALES HA P&G	ALES, PROCTER	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO.	VENTAS / PRESUPUESTO	100	100

## 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS PARA EL RESTO DE DISTRIBUIDORES DE PROCTER EN ECUADOR	Finanzas. Ventas. Planificación Estratégica.	Juicio y toma de decisiones. Planificación.	Fluidez de ideas. Ordenar información. Velocidad de clausura.
DESARROLLAR PLANES DE TRADE EN CONJUNTO CON LOS RESPONSABLES DE LAS MARCAS EN PANAMA	Trade Marketing. Marketing. Estrategias de Venta.	Generación de ideas. Planificación.	Flexibilidad categorial. Originalidad.
ELABORAR PLANES DE TRADE CON EL RESPONSABLE DE ALES PARA EL PLAN EJECUTOR	Estadística. Finanzas. Logística y almacenamiento. Ventas.	Monitoreo y control. Planificación.	Originalidad. Velocidad perceptiva.
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ALES HA P&G	Estadística. Finanzas. Presupuestos.	Construcción de relaciones. Negociación.	Fluidez de ideas. Reconocimiento de problemas.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y

	trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Gerencias Medias	Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Gerencias Medias	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Gerencias Medias	Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás
Gerencias Medias	Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Gerencias Medias	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Gerencias Medias	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Gerencias Medias	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Gerencias Medias	Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
INGENIERIA	5	ADMINISTRACION, MERCADEO, FINANZAS

MBA	2	ADMINISTRACION, VENTAS, MARKETING
-----	---	--------------------------------------

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
MERCHANDISING	40
TECNICAS DE LIDERAZGO	20
COACHING	80
ESTRATEGIAS DE VENTA	40
TRADE MARKETING	80

#### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Estadística	X	X
Estrategias de Venta	X	
Finanzas	X	X
Logística y almacenamiento	X	X
Marketing	X	X
Planificación Estratégica	X	X
Presupuestos	X	X
Trade Marketing	X	X
Ventas	X	

#### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X

Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	BO, SCORE CARD PROCTER, SISTEMA P&G	X	X
Manejar programas informáticos Internos	OFFICE, LOTUS	X	X
Operar equipos de oficina:	Sin descripción	X	X

Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	INGLES HABLADO ALTO, ESCRITO ALTO LEIDO ALTO	X	X
--	---	---	---

## 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

## 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en cargos similares.

## 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ALES HA P&G	4	5	3	19	SI
ELABORAR PLANES DE TRADE CON EL RESPONSABLE DE ALES PARA EL PLAN EJECUTOR	2	4	4	18	SI
DESARROLLAR PLANES DE TRADE EN CONJUNTO CON LOS RESPONSABLES DE LAS MARCAS EN PANAMA	1	4	4	17	SI
ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS PARA EL RESTO DE DISTRIBUIDORES DE PROCTER EN ECUADOR	4	4	3	16	SI
DAR SEGUIMIENTO AL PRESUPUESTO DE VENTAS DE ALES	4	4	4	20	NO
REVISAR LAS ORDENES INGRESADAS PROCTER QUE ESTEN EN LINEA CON EL FORECAST Y LAS VENTAS E INVENTARIOS	3	4	3	15	NO
PRESENTACION DE RESULTADOS DE NEGOCIO ECUADOR EN REUNIONES DE GERENCIAS DE P&G	2	3	4	14	NO

DAR SEGUIMIENTO A LOS FUNDAMENTALES DE VENTAS POR CADA REGION Y CLIENTE	4	3	3	13	NO
ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO Y USO CORRECTO DE LOS FONDOS DE BDF Y SU INVERSION EN LOS CANALES	1	4	3	13	NO
DAR SEGUIMIENTO AL MANEJO DE LOS FONDOS PARA LA EJECUCION DE LOS PLANES DE TRADE Y SU IMPLEMENTACION	3	3	3	12	NO
DESARROLLAR PLANES PARA LA CREACION DE DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE PROCTER	3	3	3	12	NO
REVISAR EL NEGOCIO DE LOS OTROS DISTRIBUIDORES DE PROCTER (QUIFATEX, SUPERMAXI, MI COMISARIATO, MERCANTIL GARZOSI)	3	3	3	12	NO
REVISAR EL SCORDCARD CON LA GERENCIA DE ALES Y PROCTER	2	3	3	11	NO
DAR SEGUIMIENTO A LA DISTRIBUCION NUMERICA Y PORTAFOLIO PARA ARMAR PLANES	2	3	3	11	NO
PRESENTAR A ALES LAS NUEVAS INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y PROMOCIONES COMERCIALES DESARROLLADAS POR PROCTER	2	3	3	11	NO
MANEJAR EL PRESUPUESTO DE BDF ( FONDOS PARA TRADE)	2	3	3	11	NO
ASEGURAR EL CUMPLIMEINTO DEL PRESUPUESTO DE BDF (PLANES DE TRADE) DE ACUERDO A PLANES Y LINEAMIENTOS	2	3	3	11	NO
DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS EN CONJUNTO (ALES Y PROCTER)	1	3	3	10	NO
ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO DE PRODCUTOS (FILL RATE) A LOS PRINCIPALES CLIENTES	4	3	2	10	NO
PRESENTAR LISTAS DE PRECIOS DE PROCTER A ALES	2	3	2	8	NO
REVISAR Y PRESNTAR PLANES Y CARTAS DE OFERTAS AL COMERCIO	2	3	2	8	NO
COORDINAR REUNIONES DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO DEL FORECAST ENTRE PROCTER Y ALES	2	2	2	6	NO

---



# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>GERENTE DE MARKETING</b>
---------------	-----------------------------

## 2. Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la planificación estratégica de marketing, Comunicaciones interno y externas; innovación, renovación y Marketing mix de las líneas de producto de la Compañía.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar la ejecución y actualización de monitoreo, análisis estratégicos	Ales	planes de ejecución y proyectos.	# planes y proyectos lanzados / # planes y proyectos programados	100	100
Coordinar, aprobar y elaborar la Planificación estratégica de marketing por línea de productos	Ales	plan a inicio de año.	plan presentado oportunamente/ fecha acordada para la entrega	80	100
Elaborar la planificación e innovación anual de líneas de productos actuales y nuevas	Ales	Segmentación de la compañía en líneas y marcas.	% innovaciones y planes cumplidos/ fecha esperada	100	100
Planificar, organizar, coordinar y aprobar la estrategia de segmentación, targezing y posicionamiento de la compañía	Ales	Análisis y retroalimentación de planes e innovaciones.	% innovaciones y planes cumplidos/ fecha esperada	100	100

## 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar la ejecución y actualización de monitoreo, análisis estratégicos	Análisis estratégico. Sistemas de Información de Mercado y negocios. Análisis del entorno/competitividad. Matrices Estratégicas.	Identificar consecuencias ulteriores. Pensamiento conceptual. Pensamiento crítico.	Ordenar información. Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas. Velocidad de clausura.
Coordinar, aprobar y elaborar la Planificación estratégica de marketing por línea de productos	Planificación Estratégica. Estrategia Competitiva. Visión Estratégica.	Formular una visión. Planificación.	Originalidad. Razonamiento matemático.
Elaborar la planificación e innovación anual de líneas de productos actuales y nuevas	Procesos de Innovación. Creatividad. Comportamiento del Consumidor.	Generación de ideas. Juicio y toma de decisiones.	Flexibilidad categorial. Originalidad. Razonamiento inductivo.
Planificar, organizar, coordinar y aprobar la estrategia de segmentación, targezing y posicionamiento de la compañía	Comportamiento del Consumidor. Estimación de Mercado. Segmentación.	Formular una visión. Pensamiento crítico. Planificación.	Razonamiento deductivo. Velocidad de clausura.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y

	trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Gerencias Medias	Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Gerencias Medias	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Gerencias Medias	Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás
Gerencias Medias	Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Gerencias Medias	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Gerencias Medias	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Gerencias Medias	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Gerencias Medias	Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Maestría	2	Administración Empresarial

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Planificación Estratégica	40
Habilidades gerenciales	20
Coaching	20
Marketing Estratégico	120

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis del entorno/ competitividad	X	X
Análisis estratégico	X	X
Comportamiento del Consumidor	X	X
Creatividad	X	X
Estimación de Mercado	X	X
Estrategia Competitiva	X	X
Matrices Estratégicas	X	X
Planificación Estratégica	X	X
Procesos de Innovación	X	X
Segmentación	X	X
Sistemas de Información de Mercado y negocios	X	X
Visión Estratégica	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de	X	X

	recursos humanos, sistemas, etc.		
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,	X	X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	BO	X	X
Operar equipos de oficina:	Sin descripción	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles nivel medio	X	X

## 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

## 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 a 6 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

## 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves:	Máxima complejidad: la

		Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar, aprobar y elaborar la Planificación estratégica de marketing por línea de productos	1	5	5	26	SI
Coordinar la ejecución y actualización de monitoreo, análisis estratégicos	1	5	5	26	SI
Planificar, organizar, coordinar y aprobar la estrategia de segmentación, targezing y posicionamiento de la compañía	1	5	5	26	SI
Elaborar la planificación e innovación anual de líneas de productos actuales y nuevas	2	4	5	22	SI
Coordinar el proceso de desarrollo de nuevos productos	2	4	4	18	NO
Aprobar presupuestos para medios ATL y BTL tanto para planes de Comunicación, Construcción de Marca y actividades de promoción de mercado y consumidor	2	4	4	18	NO
Coordinar y controlar los sistemas de conocimiento al consumidor, monitoreo competidores, mercado y entorno	2	4	4	18	NO
Aprobar el lanzamiento de nuevos productos	1	4	4	17	NO
Aprobar presupuestos, ventas, inversiones de marketing	1	4	4	17	NO
Establecer estrategias de precios por marca, producto y canal	1	4	4	17	NO

Organizar, coordinar y aprobar presupuesto de inversión en marketing en actividades de ATL y BTL	1	4	4	17	NO
Planificar, coordinar y aprobar estrategias y actividades de CRM	1	3	5	16	NO
Coordinación y seguimiento de desempeño de equipo de Marketing	5	3	3	14	NO
Establecer portafolio de productos (marcas y líneas), segmentación por canal.	2	3	4	14	NO
aprobar, desarrollar la impresión y/o actualización de empaques y embalajes de productos	2	5	2	12	NO
Supervisar el cumplimiento de planes de marketing	3	3	3	12	NO
Coordinar la aprobación de planes operativos y acciones por líneas de marca	3	3	3	12	NO
Proponer a Presidencia y Directorio iniciativas para construir y/o consolidar visión estratégica	1	2	5	11	NO
Monitoreo de costos de producción y márgenes de contribución de productos	2	3	3	11	NO
Coordinar y monitorear el desempeño de marcas, líneas y productos	3	2	3	9	NO
Seguimiento y control a ventas y desempeño de productos actuales	4	2	2	8	NO
Planificar y controlar actividades de entrenamiento y comunicación con la fuerza de ventas	1	2	2	5	NO

---



# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>GERENTE COMERCIAL REGIONAL</b>
---------------	-----------------------------------

## 2. Misión del cargo:

Administrar la gestión comercial y de ventas de la Empresa, cumpliendo políticas, presupuestos y objetivos establecidos, asegurando márgenes de rentabilidad y volúmenes de ventas propuestos.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar la comercialización y ventas en la Región, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Comercial.	ALES	Presupuesto. Eficacia en las ventas. Satisfacción de clientes.	$(\text{Gasto/Presupuesto}) * 100$ $(\text{Ventas realizadas/Ventas programadas}) * 100$ $(\text{Clientes satisfechos/Clientes atendidos}) * 100$	100 100 100	Porcentaje Porcentaje Porcentaje
Controlar actividades de Jefes de Canal, Supervisores y Vendedores, con el fin de apoyar en la consecución de las ventas programadas.					
Elaborar planes de trabajo y la asignación de clientes y sistemas de supervisión a cada vendedor, para cumplir con los objetivos de ventas señalados por la Gerencia Comercial.	ALES	Presupuesto.	$(\text{Gasto/Presupuesto}) * 100$	100	Porcentaje
Elaborar y asignar el presupuesto de ventas, por vendedor y por producto, en coordinación con las Directrices de Gerencia Comercial.	ALES	Presupuesto.	$(\text{Gasto/Presupuesto}) * 100$	100	Porcentaje

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar la comercialización y ventas en la Región, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Comercial.	Administración y gestión. Mercadeo.	Organización de sistemas. Persuasión.	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.
Controlar actividades de Jefes de Canal, Supervisores y Vendedores, con el fin de apoyar en la consecución de las ventas programadas.	Mercadeo. Técnicas de supervisión.	Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Fluidez de ideas. Originalidad. Razonamiento deductivo.
Elaborar planes de trabajo y la asignación de clientes y sistemas de supervisión a cada vendedor, para cumplir con los objetivos de ventas señalados por la Gerencia Comercial.	Mercadeo. Técnicas de planificación.	Organización de la información. Organización de sistemas.	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.
Elaborar y asignar el presupuesto de ventas, por vendedor y por producto, en coordinación con las Directrices de Gerencia Comercial.	Gestión de presupuestos. Técnicas de planificación.	Organización de la información.	Ordenar información. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás
Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.

Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Operativo	Iniciativa	Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo
Operativo	Pro actividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título de tercer nivel	5 años/ Ingeniero	Mercadeo, Administración de Empresas, Ventas

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Coaching	40
Planificación Estratégica	40

#### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	
Gestión de presupuestos	X	
Mercadeo	X	X
Técnicas de planificación	X	X
Técnicas de supervisión	X	X

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

## 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	B.O. BPCS		X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Proyector, copiadora.	X	
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés hablado, leído y escrito nivel medio.	X	

## 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	

## 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 a 6 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos

	similares. Experiencia en otras posiciones internas.
--	--

## 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)			
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades del cargo		FR	CE	CM	Total	Esencial
Elaborar y asignar el presupuesto de ventas, por vendedor y por producto, en coordinación con las Directrices de Gerencia Comercial.		2	4	4	18	SI
Elaborar planes de trabajo y la asignación de clientes y sistemas de supervisión a cada vendedor, para cumplir con los objetivos de ventas señalados por la Gerencia Comercial.		4	4	3	16	SI
Administrar la comercialización y ventas en la Región, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Comercial.		5	3	3	14	SI
Controlar actividades de Jefes de Canal, Supervisores y Vendedores, con el fin de apoyar en la consecución de las ventas programadas.		5	3	3	14	SI
Supervisar permanentemente el desarrollo de las ventas.		5	3	3	14	NO

Realizar reuniones periódicas de trabajo con la Gerencia Comercial, para analizar los avances y estrategias de venta.	3	3	3	12	NO
Controlar niveles óptimos de cartera con la participación de Crédito y Cobranza.	5	3	2	11	NO
Dirigir las actividades administrativas de la Regional, relacionados con asuntos del personal y apoyo logístico.	4	3	2	10	NO
Optimizar los recursos disponibles, buscando soluciones ágiles y económicas, en caso de detectar algún problema.	5	2	2	9	NO
Capacitar al personal de ventas sobre las características de los productos y su forma de comercialización.	5	2	2	9	NO

# DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO COMERCIAL</b>
---------------	--------------------------------------

## 2. Misión del cargo:

Dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos administrativos y operativos del área Comercial de la compañía, bajo las políticas establecidas por la Gerencia Comercial.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Analizar y actualizar listas de precios vigentes de todos los negocios de a compañía.	Departamento Comercial	Eficacia en la actualización de precios.	$(\text{Lista de precios actualizada} / \text{total de precios vigentes}) * 100$	100	Porcentaje
Analizar y aprobar pedidos de venta de las regionales.	Departamento Comercial	Eficacia en la aprobación de pedidos.	$(\# \text{ de pedidos atendidos} / \# \text{ de pedidos solicitados}) * 100$	100	Porcentaje
Analizar y solicitar aprobación de las liquidaciones de planes comerciales a la gerencia comercial para los pagos respectivos a clientes y vendedores	Departamento Comercial	Eficacia en la aprobación de la liquidaciones de planes comerciales.	$(\text{Plan comerciales aprobados} / \text{total de planes comerciales presentados}) * 100$	100	Porcentaje
Planificar y solicitar las maquilas promocionales del área del departamento del logística.	ALES	Oportunidad	$(\text{Maquilas promocionales entregadas en el tiempo establecido} / \text{maquilas promocionales solicitadas}) * 100$	100	Porcentaje
Supervisar y controlar la ejecución de las	Departamento Comercial	Eficiencia en el	(Actividades realizadas -	100	Porcentaje



políticas comerciales por parte de las gerencias regionales y de las jefaturas de cuenta.		cumplimiento de políticas.	actividades que no cumplan con las políticas comerciales / actividades realizadas)*100		e
---	--	----------------------------	--	--	---

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Analizar y actualizar listas de precios vigentes de todos los negocios de la compañía.	Administración y gestión. Mercadeo.	Destreza matemática. Pensamiento analítico.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Razonamiento matemático.
Analizar y aprobar pedidos de venta de las regionales.	Administración y gestión. Mercadeo.	Destreza matemática. Juicio y toma de decisiones.	Facilidad numérica. Minuciosidad.
Analizar y solicitar aprobación de las liquidaciones de planes comerciales a la gerencia comercial para los pagos respectivos a clientes y vendedores	Administración y gestión. Mercadeo.	Destreza matemática. Pensamiento analítico.	Expresión oral. Razonamiento matemático.
Planificar y solicitar las maquilas promocionales del área del departamento del logística.	Administración y gestión.	Construcción de relaciones. Juicio y toma de decisiones.	Flexibilidad categorías. Originalidad.
Supervisar y controlar la ejecución de las políticas comerciales por parte de las gerencias regionales y de las jefaturas de cuenta.	Administración y gestión. Mercadeo.	Orientación / asesoramiento.	Comprensión oral. Razonamiento deductivo.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Calidad Humana y Respeto	Mantiene una cultura de valores y principios, que guían todas sus acciones. Aplica y desarrolla valores personales y buenas relaciones interpersonales en su entorno de trabajo, trata y ayuda con cortesía y respeto a los demás

Competitividad	Principio básico con el que logrará alcanzar sus objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad, soportándonos en una actitud proactiva, innovadora y creativa.
Hábito de Servicio	Compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva, buscando ganar-ganar. Respuesta y compromiso para atender los requerimientos de clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Promueve la unión de esfuerzos y compromisos, mediante el trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Transparencia y Honestidad	Demuestra en todos sus actos ética y transparencia y promueve la práctica de estos valores organizacionales actuando con probidad.

#### 4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Jefaturas	Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Jefaturas	Capacidad	Persigue el aprendizaje y el desarrollo personal como caminos emergentes para mantenerse en pie., Apoya al desarrollo y a la utilización total de las capacidades de otros. Valora la diversidad., Busca por fuera y elimina el esfuerzo malgastado.
Jefaturas	Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Jefaturas	Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás
Jefaturas	Manejo de Personas	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Jefaturas	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Jefaturas	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

Jefaturas	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Jefaturas	Solución de Problemas	Integra sinérgicamente tanto la lógica como la intuición para generar buenas soluciones. Organiza la información compleja.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título de tercer nivel	5 años / Ingeniero o Licenciado	Administración de empresas, Mercadeo

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de negociación	40
Técnicas de ventas	20
Planificación estratégica enfoque comercial	80
Manejo de clientes difíciles	20

#### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	
Mercadeo	X	

#### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves		X

	del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Business Object (B.O), BPC S	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio escrito y leído.	X	X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de	X	X

	metas.		
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

### 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo

		resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades del cargo		FR	CE	CM	Total	Esencial
Supervisar y controlar la ejecución de las políticas comerciales por parte de las gerencias regionales y de las jefaturas de cuenta.		4	5	5	29	SI
Analizar y solicitar aprobación de las liquidaciones de planes comerciales a la gerencia comercial para los pagos respectivos a clientes y vendedores		2	5	5	27	SI
Analizar y actualizar listas de precios vigentes de todos los negocios de la compañía.		4	5	4	24	SI
Analizar y aprobar pedidos de venta de las regionales.		5	4	4	21	SI
Planificar y solicitar las maquilas promocionales del área del departamento de logística.		2	4	4	18	SI
Elaborar reportes de ventas comerciales y cumplimientos versus presupuesto.		4	4	3	16	NO
Cargar al sistema las promociones vigentes.		2	4	3	14	NO
Difundir las políticas y planes comerciales a las gerencias regionales y jefaturas de venta.		2	4	3	14	NO
Revisar y solicitar aprobación a la gerencia Comercial para el pago a proveedores.		4	3	3	13	NO
Elaborar porcentajes de distribución de productos promocionales.		3	3	3	12	NO
Coordinar actividades comerciales-administrativas con la gerencia Comercial y las gerencias regionales.		3	3	3	12	NO
Solicitar la compra de artículos promocionales al departamento de compras.		3	3	3	12	NO
Analizar y consolidar información de precios de la competencia en el mercado.		2	3	3	11	NO
Analizar y generar reporte de cajas no vendidas en el mercado.		4	2	3	10	NO
Coordinar la distribución de materiales POP y muestras de nuevos productos a las regionales.		3	3	2	9	NO