



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica en Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL**

**Elaboración de un modelo de competencias y desarrollo de talento humano  
como mecanismo para mejorar la competitividad, aplicado a la empresa  
Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTORA:** Minango Espinoza, Sofía Margarita

**DIRECTOR:** Almeida Martínez, Marcelo Esteban, M.B.A

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Elaboración de un modelo de competencias y desarrollo de talento humano como mecanismo para mejorar la competitividad, aplicado a la empresa Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito realizado por Minango Espinoza Sofia Margarita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Agosto de 2014

f).

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Sofia Margarita Minango Espinoza declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Elaboración de un modelo de competencias y desarrollo de talento humano como mecanismo para mejorar la competitividad, aplicado a la empresa Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, de la titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

**Autora:** Minango Espinoza Sofia Margarita

**Cédula:** 171161468-3

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a las personas que más amo en este mundo; mis hijas Doménica y María Paz quienes son fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo investigativo ha requerido de mucho esfuerzo, dedicación y sacrificio de quien lo ha elaborado, sin embargo considero que la culminación de esta tesis no habría sido posible sin el apoyo y el valioso tiempo ofrecido desinteresadamente de quienes menciono a continuación:

1. Quiero agradecer a Dios, por llenar mi vida de dicha y bendiciones, por fortalecerme cada día, por iluminar mi entendimiento, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que fueron mi apoyo durante todo el período de estudio y durante la culminación de esta etapa nueva etapa.
2. Quiero dar gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja y en forma especial a la Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, por todo el soporte institucional brindado para la realización de mi tesis.
3. Quiero dar gracias a mi padre, por su presencia incondicional, amistad y amor incomparable, gracias papa por darme un hogar cálido, por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino leal y de superación, gracias por enseñarme los valores de la humildad, la honradez y el respeto hacia mi misma y hacia los demás.
4. De manera especial quiero agradecer a mi esposo, por su incondicional apoyo en todo momento, pues me permitió culminar este reto tan importante.
5. Gracias también al mi directos de tesis, Marcelo Almeida, por sus sugerencias, y por brindarme de forma generosa sus conocimientos y experiencia profesional, en un marco de confianza y amistad.
6. A todos mis amigos/as, por el apoyo y motivación que de ellos/as he recibido.

***A todos y de todo corazón, mi mayor reconocimiento y gratitud***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. GENERALIDADES .....	5
1.1. Planteamiento del problema .....	6
1.2. Justificación e importancia de la propuesta .....	6
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.4. Hipótesis .....	8
1.5. Antecedentes históricos de la Industria de Servicios Alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. ....	8
1.6. Objetivos de la empresa Caterexpress .....	9
1.7. Misión.....	10
1.8. Visión.....	10
1.9. Valores .....	10
1.10. Constitución Legal.....	11
1.10.1. Ley de Compañías.....	11
1.10.2. Código de Trabajo .....	11
1.10.3. IESS .....	11
1.10.4. Ley de Régimen Tributario Interno .....	11
1.10.5. Patente Municipal .....	12
1.10.6. Uso de suelo .....	12
1.10.7. Permiso del Ministerio de Trabajo .....	12
1.10.8. Permiso del Ministerio de Salud Pública .....	12
1.10.9. Permiso del Cuerpo de Bombero .....	13
1.10.10. Medio Ambiente .....	13
1.10.11. Estructura Orgánica .....	13
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	14
CAPÍTULO II.....	15

2. MODELO DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, COMO MECANISMO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. ....	15
2.1 Modelo de Gestión por Competencias.....	16
2.1.1. Definición .....	16
2.1.2 Objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias .....	18
2.1.3 Ventajas de justifican el cambio a un Modelo de Gestión por Competencias .....	18
2.2 Relación entre el sistema de gestión por competencias y la competitividad.....	19
2.3 Aspectos a considerar para la implantación del sistema por competencias .....	19
2.4 Competencias Laborales.....	20
2.4.1 Identificación de Competencias .....	20
2.4.2 Normalización de competencias .....	21
2.4.3 Formación basada en competencias .....	21
2.4.4 Certificación de competencias .....	22
2.5 Desarrollo Profesional .....	23
2.6 Enriquecimiento del trabajo.....	24
2.7 Clima Sociopsicológico – Laboral .....	27
CAPÍTULO III.....	34
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS CATEREXPRESS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO. ....	34
3.3.2.1. Análisis del ambiente interno de la empresa Caterexpress .....	43
3.3.2.2. Análisis del ambiente externo de la empresa Caterexpress .....	47
3.3.3. Análisis FODA del área de talento humano de la empresa Caterexpress .....	50
3.3.3.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	51
3.3.3.2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) .....	53
3.3.3.3. Estrategias Operacionales .....	55
3.4 Diagnostico del área de talento humano de la empresa Caterexpress .....	56
3.5. Competencias existentes de Caterexpress .....	57
CAPÍTULO IV .....	62
ELABORACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO MECANISMO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD, APLICADO A LA EMPRESA CATEREXPRESS CÍA. LTDA. ....	62
4.1 Aspectos a considerar para la implantación del sistema por competencias .....	63
4.2 Diccionario de competencias Organizacional.....	64
4.2.1 Formatos utilizados en los Diccionarios de Competencias Organizacionales.....	65
4.3 Etapas para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias .....	65
4.4. Análisis de puestos basados en competencias .....	69
4.4.1 Análisis Ocupacional: .....	69
4.4.2 Análisis Funcional .....	72
4.5 Normas de Competencia Laboral .....	78
4.5.1 La Validación y Certificación de las Competencias Laborales.....	80

4.6 Evaluación de competencias laborales .....	81
4.6.1 Diferencias entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias. ....	81
4.6.2 Proceso de certificación por competencias. ....	82
4.6.3 Formación por competencias. ....	84
4.7 Capacitación y desarrollo del recurso humano por competencias.....	86
4.7.1 Evaluación del desempeño por competencias .....	87
4.8 Aplicación Práctica. Modelo de competencias y desarrollo el talento humano como mecanismo para mejorar la competitividad, aplicado a la empresa Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.....	88
4.8.1 Modelo de competencias de la empresa Caterexpress Cía. Ltda. ....	88
4.8.1.1 Clasificación de las competencias .....	89
4.8.1.2 Clasificación de los perfiles .....	96
4.8.1.3 Relación de perfiles .....	97
4.8.1.4 Criterios para asignación de competencias.....	100
4.8.2 Desarrollo de competencias.....	101
4.8.2.1 El aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional son complementarios .....	102
4.8.2.2 El desarrollo de competencias es una herramienta estratégica .....	103
4.8.2.3 El desarrollo de competencias requiere un periodo de tiempo .....	103
CAPÍTULO V .....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1 Conclusiones .....	106
5.2 Recomendaciones.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
BIBLIOGRAFÍA DE SITIOS WEB .....	110
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cultura Organizacional.....	29
Tabla 2 Aspectos del salario emocional. ....	31
Tabla 3 Análisis del Ambiente Interno .....	43
Tabla 4 Análisis del Ambiente Externo .....	47
Tabla 5 Inflación .....	49
Tabla 6 FODA del Caterexpress .....	50
Tabla 7 Perfil de Capacidad Interna (PCI) de Caterexpress .....	52
Tabla 8 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de Caterexpress .....	54
Tabla 9 MATRIZ COMPETITIVA .....	60
Tabla 10 Competencias para la Gerencia General de Caterexpress .....	98
Tabla 11 Competencias para el de Chef Caterexpress.....	99
Tabla 12 Competencias para el cargo de Analista de Postventa Caterexpress.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama estructural Caterexpress Cía. Ltda .....	14
Figura 2 Aspectos del Análisis Organizacional.....	40
Figura 3 Inflación .....	49
Figura 4 Esquema General de un Mapa funcional .....	74
Figura 5 Pilares básicos del modelo de competencias de la empresa Caterexpress Cía. Ltda. .....	89
Figura 6 Ciclo de aprendizaje de Kolb .....	102
Figura 7 Nivel de Competencias Versus el Nivel de Conciencia .....	104

## RESUMEN

La elaboración de un modelo de competencias y desarrollo del talento humano para ser aplicado en la Industria de Servicios Alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, le servirá como mecanismo para mejorar la competitividad. El realizar un diagnóstico al Área de Talento Humano de la Industria de Servicios Alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito permitió conocer los efectos negativos que tiene la empresa en el análisis competitivo y desarrollo del personal; el modelo a elaborarse debe ser aplicado en función de las necesidades del Área de Talento Humano de la Industria de Servicios Alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito. La implementación del Modelo de Competencias tiene como finalidad reducir las inconsistencias relevadas del análisis y diagnóstico realizado al Área de Talento Humano de la Industria de Servicios Alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito; y, hacer que la empresa sea competitiva.

**Palabras claves:** competencias, desarrollo, talento humano, competitividad, gestión.

## ABSTRACT

Developing a competency model and development of human talent to be applied in the Food Services Industry Co. Caterexpress. Ltd. of Quito, will serve as a mechanism to improve competitiveness. A diagnosis to the Area Human Resource Industry Food Services Co. Caterexpress. Ltda Quito allowed to know the negative effects of the company in the competitive analysis and development of staff; developed the model to be applied in function of the needs of the Department of Human Resource Industry Food Services Co. Caterexpress. Ltd. of Quito. The implementation of the Competency Model aims to reduce inconsistencies relieved analysis and diagnosis made at Talent Area Industry Food Services Co. Caterexpress. Ltd. of Quito; and make the company competitive.

**Keywords:** skills, development, human talent, competitiveness, management.

## INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar a las empresas las capacidades humanas que estas requieren para el desarrollo de sus actividades cotidianas, busca además desarrollar en el personal habilidades y aptitudes que les permitan ser efectivos a sí mismos y a la colectividad en la que se desenvuelven.

La creación de un modelo de competencias es un trabajo profesional y especializado que consiste en el análisis de la organización, del trabajo y las personas, con la finalidad de diseñar perfiles de éxito para puestos críticos los mismos que deben ser compatibles con fines únicos de la organización.

Es por ello que surge la necesidad de crear un Modelo de Competencias y Desarrollo del Talento Humano como G ciudad de Quito; con el objetivo de que las personas que ocupen los diferentes cargos en la empresa sean las idóneas en todo aspecto esto es conocimiento, experiencia y aptitud.

**Capítulo I:** En este capítulo se detalla la historia de creación y crecimiento de la Industria de Servicios de Alimentación CATEREXPRESS Cía. Ltda.; esta empresa se creó con el propósito de ofrecer un servicio de excelencia al cliente.

**Capítulo II:** Este capítulo refleja las condiciones en las que se encuentra el Área de Talento Humano de la Industria de Servicios de Alimentación CATEREXPRESS Cía. Ltda. nos muestra las directrices en las cuales se basa esta área para luchar por alcanzar los objetivos corporativos planteados.

**Capítulo III:** Los modelos son manuales o documentos de gran importancia para las empresas ya que a través de los procedimientos que estos establecen, la industria puede alcanzar los objetivos propuestos. Las empresas que se guían a través de estos son organizadas, por lo tanto, están encaminadas a cumplir con su misión y visión.

**Capítulo IV:** El recurso más importante de las empresas es el Recurso Humano, es por ello que la Empresa Caterexpress Cía. Ltda. necesita de un Modelo de Competencias y Desarrollo del Talento Humano como mecanismo para mejorar la competitividad, para con ello crecer aún más con la ayuda física e intelectual de su personal.

**Capítulo V:** Caterexpress es una empresa con expectativas de crecimiento, por ello, es necesario implementar un Modelo de Competencias y Desarrollo del Talento Humano como mecanismo para mejorar la competitividad, ya que el Recurso Humano es la clave para la expansión de un negocio en el mercado.

La Elaboración del Modelo de Competencias permitirá direccionar adecuadamente los esfuerzos del personal, reflejando de forma oportuna sus falencias y evitando que el problema de empleados no aptos para los puestos de trabajo se incremente, sentando así las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo que originan la justa retribución y el desarrollo profesional.

La aplicación del Modelo de Competencias aportará efectivamente para que el conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento del talento humano conduzcan al éxito corporativo y estimulen la competitividad de la empresa.

Lo que se espera conseguir con la elaboración de la presente tesis es que la empresa Caterexpress Cía. Ltda. mejore su productividad y mantengan un clima laboral positivo, el desempeño del personal logrará mejoras cuantitativas y cualitativas en el resultado de la gestión empresarial.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

## **1.1. Planteamiento del problema**

La industria alimenticia siempre ha estado presente en nuestras vidas, nace con las necesidades fisiológicas del ser humano, puesto que es una necesidad primordial el alimentarse, la forma cómo se preparan los alimentos ha ido evolucionando de acuerdo al avance tecnológico, es por eso que en la actualidad existen maquinarias que permiten realizar con mayor rapidez la preparación de los alimentos.

La industria de servicios alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. es una compañía que ha ido ampliando su mercado paulatinamente, en la actualidad ocupa un reconocimiento importante en la industria alimenticia, sin embargo tiene falencias a nivel del área de talento humano ya que no cuenta con un modelo de competencias en el que se detallan las cualidades y aptitudes que el personal debe cumplir para ocupar los distintos puestos de trabajo, al no contar con esta herramienta que ahora es muy necesaria en toda empresa puesto que ayuda a mejorar la competitividad de la compañía, Caterexpress ha tenido mucha rotación de personal en los últimos meses, y el desempeño de sus empleados no es óptimo; y es justamente porque no cuenta con un modelo de competencias que le permita antes de la contratación de trabajadores efectuar el adecuado análisis de las características que cada uno debe cumplir para ocupar un puesto de trabajo y ser productivo y con ello lograr que la empresa cumpla sus metas. Es por ello que se torna necesario el diseño de un manual de competencias para ser aplicado en la Caterexpress, el objetivo básico de la elaboración de este manual es mejorar la competitividad de la empresa por medio del óptimo desempeño de su personal.

## **1.2. Justificación e importancia de la propuesta**

Las competencias del talento humano se describen como la capacidad para desempeñar una serie de tareas en un empleo definido, hasta aquellas más completas que la ubican como la movilización de diferentes tipos de saberes y actitudes, la competencia laboral ha sido quizás uno de los conceptos que mayores debates y análisis suscitó.

Mediante el desarrollo del presente proyecto de investigación se tratará de generar beneficios para la empresa permitiéndole contar con una herramienta que le ayude hacerse más competitiva dentro del mercado.

El impacto que tendrá esta investigación en la industria de servicios alimenticios Caterexpress Cía. Ltda serán los retos de los dirigentes modernos que permitirá contar con personal preparado y competitivo.

La presente investigación es factible de realizar ya que se cuenta con todos la recursos necesarios para desarrollarla como son: humano, material y económico, la implementación del modelo de competencias y desarrollo del talento humano en la industria de servicios alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

Es de suma importancia realizar el presente estudio, conociendo que el éxito o fracaso de una empresa depende de los talentos, y competencias de sus integrantes, para tener una industria competitiva en un mercado cada vez más exigente requiere de un adecuado modelo de competencias que permita marcar la diferencia en el mercado y lograr ser altamente competitiva.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un modelo de competencias y desarrollo del talento humano para mejorar la competitividad de la empresa Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del área de talento humano de la industria de servicios alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.
- Identificar los elementos importantes que influyen en el modelo de competencias y desarrollo del talento humano en la industria de servicios alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.
- Elaborar un modelo de competencias y desarrollo del recurso humano, como mecanismo de competitividad empresarial en la industria de servicios alimenticios Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito

#### **1.4. Hipótesis**

- Existe insatisfacción en los empleados por la carencia de un modelo de competencias que les permita explotar al máximo sus capacidades.
- En la empresa existe mucha rotación de personal en los últimos meses, generado por no efectuar el adecuado análisis de las características que cada uno debe cumplir para ocupar un puesto de trabajo y ser productivo logrando que la empresa cumpla sus metas.
- El talento humano de la empresa Caterexpress Cía. Ltda, se encuentran insatisfechos por el descuido de los dirigentes de la empresa en fortalecer los conocimientos de sus clientes internos a través de un adecuado análisis de necesidades y competencias para mejorar la competitividad.

#### **1.5. Antecedentes históricos de la Industria de Servicios Alimenticios Caterexpress Cía. Ltda.**

Caterexpress es una empresa industrial ubicada en Carcelén Industrial en las calles Vicente Duque N76-81 y Tadeo Benítez, dedicada a la preparación de alimentos, calificada como Catering y a su vez como Tercerizadora es decir brinda servicios complementarios a empresas de la ciudad de Quito, fundada por 3 socios con un capital mínimo de USD \$2.000,00.

Se constituye e inicia sus actividades el 26 de Agosto de 1999. Al cabo de 3 años ya con el país dolarizado el Sr. Arthur Pins decide vender sus participaciones al Sr. Leonidas Naranjo quien hasta la actualidad es dueño del 99.99% del capital.

Con las utilidades del año 2002 se realiza un aumento de capital de 119.000,00 USD, demostrando así que la industria alimenticia es una actividad muy rentable. Hasta el momento se han realizado 2 aumentos de capital estableciendo un nuevo capital social de 290.000,00 USD.

Del mismo modo el número de servicios han ido incrementado de manera sustancial, en sus inicios la empresa comenzó con la preparación de 1500 almuerzos y coffe break diarios además contaba con un número reducido de clientes como era DHL, Banco del Pichincha, Hunter entre otros.

En la actualidad el auge que ha tenido la empresa es elevado, se elaboran 6000 servicios diarios entre almuerzos, meriendas, desayunos, coffe break, cenas bocaditos etc. Se cuenta con más de 32 clientes que son del área bancaria y farmacéutica de la ciudad de Quito. La empresa ya está trabajando a su máxima capacidad.

En cuanto a la infraestructura organizacional administrativa y financiera Caterexpress cuenta con el personal idóneo y capacitado lo que ha permitido garantizar y cumplir de manera eficiente la entrega de productos de alta calidad.

La empresa actualmente dispone de 160 empleados; los cuales 32 trabajan en la planta de producción, 2 en el departamento de compras, 1 supervisor de planta, 1 ingeniero de alimentos, 1 persona en limpieza, 9 personas en el área administrativa y 114 en servicios varios

La infraestructura física que posee es un galpón cubierto de aproximadamente 500m<sup>2</sup>; cuenta con una bodega para mantener el producto seco, equipo y maquinaria como: congelador y refrigerador de 15.20m<sup>2</sup> cada uno, marmitas, sartenes, planchas, hornos, entre otros. Además cuenta con contenedores, para el transporte de la comida hacia los distintos comedores.

Además, es propietario de tres vehículos debidamente equipados para que el producto llegue al consumidor en óptimas condiciones.

### **1.6. Objetivos de la empresa Caterexpress**

El objetivo principal de la empresa es el producir alimentos de excelente calidad, en las mejores condiciones, bajo normas internacionales, como las BPM (Buenas Práctica de Manufactura) para satisfacer el paladar del cliente con alimentos ricos en nutrientes y con las debidas calorías.

El éxito alcanzado en la producción de alimentos en Caterexpress se debe a que la empresa se ha caracterizado por poner valores agregados como la seguridad y, en brindar no solo comida preparada, sino, sobre todo, comida sana.

- Cuenta con una Nutricionista, que revisa los menús, asesora el trabajo de dietas y ofrece sin costo cursos de nutrición para sus empleados.
- Tiene un Ingeniero de alimentos, que cuida la calidad de los procesos y se encarga de llevar adelante las normas BMP (Buenas Práctica de Manufactura)

- Toda el agua de la planta de producción está filtrada, purificada y ozonificada.
- Las legumbres son sometidas a procesos de desinfección.
- Se transporta la comida en contenedores térmicos para evitar contaminación por pérdida de calor.
- El personal está vacunado contra Hepatitis A, B y Tifoidea, que se pueden transmitir por manipulación de alimentos.
- Todos los menús son revisados por la nutricionista, por tanto ofrecen un balance calórico adecuado.
- La planta de producción está equipada con tecnología de punta: hornos combinados, de convección, sartenes basculantes, enfriador (chiller).
- Mensualmente se realizan dos exámenes microbiológicos de los alimentos y el agua.
- Se guarda en un banco de muestras por 72 horas, que nos permite identificar si la comida en origen estuvo contaminada.
- Tiene un seguro de responsabilidad civil, por si hay problemas, asumiendo además gastos médicos.

### **1.7. Misión**

En Caterexpress Cia. Ltda., servir nos alimenta. Como organización global damos ejemplo de servicio y calidad a nuestros clientes y a la sociedad satisfaciendo los más altos requerimientos. Los servicios son prestados con responsabilidad, calidad, innovación, ética y cumplimiento del marco legal; a un costo razonable para obtener una rentabilidad justa, que satisfaga las expectativas mutuas de inversionistas y clientes.

### **1.8. Visión**

Caterexpress Cia. Ltda., como organización global será líder, en la prestación de servicios de alimentación, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), basados en el bienestar de nuestro personal, la capacitación y el reconocimiento al cumplimiento de las políticas de la organización.

### **1.9. Valores**

Los valores de Caterexpress tienen como pilar fundamental el compromiso de todo el personal para con la institución, de ahí que se derivan otros valores como el respeto, el compañerismo, la puntualidad, la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones que le corresponde a cada individuo, el don de gente y la amabilidad.

Caterexpress se caracteriza por su seriedad, es una empresa que cumple a cabalidad sus contratos con los clientes y con sus colaboradores esta siempre regida a todas las disposiciones legales que le corresponde a cada uno.

## **1.10. Constitución Legal**

### **1.10.1. Ley de Compañías**

Está regida por la Ley de compañías en lo que tiene que ver a compañía limitada, por lo tanto cumple en forma anual con la presentación de balances, informe de la gerencia y número de socios.

### **1.10.2. Código de Trabajo**

De acuerdo a lo que establece el Código de Trabajo con respecto a Contratos de personal, pagos de jornadas de trabajo, pago de bonificaciones, tratamiento de vacaciones, fondos de reserva, utilidades, etc., Caterexpress cumple de manera rigurosa con lo que se especifica en dicha ley, y es por esta razón que posee la debida certificación emitida por el Ministerio de Trabajo.

### **1.10.3. IESS**

La empresa Caterexpress cumple con dicha institución afiliando a su personal desde el primer día que ingresan a prestar sus servicios en ella, a todo el personal se le descuenta cada fin de mes el 9.35% que equivale a su Aporte Personal, mientras que la empresa paga el 12.15% correspondiente al Aporte Patronal.

### **1.10.4. Ley de Régimen Tributario Interno**

Caterexpress vende servicio alimenticio a varias empresas, por lo tanto debe comprar materia prima para su elaboración, así como también, debe cancelar los productos comprados a cada uno de los proveedores; es por esa razón, que la empresa regula sus actividades a través de la Ley de Régimen tributario Interno, cumpliendo con todo lo que se refiere a declaraciones y anexos de impuestos: retenciones en la fuente, retenciones de IVA, declaraciones de IVA, declaraciones de impuesto a la renta, Anexos por Concepto de Otros compras y el Anexo de Relación de Dependencia.

#### **1.10.5. Patente Municipal**

La empresa cancela anualmente el 1.5 por mil al Municipio por concepto de Impuesto a la Propiedad donde funciona la planta. Una vez cancelado dicho valor el Municipio confiere dicha patente a la empresa.

#### **1.10.6. Uso de suelo**

Este permiso permite que Caterexpress realice sus actividades en el terreno donde está construida, sin contaminar el medio ambiente por el uso del mismo bajo el debido manejo de las Buenas Prácticas de Manufactura.

#### **1.10.7. Permiso del Ministerio de Trabajo**

El Ministerio de Trabajo concedió el Permiso de Funcionamiento a la empresa Caterexpress porque cumple con todo lo establecido con respecto a la contratación del personal, tipos de contrato y especialmente con las disposiciones establecidas de acuerdo a la actividad en la que se desempeñe la empresa.

#### **1.10.8. Permiso del Ministerio de Salud Pública**

En esta actividad el Ministerio de Salud norma a aquellas personas quienes manipulación de alimentos, exigiendo el certificado médico, y, además que cumplan con las respectivas vacunas como son contra la hepatitis A y B y la tifoidea y de esta manera se extiende el certificado de funcionamiento expedido por este ministerio. Caterexpress cada seis meses elabora exámenes de sangre, eses y orina a todo el personal para evitar que exista algún tipo de enfermedad en las personas que manipulan directamente lo alimentos, también, mantiene un estricto control con respecto a la vacunación; el personal nuevo que recién ingresa a laborar para la empresa debe llevar el carnet que certifique que tiene colocadas todas las vacunas pertinentes, si no es así, la empresa colabora con el 50% del costo de la vacuna para su colocación.

Con el cumplimiento de los exámenes obligatorios, el Ministerio de Salud Pública extendió a la empresa el respectivo certificado.

### **1.10.9. Permiso del Cuerpo de Bombero**

Caterexpress cuenta con una planta que funciona a base de gas, con este realizan la preparación de los alimentos para luego ser distribuidos a cada uno de los proyectos, por tal motivo la planta cuenta con un Ingeniero el cual organiza de manera obligatoria charlas con el Cuerpo de Bomberos para que el personal se capacite y sepa como actuar en caso de peligro.

La empresa cuenta con dos capacitaciones por año, tiene un Manual de Contingencias el cual especifica cómo se debe actuar en caso de incendio, fuga de gas, temblor o terremoto. Caterexpress cumple con todos los requisitos y por ello el Cuerpo de Bomberos extiende a ésta el Permiso de Funcionamiento.

### **1.10.10. Medio Ambiente**

Debido a la actividad que realiza la empresa, es probable que exista una contaminación ambiental, pero, Caterexpress cuenta con un Ingeniero de Alimentos y una Doctora Nutricionista que se encargan de evitar las posibles contaminaciones ambientales que se pueden dar a causa de la mala manipulación de los desechos alimenticios.

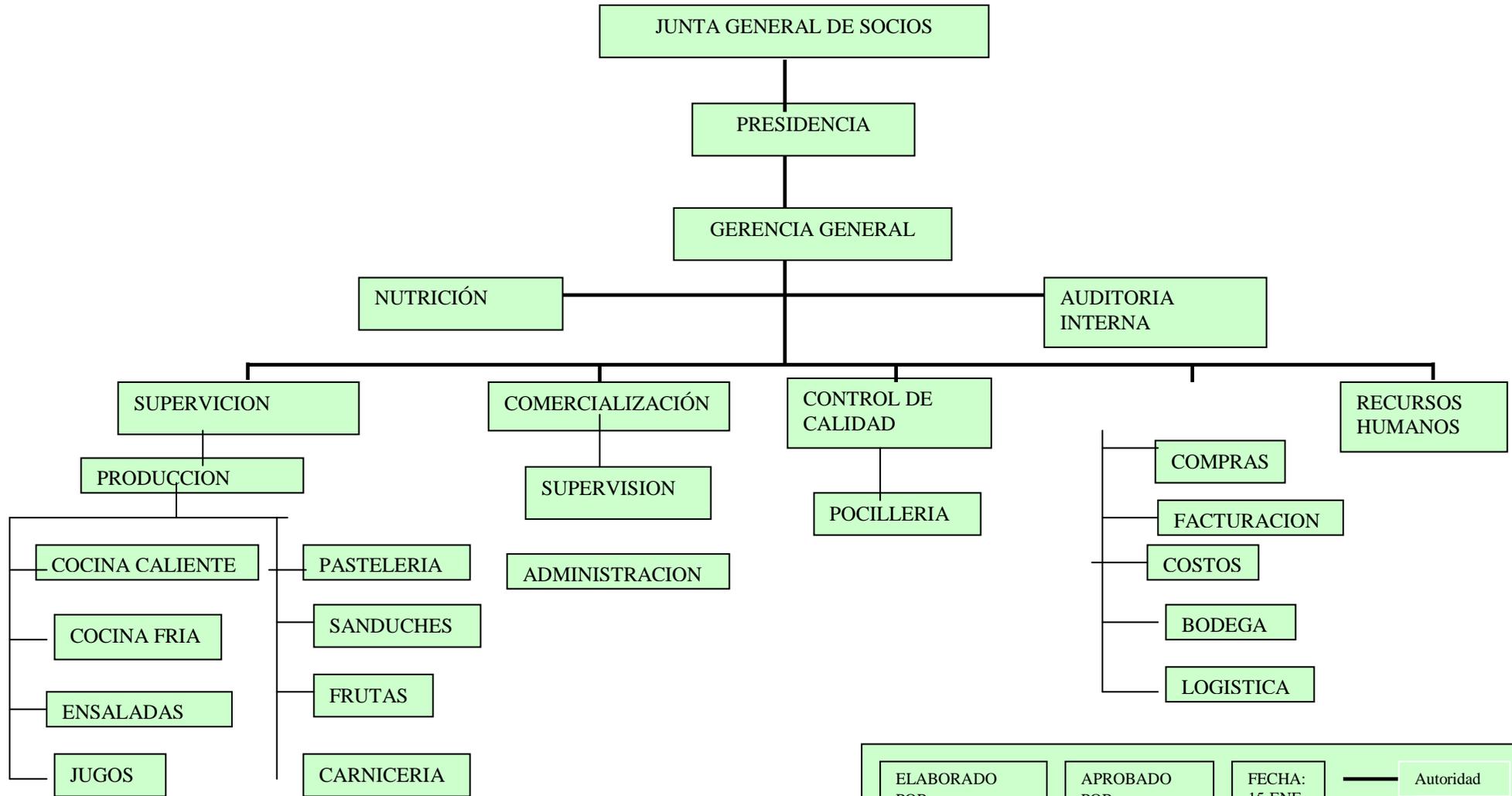
Caterexpress no realiza ningún tipo de contaminación en el medio donde funciona, y, es por esa razón que posee el Certificado de Medio Ambiente para su correcto funcionamiento.

### **1.10.11. Estructura Orgánica**

La estructura es la relación que existe entre los miembros de la organización, implantada mediante normas y representado por los organigramas de las unidades administrativas.

La estructura consta de niveles organizacionales y jerárquicos; en los niveles se determinan sus relaciones de autoridad y responsabilidad, así como de funciones que orientan el comportamiento de los funcionarios para el logro de los objetivos institucionales.

**SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN INDUSTRIAL CATERESPRESS CIA. LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA: 15-ENE-2009	Autoridad Operativo
---------------	--------------	-----------------------	------------------------

Figura 1 Organigrama estructural Caterexpress Cía. Ltda  
Fuente: Manual Orgánico Funcional de Caterexpress Cía. Ltda  
Elaborado por: Sofía Minango

## **CAPÍTULO II**

### **2. MODELO DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, COMO MECANISMO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.**

## **Marco Teórico**

(Alles, 2000) La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Una nueva era ha invadido las estructuras empresariales modernas, y ha propiciado que florezca en el pensamiento social, la concepción de nuevas estructuras del Management empresarial, que trae aparejado un cambio en la visión de los recursos humanos (RRHH) dentro de la organización, que supera aquella perspectiva de verlos como un gasto imputable, por otra donde se considera un factor productivo imprescindible e incluso insustituible que supone para muchas organizaciones su principal activo, y como tal, hay que considerarlo de forma coste - eficacia.

Se considera que los cambios de los recursos humanos son determinantes para los cambios en toda la gestión empresarial. Por lo que el tránsito de la Dirección del personal a la Gestión de los Recursos Humanos (GRHH), se está convirtiendo en necesidad para muchas organizaciones. Esta nueva tendencia de GRHH generalizada y aplicada en las empresas de éxitos, constituye el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, seguridad del trabajo, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existente en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza y por supuesto la competitividad de la organización.

### **2.1 Modelo de Gestión por Competencias**

#### **2.1.1. Definición**

El modelo de gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez por (Clelland, D.1973) es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos

similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según (Alles, M. 2000) quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Según (Alles, M. 2000) La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

### **2.1.2 Objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias**

(Alles, M. 2000)

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

1. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:
2. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
3. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
4. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
5. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
6. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
7. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **2.1.3 Ventajas de justifican el cambio a un Modelo de Gestión por Competencias**

(Alles, M. 2000)

1. La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (Aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
2. Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del Capital Humano.
3. La Administración adecuada de los activos que suponen las competencias, aseguran el sostén de las ventajas competitivas de la Empresa.
4. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen su máximo desempeño.
5. El valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
6. Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.

## **2.2 Relación entre el sistema de gestión por competencias y la competitividad.**

Mertens, asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los 80. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron del Japón hacia el Occidente.

Las Empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas, ¿Cómo pueden diferenciarse las Empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes solo hacían parte de su entorno. Terminaron entonces construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes claves como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que lo realmente importante no eran los activos físicos y los financieros, sino otros intangibles como el conocimiento, formación, capacidad de innovación, manejo de mercado, sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes claves en esta arquitectura naciente es el factor humano, la contribución de las personas y colaboradores de la organización a los objetivos de la empresa. Así se concluye que el enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de su talento humano.

## **2.3 Aspectos a considerar para la implantación del sistema por competencias**

(Cravino, L. 1997). Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

- Selección

- Formación
- Plan de Carrera/sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

## **2.4 Competencias Laborales**

(Blanco, A& Learreta, B.2009:18) Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de exilo en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Si bien su conceptualización sigue siendo heterogénea, debido a la multiplicidad de enfoques.

(Cravino, L. 1997). Al referirse al concepto de competencia laboral, es conveniente distinguir cuatro dimensiones básicas que pueden diferenciar y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de: Identificación de competencias, Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

### **2.4.1 Identificación de Competencias**

Es el método o proceso que se sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un

concepto más amplio y conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias, entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método de desarrollo del currículo y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

#### **2.4.2 Normalización de competencias**

(Cravino, L. 1997). Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre trabajadores y empleadores y entidades educativas. Usualmente cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia, identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel que se haya acordado (empresa, sector, país).

#### **2.4.3 Formación basada en competencias**

(Cravino, L. 1997). Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si se considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquellas desvinculadas de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solamente que los programas de formación estén orientados a generar competencias basado en las normas, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo la formación por competencias enfrenta el reto de permitir una mayor facilidad Ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, ritmo y materiales didácticos que utilizará en su formación, como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste desde la óptica de la gestión del talento humano, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje puede fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, solución

de problemas, pensamiento abstracto, interpretación y anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

#### **2.4.4 Certificación de competencias**

(Schkolnik, Mariana & Machado, F.2005:17) La certificación de competencias laborales es el reconocimiento público, documentado formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con la norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

Bajo esta definición adquiere "valor de información" todo aprendizaje previo que contribuyo a desarrollar el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos movilizados para lograr un resultado concreto en una circunstancia laboral específica, independiente y este es el punto clave- del modo en que este aprendizaje fue adquirido. Si bien esto no impide desechar el valor de la educación tradicionalmente certificada al menos si abre un espacio al interior del cual por un lado es puesto "entre paréntesis" su valor informativo en términos de preparación para el trabajo y. como contraparte se le otorga un valor privilegiado a la dimensión experimental y práctica del aprendizaje laboral:

El certificado en un contexto laboral como el de hoy es un crédito al conocimiento poseído por el trabajador quien lo aplica eficientemente en sus actividades laborales. En esta sociedad del conocimiento se valora altamente la capacidad de movilizar los distintos saberes y poner en juego soluciones creativas en la ejecución del trabajo. Sin embargo, hacia ahora los tradicionales reconocimientos académicos han sido los únicos indicadores sobre ese potencial.

(Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. 1996). Alude al reconocimiento formal de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada, se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite saber a los trabajadores que se espera de ellos; a los empresarios cuales son las competencias requeridas en su Empresa, y a las Entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo.

El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

## 2.5 Desarrollo Profesional

(Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. 1996) Constituyen las experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Existen varios métodos para el desarrollo profesional como son:

- **Rotación de cargos:** La rotación de cargos es excelente para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y transformar especialistas en generalistas, esta rotación puede ser horizontal o vertical. Vertical: se lo considera como un ascenso provisional hacia una posición más compleja y horizontal: se denomina como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias.
- **Posiciones de asesoría:** Son oportunidades que tiene una persona con elevado potencial para que trabaje bajo la supervisión de un gerente exitoso, pudiendo así desarrollar algunas tareas encomendadas.
- **Aprendizaje práctico:** Técnica en la cual un empleado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos departamentos.
- **Asignación de proyectos:** Oportunidad para que las personas participen en proyectos de trabajo. Estos proyectos son de naturaleza temporal ya que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico.
- **Participación en cursos y seminarios externos:** Esta es la forma más tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad que el empleados desarrolle habilidades conceptuales y analíticas.
- **Ejercicios de simulación:** Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles. En estos análisis se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique los problemas reales y analice las causas creando soluciones alternativas a las falencias encontradas.
- **Entrenamiento fuera de la empresa:** El entrenamiento fuera de la empresa se relaciona con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y se deben conseguir fuera de ella.
- **Estudio de casos:** Es un método de desarrollo en el cual el empleado debe analizar y resolver los problemas de una organización; y, dar alternativas para solucionarlos.

- **Juegos de empresas:** Es un juego en donde los equipos e empleados o de gerentes compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
- **Centro de desarrollo interno:** Es un método basado en centros localizados, donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para mejorar y desarrollar habilidades personales.

(Dasi A & Coscollar, C.2006: 420) El desarrollo. Es el proceso formativo que persigue el incremento general de las competencias de las personas a través del aprendizaje, bien sea para aumentar su polivalencia y flexibilidad bien sea para desarrollar y perfeccionar a las personas para su crecimiento profesional en la empresa.

La frontera entre entrenamiento y desarrollo no es tanaje ya que los programas de entrenamiento que realiza una persona posibilitan su desarrollo profesional. Quizá la principal diferencia entre ambos radica en el plazo en que se manifiestan los resultados del programa de formación seguido y en el propósito que se pretende alcanzar. El entrenamiento produce efectos en el corto plazo y su propósito es definido y concreto, mientras que el desarrollo tiene un tiempo de respuesta bastante más largo y un propósito más genérico el incremento de las competencias de las personas.

## **2.6 Enriquecimiento del trabajo**

(Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. 1996) El enriquecimiento del trabajo acrecentará la satisfacción del empleado, disminuyendo los efectos de la insatisfacción, proporcionando mayores niveles de autonomía, autoridad y responsabilidad.

Las dimensiones centrales para enriquecer altamente el puesto de trabajo son:

- Identificación con la tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía – retroalimentación

Tomando en cuenta estas cuestiones, se puede enfatizar que un puesto de trabajo se enriquece cuando:

- El trabajo lo convertimos en atractivo e interesante
- Se alienta y estimula al máximo el logro
- Se convierte hasta el último trabajador en un personaje importante y altamente protagónico en la organización

- Se sienten retados y desafiados
- Se propicia la competitividad y la excelencia
- Existen posibilidades de autocrecimiento y autodesarrollo
- Se humaniza el trabajo y se sitúa al hombre en la cúspide de las preocupaciones

El enriquecimiento del trabajo depende de factores extrínsecos e intrínsecos. Los primeros tienen que ver:

- La supervisión
- Remuneración
- Condiciones de trabajo
- Variedad de habilidades

Mientras que los intrínsecos se relacionan con:

- Sentido de logro
- Responsabilidad
- Gusto al trabajo en si mismo
- Posibilidad de tomar decisiones y plantear la labor

También existe un conjunto principios para alcanzar un óptimo enriquecimiento del trabajo, que son muy útiles para reconocer e identificar el logro de lo propuesto. Entre otros se pueden señalar los que a continuación se exponen:

- Eliminación de algunos controles manteniendo la responsabilidad
- Asignación de la responsabilidad individual
- Asignación a cada persona de una actividad natural de trabajo
- Conceder a cada quine una mayor autoridad en su actividad (libertad)
- Confección de informes periódicos y someterlos a la consideración de los trabajadores
- Introducción de nuevas tareas más difíciles, no realizadas previamente
- Asignación de tareas específicas o especializadas a individuos, permitiéndole convertirse en expertos.

(Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. 1996) La satisfacción del trabajo y su enriquecimiento están en una estrecha e inseparable relación con la motivación, elemento al que se desea hacer una referencia, ya que las organizaciones desempeñan un papel

incomparable, en la motivación o desmotivación de los empleados. Si la entidad es flexible y brinda sistemáticamente opciones, recursos para ayudar a su gente y los directivos comprenden que su labora central no es alejarse de los empleados para mantenerlos estimulados, seguramente alcanzará índices muy altos de satisfacción.

Es por eso que se reitera que la principal responsabilidad de cada directivo es mantener la motivación de cada empleado en los más altos niveles y que no hay ninguna otra tarea más priorizada que ésta.

No basta con realizar esfuerzos hacia la calidad, redimensionamiento y otras prácticas de dirección. Las organizaciones han comenzado a vivir la era de la información, aprendizaje, innovación y conocimiento.

La dirección debe desarrollar nuevas formas de proceder para el fortalecimiento y la renovación de las bases del conocimiento organizativo y su utilización para generar valor en el mercado.

El desafío de la dirección será tratar de entender cómo la empresa, negocio o grupo de trabajo funciona como una gran comunidad de valoración inteligente o campo colectivo de conocimiento, donde todos los aportes de los trabajadores son capitalizados para mejorar los procesos de prestación de servicios y lograr crear una poderosa red de identificación de necesidades de los clientes, que hasta ahora no había podido descubrir mediante los procedimientos habituales utilizados por la empresa.

El flujo de conocimientos dentro de la organización no sirve únicamente para dar soporte a las actividades y tareas actuales de la empresa; este flujo de conocimiento deberá servir para crear conocimiento emergente, el talento y las capacidades necesarias para competir en el futuro. El reto está en la forma en que se estimule a cada personal para que vea la importancia de contribuir con su experiencia y creatividad a la mejora de las operaciones actuales y a la creación de nuevas que se requieren para transformar continuamente la organización.

## 2.7 Clima Sociopsicológico – Laboral

El clima sociopsicológico laboral puede apreciarse como un conjunto de características y regularidad, que son estables y perdurables en un período, en una organización o institución y que representan un espectro amplio de cuestiones. Expresa la atmosfera emocional que predomina en ese lugar y que afecta a todos los seres humanos involucrados, incluso y especialmente a los clientes externos. : Párrafo copiado de: Universidad Nacional Abierta y a distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicolgico\\_\\_la\\_boral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicolgico__la_boral.html)

(Méndez, C. 2006:30). El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales], los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales). El concepto clima organizacional se define desde diferentes perspectivas. La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan. En este orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional.

El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro de cual realizan su labor los empleados (clientes externos) de una empresa y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la empresa.

La conducta de los empleados está determinada por elementos que son reiterativos en el tiempo para esa organización. El clima de esa institución, la actitud y conducta de sus trabajadores hay que evaluarlos para poderlos perfeccionar constantemente.

Cada empresa tiene una cultura y la misma influye, no sólo en la percepción de los trabajadores, sino que influye en la actitud de cada ser humano. Como es fácil apreciar existe una estrecha interrelación entre el clima y la cultura de la organización. Se diría que el clima laboral es la expresión más inequívoca de la cultura organizacional.

Las organizaciones adquieren una personalidad, una vida particular y propia, que se interrelaciona con la de sus miembros, propiciando un marco que matiza todos los comportamientos. La cultura es percibida e interiorizada por todos los empleados, quienes le

dan un significado y además la reinvierte en todas sus actuaciones. Este conjunto de comportamientos se manifiesta en el clima laboral.

El clima laboral es algo que no se puede precisar por alguno de los sentidos de forma directa, pero tiene un impacto en toda la organización y perfectamente se percata de su existencia con sólo permanecer unos instantes en ella.

Hoy en día, las empresas de punto en el mundo expresan sus principales valores culturales en el trabajo creativo en grupo, la prioridad en el componente humano, la orientación a la satisfacción y fidelización del cliente (interno y externo), la motivación, la comunicación, la dirección participativa y el liderazgo. Párrafos copiados de: Universidad Nacional Abierta y a distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicologico\\_\\_la\\_boral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicologico__la_boral.html)

Las empresas de mejor resultado van asumiendo las nuevas culturas, que se expresan en mejores ambientes de trabajo y van eliminando gradualmente las diferencias entre lo deseado y lo real. Diametralmente opuesto a esto, los más resistentes hacen cada vez más inaccesible lo nuevo encerrándose en un círculo vicioso.

Si en una organización determinada subyace un clima de discusión y de pelea constante, esto se refleja en un comportamiento ya habitual de sus empleados. Al percatarse de esto, si se decide eliminar este clima, resultará que no se hace fácil dejar todo atrás mediante un decreto. Si no existe por parte los directivos muchas consistencias, tacto y voluntad de cambiar, se verá que al pasar poco tiempo se estará asumiendo posiciones similares al pasado. Tristemente se habrá impuesto la cultura existente hasta el momento.

La idea no es caer en una posición contemplativa de la cultura organizacional como aspecto incambiable. Si no que por el contrario, es una aleta para comprender que se requiere un esfuerzo dinamizador contante con una persuasión e influencia paciente para alcanzar lo propuesto. Si se asume esta posición, la cultura opera negativamente en el clima laboral y se convierte en una barrera que se opone a la introducción de reformas que redunden en mejorar la calidad del producto o del servicio que se presta.

Cuando existe una cultura sólida, sobre la base del trabajo en equipo y la dirección participativa y se tratan de introducir elementos extraños, que atenten contra el clima de la organización, y la satisfacción del cliente, la cultura funciona como protección de la empresa, actuando como filtro, evitando la contaminación de virus y agentes raros al seno

de la organización. La transformación cultural que se produce en el mundo empresarial refleja un cambio a nivel de maneras de pensar. La responsabilidad de los directivos y mandos, es pocas palabras: conseguir que los empleados se desarrollen y obtengan éxito profesional y personal. Párrafos copiados de: Universidad Nacional Abierta y a distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicolgico\\_\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicolgico__laboral.html)

Tabla 1 Cultura Organizacional

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>1. Participación</b>	<b>2. Autorrealización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Poder (decisiones)</li> <li>• Representación</li> <li>• Delegación</li> <li>• Justicia participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de realización</li> <li>• Autonomía / responsabilidad</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Expectativas promocionales</li> </ul>
<b>3. Seguridad</b>	<b>4. Conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de empleo</li> <li>• Conflictividad</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Solidez organizativa</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios</li> <li>• Formación</li> <li>• Valoración</li> </ul>

Fuente: Universidad Nacional Abierta y a distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicolgico\\_\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicolgico__laboral.html)

Para lograr el objetivo debe intentarse por todos los medios conocer cada uno de los aspectos anteriores y además los siguientes:

- Disposición de los empleados ante cualquier acción impulsada por la dirección
- Valoración de los empleados sobre la actuación de la dirección y las políticas de empresa
- Fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción
- Estado actual de la organización para prever problemas que puedan surgir en un futuro
- Grado de implicación de los empleados
- Satisfacción que se siente en su puesto de trabajo
- Nivel de compromiso con la empresa

- Hasta qué punto se encuentra auto realizados los trabajadores

Así es de compleja la interacción del clima y la cultura en una empresa lo medular estriba en determinar dónde se encuentra y sobre todo, cómo transformar el estado real para alcanzar el deseado, que posibilite el auto crecimiento ininterrumpido.

El clima de la organización hace muy explícita la salud de la misma, o sea cuan sana y vigorosa se encuentra para enfrentar los retos que les impone la competitividad existente en cualquier sector.

El clima refleja y refracta el estado de ánimo y el ambiente que preside la atmósfera laboral y psicológica óptima para desarrollar sus competencias y sus modos de hacer. Atendiendo a esta consideración, se está en presencia de una relación para tomarla en cuenta, ya que está comprobado que el aspecto más determinante en la apreciación del clima de un empleado es la interacción con el jefe.

En éste se refleja y refracta la calidad de cómo se gestiona esa organización. En la medida que sea capaz de escuchar a cada integrante, que la persona se sienta perteneciente a la empresa, que cada uno participe en la misma, de cómo se decida, de cómo se contribuya a la motivación, de cómo se comunique, de cómo se decida, en fin de cómo se dirija participativamente ese colectivo, será la medida en que se logre un clima verdaderamente favorable que propicie la implicación y compromiso de todos. Párrafos copiados de: Universidad Nacional Abierta y a distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicologico\\_\\_la\\_boral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicologico__la_boral.html)

### **3.4.1 La Gestión De Las Emociones**

Cada trabajador de acuerdo con sus paradigmas, vivencias y emociones tienen una percepción sobre el clima de la empresa o instalación. En estos momentos cada vez se habla más de la gestión de los sentimientos y de las emociones, el cual nos parece vital para un óptimo clima laboral y se entrelaza con un concepto a emplearse mucho hoy, el liderazgo resonante.

Hoy no es posible seguir ignorando las emociones, los sentimientos, las vivencias afectivas como algo irrelevante en el mundo empresarial. Dentro del contexto laboral la expresión salario emocional es un tema medular para un alto clima laboral. Párrafo copiado de: Universidad Nacional Abierta y a distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_4\\_la\\_gestin\\_de\\_las\\_emociones.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_4_la_gestin_de_las_emociones.html)

Tabla 2 Aspectos del salario emocional.

<i>ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DEL SALARIO EMOCIONAL</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estima y autoestima</li><li>• Reconocimiento por parte del colectivo y de los jefes</li><li>• Responsabilidad profesional por sus competencias</li><li>• Profundo sentimiento de pertenencia</li><li>• Auto crecimiento y auto desarrollo de los trabajadores</li><li>• Auto realización permanente</li><li>• Acometer la evaluación del desempeño que permita distinguir a las personas de alto rendimiento y que por más aportan</li><li>• La generación de niveles apreciables de auto confianza</li><li>• Propender al desarrollo de iniciativas y de ideas creativas</li><li>• Anticipación, reconocimiento en función de logros, asumiendo una marcada vocación por el servicio</li><li>• Capacidad de ayudar a otros el perfeccionamiento de su labor</li><li>• Comprensión de que participa activamente en cambios de la empresa</li></ul>

Fuente: Universidad Nacional Abierta y a distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_4\\_la\\_gestin\\_de\\_las\\_emociones.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_4_la_gestin_de_las_emociones.html)

### **Inteligencia emocional**

Según (Goleman. 1996) nos dice que el éxito profesional de las personas no depende de su inteligencia, medida en términos de cociente intelectual, sino de su capacidad para afrontar determinadas situaciones, de relacionarse con otras personas, etc. Y estas características de la persona, que definen su inteligencia emocional, son lo que nosotros llamaremos sus competencias clave.

La inteligencia emocional se mide por el modo que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. Entonces la inteligencia emocional es:

- Una forma distinta de ser inteligente
- El modo como nos relacionamos con nosotros mismos (hábitos de vida, cuidados, etc.) y con los demás
- Iniciativa, empatía, adaptabilidad, capacidad de persuasión

- La cualidad humana que más contribuye a la excelencia en el mundo laboral y al funcionamiento óptimo de los individuos y equipos, disminuyendo costos de tiempo, energía y dinero.

Las premisas que constituyen lo elemental de la inteligencia emocional es:

- La inteligencia emocional opera en la interacción humana, en la acción
- El talento emocional a diferencia de la inteligencia racional no es mayoritariamente un potencial genético preestablecido
- El grado de competencia emocional que puede desarrollar alguien no proviene de programaciones estereotipadas
- La vida emocional puede desarrollarse con destreza y requiere un conjunto de habilidades para que la reacción humana a los acontecimientos disparadores se vuelva menos turbadora.

Párrafos copiados de: Universidad Nacional Abierta y a distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicologico\\_la\\_boral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicologico_la_boral.html)

Esta vida emocional puede manifestarse en un campo más fértil cuando la empresa puede calificarse de inteligentemente emocionalmente y sus atributos fundamentales son:

- Están convencidas y orgullosas de sus capacidades
- Reconocen punto débiles y fuertes
- Conviven con el nivel de tensión adecuado que le garantiza alta competitividad
- Sin embargo no lesionan la salud individual, ni las relaciones interpersonales y colectivas

El auténtico reto se encuentra en la capacidad de hacer tangible la influencia de lo emocional, sobre la acción de quienes se encargan de la dirección de personas y sobre todo de equipos. Cuando estos se produce se llega al denominado liderazgo resonante, cuyas características esenciales son:

- Que el líder despierte los sentimientos y emociones positivas del equipo
- Que la longitud de onda de las vibraciones de todos están en la misma frecuencia
- La tarea medular del líder es cultivar un clima emocional, sustentado en la resonancia
- Existe sincronización emocional

Inversamente proporcional a ello, a veces en las organizaciones un clima fatal, de irritación, desgaste, incomprensión, estrés, que es lo que caracteriza la llamada disonancia, cuyas principales características son:

- Es algo desagradable, discordante y con el falta de armonías
- Es cuando el ambiente se torna tenso y tóxico y se socavan los sentimiento emocionales
- Las longitudes de onda energéticas son diferentes y las vibraciones son caóticas
- El líder se desconecta del grupo hasta llegar a emitir mensaje perturbadores, frustración, resentimiento e ira

Párrafos copiados de: Universidad Nacional Abierta y a distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicologico\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicologico_laboral.html)

### **CAPÍTULO III**

#### **3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS CATEREXPRESS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO.**

## **Metodología**

El presente trabajo se lo realizó en la industria Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.”

## **Participantes**

Los participantes en la investigación son el talento humano de la industria Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito los cuales están en diferentes cargos como se indica a continuación :

<b>Cargo</b>	<b>Total</b>
Área administrativa	9
Planta de producción	32
Departamento de compras	2
Supervisor de planta	1
Ingeniero de alimentos	1
Persona de limpieza	1
Servicios varios	114
Total	160

Los métodos aplicados en la presente investigación son:

### **Explorativo descriptivo**

Este método facilitará el conocimiento de la realidad del talento humano, permitiendo identificar realmente cuales son los problemas en sus competencias.

### **Analítico-Sintético**

Se muestra la realidad del talento humano que se vive diariamente en la empresa se podrá involucrar fácilmente el modelo de competencias y desarrollo del mismo el cual permitirá tener una visión clara de lo que se está estudiando.

## **Inductivo Deductivo**

Mediante este método se logra llegar a conclusiones claras sobre la utilización del modelo de competencias en la empresa Caterexpress Cía. Ltda.

Talento Humano también es conocido como el Potencial Humano o Activo Humano, y hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.

La administración del Talento Humano, hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio, y el Área de Talento Humano, hace referencia al área, departamento o sección de un negocio o empresa, encargada de administrar el personal. Párrafo tomado de: Copy of TALENTO HUMANO by loraine cervantes on Prezi.com/7iqgezinuztt/copy-of-talento-humano (CERVANTES)

### **3.1 Descripción de funciones del área de talento humano**

El área de Talento Humano, planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de cada empresa. Párrafo tomado de: Departamento de Talento Humano - Grupo Dávila & Dávila [www.grupodaviladavila.com/.../departamento-de-talento-humano\\_16.ht...](http://www.grupodaviladavila.com/.../departamento-de-talento-humano_16.ht...)(DAVILA)

El área de Talento Humano en toda empresa es la encargada de velar por el bienestar de los miembros de una empresa, debe proporcionar seguridad, capacitación y estabilidad laboral.

Dentro de los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para el desarrollo de las actividades son:

**Administración de personal:** Asegurar que la empresa cumple y aplica las legislaciones del trabajo y obligaciones tributarias y sociales.

**Entrenamiento y Formación:** Desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.

**Bienestar social:** Ejecutar acciones integradas que ayuden a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional a través de:

- Recreación y deportes
- Eventos socio - culturales
- Atención y acompañamiento social

- Administración de convenios (Planes de salud, seguros de vida)
- Capacitaciones preventivas

**Reclutamiento y Selección:** Implementar acciones necesarias para entregar a las diferentes dependencias (administrativas / operacionales) personal competente y capacitado que contribuya al cumplimiento de la visión, objetivos y metas de la empresa. Párrafo tomado de 1. Departamento de Talento Humano - Grupo Dávila & Dávila [www.grupodaviladavila.com/.../departamento-de-talento-humano\\_16.ht](http://www.grupodaviladavila.com/.../departamento-de-talento-humano_16.ht) (DAVILA)

El reclutamiento y selección de personal es una de las funciones básicas del área de Talento Humano, se debe seleccionar a los trabajadores preparados para los cargos requeridos.

**Seguridad y salud Ocupacional:** Crear políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes que atentan contra la salud del trabajador en cada puesto de trabajo.

Las funciones del area de Talento Humano también pueden ser clasificadas de forma más general sin embargo depende de cada compañía la forma como sean agrupadas las así:

**Función económica:** Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.

**Función dinámica:** Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.

**Función formativa:** Capacitación y desarrollo de personal.

**Función sanitaria:** Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.

**Función normativa:** Reglamentos y políticas de manejo de personal.

**Función de bienestar:** Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros

Es importante mencionar que como dueños de un negocio o de una empresa, se puede nombrar un encargado o crear un área encargada de la administración del Recurso Humano, sin embargo, existen funciones relacionadas al Recurso Humano que deben ser realizadas por todo trabajador que tenga personal a su cargo, funciones tales como liderazgo, motivación o control.

La industria de servicios alimenticios Caterexpress cuenta con un organigrama mal estructurado que no establece las funciones de los departamentos existentes en la empresa, sin embargo sí posee una Área de Talento Humano y esta está encargada de la funciones de contratación de personal, de administración de sueldos, prestaciones y beneficios sociales, de la capacitación y de la seguridad y salud ocupacional.

### **Contratación de personal**

Consiste en incorporar nuevo personal a la empresa con la finalidad de cubrir un cargo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con ciertas características, evaluar a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible.

### **Administración de sueldos, prestaciones y beneficios**

Consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios sociales de los trabajadores. Por ejemplo, determinar y gestionar las remuneraciones (sueldos y salarios), horarios de trabajo, vacaciones, retenciones (por impuestos, pensiones y seguros), descuentos, etc.

**Capacitación.**\_ Consiste en educar, capacitar y adiestrar constantemente a los trabajadores en aspectos relacionados a sus funciones y también en aspectos personales para fomentar valores y mejorar con ello aptitudes y actitudes en el trabajo.

- Educación: consiste en proveer valores y actitudes.
- Capacitación: consiste en proveer conocimiento.

**Seguridad y salud ocupacional:** consiste en la aplicación de políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes que atentan contra la salud del trabajador en cada puesto de trabajo, Caterexpress al ser una industria alimenticia tiene riesgos de accidentes más altos por lo que ocuparse de este punto es primordial.

### **3.2 Diagnóstico Situacional**

Actualmente, el término Diagnóstico es muy utilizado en las ciencias sociales y busca por sobre todas las cosas exponer los resultados conseguidos por medio de un estudio de investigación efectuado sobre la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones, analizando todos los datos al que accede el investigador del contexto.

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. Párrafo Copiado de: Diagnóstico Organizacional- Eumed.net (www.eumed.net/libros-gratis/.../Diagnostico%20Organizacional.htm)

El Diagnóstico es la opinión que dan una persona o un grupo de personas respecto a un problema existente en una entidad, en dicha opinión deben plantearse las posibles soluciones a los problemas existentes que han sido detectados.

Un diagnóstico administrativo por su parte es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de una área en particular, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización o de un área en particular con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Las áreas que se evalúan en una organización son:

- Administración
- Manuales y documentos
- Producción
- Buenas prácticas de manufactura
- Seguridad Industrial
- Logística
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Finanzas
- Comercialización

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

### Principales aspectos del análisis organizacional

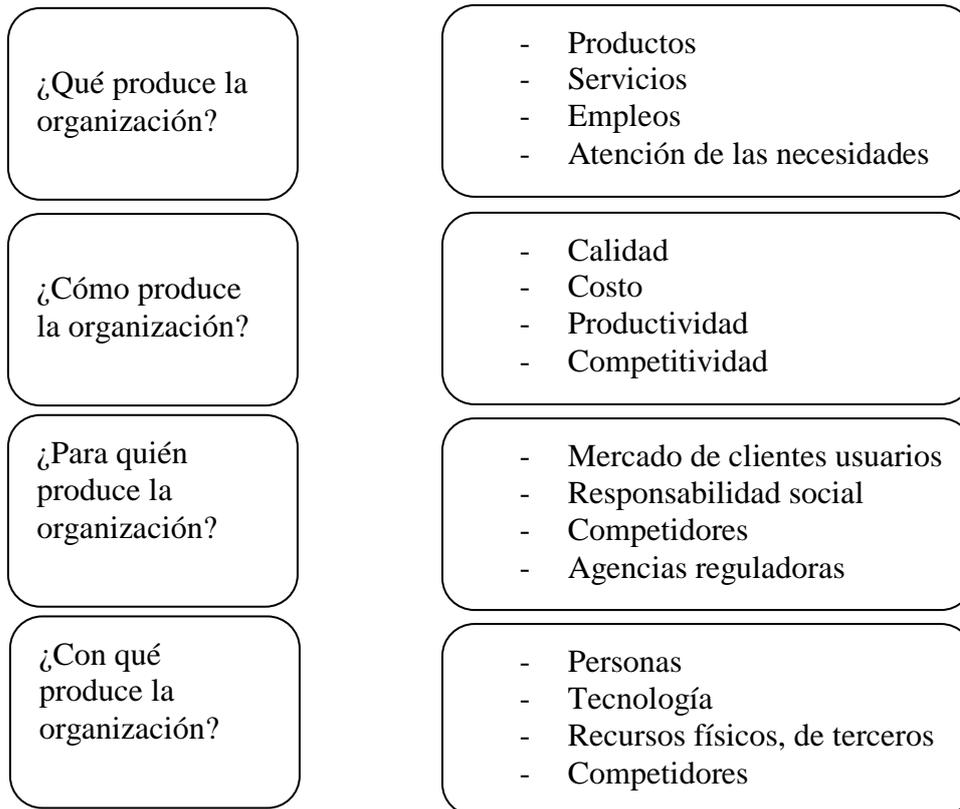


Figura 2 Aspectos del Análisis Organizacional

Fuente: Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano

### 3.3 Análisis FODA

(Zambrano, A.2011:84) El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de las variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor

acción que podemos tomar con respecto a ellas es proveerlas y actuar a nuestra conveniencia.)

El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

Se basa en el supuesto de que el administrador debe identificar y valorar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional.

El FODA es un análisis de tipo estratégico que pretende establecer los puntos fuertes o fortalezas, las debilidades, las oportunidades, y las amenazas de una organización. Se compone por tanto de un doble análisis: externo (amenazas y oportunidades), y interno (debilidades y fortalezas).

El análisis FODA permite la elaboración de los mapas ambientales externos e internos para fundamentar la formulación de la estrategia organizacional.

La importancia en la realización de este análisis consiste en poder determinar de forma objetiva en qué aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

### **3.3.1 Análisis externo**

(Casado, A & Díaz, R.2006:38) El análisis externo determina las oportunidades y amenazas que le rodean a la empresa; tanto en forma positiva como negativa; dándole la opción a la empresa para que pueda aprovechar y captar todas las ventajas que le ofrece el entorno; y, desechando aquellas que retrasan su normal funcionamiento.

Al análisis externo se lo conoce también como análisis ambiental, este se refiere al examen de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las condiciones y restricciones, desafíos y contingencias, oportunidades y brechas percibidas en el contexto ambiental que rodea la organización.

El análisis ambiental tiene en cuenta lo que existe en términos de posibilidades viables y de riesgos que rodean la organización, y apunta a cómo podría servir mejor a la sociedad en un contexto bastante competitivo y variable.

El análisis ambiental se debe enfocar a los siguientes componentes: clientes, proveedores, variables económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales, políticas, demográficas y económicas.

Con este análisis, la organización adquiere ciertos conocimientos de sus potencialidades, así como el contexto externo que la rodea y de sus posibilidades de éxito en determinadas direcciones. A partir de ahí, se puede formular la estrategia adecuada, teniendo en cuenta la misión y los principales objetivos organizacionales.

El análisis externo de cualquier empresa o de un área en particular comprende las amenazas y oportunidades que tenga frente a la competencia o frente a situaciones específicas.

**Amenazas:** son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma, constituyen los hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos de la empresa.

**Oportunidades:** son situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas, es buscar hechos potenciales que facilitan a nuestra empresa la determinación y logro de objetivos estratégicos.

### **3.3.2. Análisis interno**

(Casado, A & Díaz, R.2006:42) El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, especificando por un lado los aspectos más relevantes para su crecimiento y producción, y por otro, los aspectos negativos que no le permiten llegar al éxito organizacional.

Al análisis interno también se lo conoce como análisis organizacional y se refiere al examen de las condiciones actuales y futuras de la organización, sus recursos disponibles y necesarios, potencialidades y habilidades, fortalezas y debilidades, estructura organizacional, capacidades y competencia.

El análisis organizacional tiene en cuenta lo que la empresa genera, la forma como lo elabora, para quién lo produce y con qué produce. El análisis organizacional busca localizar los factores críticos de éxito de la organización.

El análisis interno de cualquier empresa o de un área en particular comprende las fortalezas y debilidades que tenga frente a la competencia o frente a situaciones específicas.

**Las debilidades:** son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, son actividades que a una empresa la hacen potencialmente vulnerable a los movimientos de los competidores o a las variaciones de su entorno.

**Las fortalezas:** son todos aquellos elementos positivos que me diferencia de la competencia, son los elementos o actividades de la empresa que posibilitan una mejor actuación de la misma en relación a nuestros competidores directos.

### 3.3.2.1. Análisis del ambiente interno de la empresa Caterexpress

Tabla 3 Análisis del Ambiente Interno

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Recurso humano	Estrategias poco claras
Recursos financieros	Competitividad en deterioro
Habilidades competitivas	Instalaciones obsoletas
Liderazgo del Mercado	Servicios limitados
Economías de escala	Baja rentabilidad (temporada)
Organización	
Tecnología avanzada	
Ventajas de Costo	
Administración adecuada	
Innovación en el producto	

Fuente: Sofía Minango

## **FORTALEZAS**

### **1. Recurso humano**

El recurso humano es el potencial más importante que tiene una organización y Caterexpress cuenta con el personal idóneo en cada uno de los puestos que en ella funciona.

### **2. Recursos financieros**

La industria de servicios alimenticios Caterexpress tiene solvencia económica y liquidez, es decir cancelar sus compromisos a tiempo, a proveedores y empleados sin necesidad de incurrir en sobregiros bancarios ni préstamo alguno.

### **3. Habilidades competitivas**

Toda industria, organización o llámese simplemente empresa, tiene un rival competitivo sea directa o indirectamente. Caterexpress tiene como principal objetivo ser la empresa líder en el mercado y es por esa razón que se mantienen pendiente de las innovaciones que se dan en el mercado para no perder sus clientes.

### **4. Liderazgo del Mercado**

Caterexpress es líder en el mercado de la industria de servicios alimenticios, por ese motivo cuenta con grandes clientes a las cuales brinda sus servicios; cada vez se incrementan más empresas a la lista de clientes.

### **5. Economías de escala**

Al hablar de economías de escala, significa que la empresa va creciendo en su actividad habitual y que incrementará sus recursos para beneficio de la propia organización.

### **6. Organización**

Sin organización las empresas fueran un caos, estas deben tener cada área de trabajo bien distribuida, por lo tanto; cuentan con una buena ejecución de tareas.

## **7. Tecnología avanzada**

Caterexpress cuenta con equipos muy avanzados que le permiten la elaboración de los productos en un tiempo inferior al que ocupan en otras empresas. Esta tecnología ayuda a la empresa a ser la pionera en elaborar sus productos.

## **8. Ventajas de Costo**

Los precios que ofrecen Caterexpress son cómodos para el bolsillo del cliente. Cada precio se establece de acuerdo al tipo de servicio que el cliente desee para llenar sus expectativas.

## **9. Administración adecuada**

Cada departamento tiene un jefe que supervisa las funciones encomendadas a sus subalternos, del desarrollo de estas funciones depende la estabilidad de la empresa.

## **10. Innovación en el producto**

La creatividad es uno de los factores que impulsa el crecimiento Caterexpress ya que el cliente necesita menús variados más no repetitivos. Influye en esta parte la nutricionista que juega un papel muy importante porque ella elabora grupos alimenticios nutritivos acorde con la salud del cliente.

## **DEBILIDADES**

### **1. Estrategias poco claras**

Las estrategias son el as bajo la manga de la empresa, si son mal estructuradas Caterexpress pierde la posibilidad de seguir siendo la pionera en brindar sus servicios a la comunidad.

### **2. Competitividad en deterioro**

Con el incremento de las empresas que elaboran el mismo producto que Caterexpress y el avance de la tecnología, la competitividad de la misma corre el riesgo de deteriorarse.

### **3. Instalaciones obsoletas**

A medida que pasan los años las instalaciones de la empresa van perdiendo su fuerza y su potencia para trabajar y se convierten en obsoletas, si la empresa no las innova pues decaerá su impacto en el cliente.

### **4. Servicios limitados**

Una de las restricciones de Caterexpress es la de brindar servicios fuera de la ciudad debido a que no tiene recursos adecuados para hacerlo.

### **5. Baja rentabilidad (temporada)**

En épocas de feriado la rentabilidad en la empresa baja y a pesar de aquello, se continúa cancelando al personal el sueldo pactado.

## **CLIENTES DE LA EMPRESA CATEREXPRESS**

Los clientes o usuarios de la empresa esencialmente son todas las personas que desean obtener servicios complementarios de alimentación entre ellos tenemos los siguientes:

- Prestigiosas compañías ubicadas en Quito
- Atiende 5000 servicios diarios
- Área bancaria
- Área farmacéutica

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE CATEREXPRESS**

Catering empresarial (Comida preparada a domicilio):

-  Desayunos
-  Coffee break
-  Refrigerios
-  Almuerzos especiales y ejecutivos
-  Bocaditos y
-  Cenas

## **PROVEEDORES**

- ✚ Dipor S.A
- ✚ Arca Ecuador S.A
- ✚ Nestle Ecuador S.A.
- ✚ Marcseal S.A.
- ✚ Levapan
- ✚ Soprodal
- ✚ Entre otros

### **3.3.2.2. Análisis del ambiente externo de la empresa Caterexpress**

Tabla 4 Análisis del Ambiente Externo

<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Expansión en el mercado	Nuevos competidores
Nueva línea de productos y servicios	Cambios en los gustos del consumidor
Nuevos profesionales	Aumento en ventas de productos sustitutos
Nuevas tecnologías	Políticas inadecuadas del gobierno
Nuevos clientes	Cambios demográficos
	Decrecimiento de clientes

Fuente: Sofía Minango

## **OPORTUNIDADES**

### **1. Expansión en el mercado**

Los habitantes de Quito crecen cada vez más, por lo tanto la demanda de los bienes y servicios también aumenta de igual manera.

### **2. Nueva línea de productos y servicios**

Con el incremento de tecnología también se incrementan nuevos y variados gustos, es necesario innovar los productos para que el cliente se sienta satisfecho y no se canse de ingerir siempre los mismos alimentos.

### **3. Nuevos profesionales**

Los estudiantes salen de las universidades cada vez más preparados y con ideas nuevas para el mejoramiento de las empresas.

### **4. Nuevas tecnologías**

Gracias a las nuevas tecnologías, Caterexpress puede mantenerse en el nivel en el que se encuentra o tal vez mejorarlo si encuentra equipos de mejor calidad que lo existentes en el mercado.

### **5. Nuevos clientes**

A medida que pasa el tiempo, nuevos clientes se interesan por los servicios y productos que brindan las empresas, se realizará una entrevista para ver si conviene la implementación de este nuevo cliente.

## **AMENAZAS**

### **1. Nuevos competidores**

Se crean a menudo nuevas empresas que se las considera como competidores, hasta que estas empresas se posicionen en el mercado; Caterexpress deben seguir innovando para no decaer.

### **2. Cambios en los gustos del consumidor**

Las personas son cambiantes y se puede dar el caso que tengan gustos raros, la obligación del propietario es proporcionarles lo que deseen pero de acuerdo a las políticas fijadas en el contrato.

### **3. Aumento en ventas de productos sustitutos**

Los nuevos productos salen al mercado poniendo en riesgo los existentes, este riesgo se causa siempre y cuando el producto sustituto sea de excelente calidad y costo con referencia al anterior.

### **4. Políticas inadecuadas del gobierno**

Se puede notar claramente que existen influencias políticas por parte de ciertos sectores que únicamente buscan intereses personales y no contribuyen al desarrollo del país, como por ejemplo en incremento en los productos alimenticios.

## 5. Cambios demográficos

Los cambios que está sufriendo el globo terráqueo inciden en las personas, debido a que, las lluvias inesperadas influyen en la decisión los clientes para salir a comprar, además, ocasiona tránsito vehicular y retrasa al personal que labora en él.

### FACTOR POLÍTICO-LEGAL

Hoy en día en el país existe estabilidad política logrando conseguir un gran impacto en las empresas, ya que se ha logrado crear estabilidad de las empresas y una mayor seguridad política del actual gobierno Rafael Correa.

### PBI

Este indicador es importante para la empresa ya que el PIB aumenta hay muchos trabajos. Una disminución real del PIB significa disminución en los trabajos, esto genera a la organización un resultado negativo ya que las personas al no tener ingresos, no pueden adquirir los servicios que ofrece Caterexpress.

### INFLACIÓN



Figura 3 Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 5 Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar la inflación va creciendo esto puede afectar al consumo de los servicios de la empresa.

### 3.3.3. Análisis FODA del área de talento humano de la empresa Caterexpress

Tabla 6 FODA del Caterexpress

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal responsable e idóneo</li> <li>• Estimulación del desarrollo de competencias</li> <li>• Chefs reconocidos en el arte culinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuados perfiles de competencias</li> <li>• Servicio de alimentación eficiente.</li> <li>• Empresa altamente competitiva</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con un modelo de competencias para la contratación de personal.</li> <li>• No controlar a los empleados en el uso de los utensilios de prevención.</li> <li>• Falta de capacitación en atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Bajo crecimiento profesional y personal</li> </ul>

Fuente: Sofía Minango

### **3.3.3.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Párrafo copiado de Universidad de Granada <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

#### **PONDERACIÓN**

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.0

#### **CALIFICACIÓN**

2= Debilidad importante

1 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Tabla 7 Perfil de Capacidad Interna (PCI) de Caterexpress

<b>FORTALEZAS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
Personal responsable e idóneo	0.20	4	0.80
Estimulación del desarrollo de competencias	0.10	4	0.40
Chefs reconocidos en el arte culinario	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			
No contar con un modelo de competencias para la contratación de personal.	0.25	2	0.50
No controlar a los empleados en el uso de los utensilios de prevención.	0.16	2	0.32
Falta de capacitación en atención al cliente	0.20	1	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.52</b>

Fuente: Sofía Minango

### **Conclusión**

Resultado promedio de 2,52 este es un valor promedio, esto significa que Caterexpress es poseedora de una fuerte posición interna, pero necesita trabajar en un modelo de competencias y desarrollo del talento humano como mecanismo para mejorar la competitividad y ser pionera en el mercado.

### **3.3.3.2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. Parrafo copiado de: Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez, Capítulo 5. Planeación y Gestión Estratégica)

#### **PONDERACIÓN**

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.0

#### **CALIFICACIÓN**

Amenaza importante = 2

Amenaza menor = 1

Oportunidad menor = 3

Oportunidad importante = 4

Tabla 8 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de Caterexpress

<b>AMENAZAS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
Alta rotación de personal.	0.30	2	0.60
Bajo crecimiento profesional y personal	0.26	2	0.52
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Adecuados perfiles de competencias	0.20	4	0.80
Servicio de alimentación eficiente.	0.15	3	0.45
Empresa altamente competitiva	0.09	3	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.64</b>

Fuente: Sofía Minango

### **Conclusión**

El resultado de 2,64 es un valor de por encima de la media, esto significa que la empresa Caterexpress debe ejecutar actividades estratégicas aprovechando sus oportunidades y minimizar los riesgos de las amenazas.

### 3.3.3.3. Estrategias Operacionales

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal responsable e idóneo</li> <li>2. Estimulación del desarrollo de competencias</li> <li>3. Chefs reconocidos en el arte culinario</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con un modelo de competencias para la contratación de personal.</li> <li>2. No controlar a los empleados en el uso de los utensilios de prevención.</li> <li>3. Falta de capacitación en atención al cliente</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuados perfiles de competencias</li> <li>2. Servicio de alimentación eficiente.</li> <li>3. Empresa altamente competitiva</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p><b>F1 O1</b> Se debería implementar un sistema que permita recepcionar las sugerencias de los clientes a fin de dar solución de forma inmediata con la contratación de personal experimentado en el área de atención al cliente o con la capacitación del personal en temas de atención al público.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p><b>D1O3</b> Realizar continuas modificaciones a los requerimientos solicitados para ocupar los cargos en la empresa basándose en un modelo de competencias que permita seleccionar y contratar al personal idóneo.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta rotación de personal.</li> <li>2. Bajo crecimiento profesional y personal</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p><b>F3A2</b> Efectuar programas de capacitación continua a todo el personal, en temas de conocimientos y en aspectos de superación personal y de integración.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p><b>D2A1</b> Se debe impartir en los empleados una capacitación respecto al correcto uso de utensilios de trabajo, hacerlos comprometer con la organización para que los desperdicios de estos materiales sean menores y la empresa no se vea perjudicada ni los empleados tampoco</p>

Fuente: Sofía Minango

Una vez realizado el análisis respectivo del estado de la empresa Caterexpress se obtiene los siguientes estrategias operacionales.

Realizar continuas modificaciones a los requerimientos solicitados para ocupar los cargos en la empresa basándose en un modelo de competencias que permita seleccionar y contratar al personal idóneo.

Efectuar programas de capacitación continua a todo el personal, en temas de conocimientos y en aspectos de superación personal y de integración.

Para que Caterexpress pueda convertir sus debilidades en fortalezas, tendrá que plantear objetivos que tendrá que ir cumpliendo para conseguir las ansiadas fortalezas.

Una de las mayores debilidades de Caterexpress es que no cuenta con un modelo de competencias en el que pueda basarse para la contratación del personal, para corregir esta debilidad la organización debe crear un modelo de competencias adecuado que permita seleccionar al personal idóneo para cada cargo y reducir significativamente la rotación de personal.

La falta de medios adecuados hace ineficaz la resolución de las reclamaciones, se debería implementar un sistema que permita receptar las sugerencias de los clientes a fin de dar solución de forma inmediata con la contratación de personal experimentado en el área de atención al cliente o con la capacitación del personal en temas de atención al público.

Se debe impartir en los empleados una capacitación respecto al correcto uso de utensilios de trabajo, hacerlos comprometer con la organización para que los desperdicios de estos materiales sean menores y la empresa no se vea perjudicada ni los empleados tampoco.

El desarrollo de estas actividades debe ser de aplicación inmediata, pues dicha aplicación mejorará el crecimiento y la competitividad de la empresa en el ámbito en el que se desempeñe.

### **3.4 Diagnostico del área de talento humano de la empresa Caterexpress**

Con los antecedentes expuestos en los párrafos anteriores podemos señalar que la situación del área de talento humano de la empresa Caterexpress presenta falencias en algunas de sus funciones sin embargo vamos a enfocarnos en las falencias de selección de personal, estas deficiencias se vienen dando puesto que la organización no cuenta con un modelo de competencias a seguir, el mismo que le permita definir los perfiles que se requieren para cubrir cada cargo en la empresa, es importante la existencia de un modelo de este tipo ya que permitirá tener al personal idóneo en el puesto correcto y eso ayudará a

la compañía a ser más competitiva pues las personas que trabajan realizando una actividad que es de su agrado y para la que son aptas son personas productivas.

Se debe entonces de manera urgente implantar en Caterexpress un modelo de competencias, el mismo que debe ser diseñado tomando en consideración las características de la empresa, los cargos que se requieren ocupar en la compañía y el medio social en donde se desarrolla la empresa, con este modelo ya en funcionamiento se espera obtener resultados favorables para la empresa, se volverla más competitiva en su ámbito de desempeño, incrementará con ello las fuentes de trabajo y aportará representativamente al país.

### **3.5. Competencias existentes de Caterexpress**

La competencia directa que se ha podido detectar dentro del mercado para la empresa Caterexpress son las siguientes:

#### **a) MARILOLYS FOOD SERVICES**

Es una empresa que tiene más de 10 años, cuenta con un grupo de trabajo altamente calificado.

#### **Servicios**

- Ofrece servicios de catering
- Realiza celebraciones y eventos

#### **Infraestructura**

- Planta de elaboración y oficina ubicadas en Quito
- Cuenta con cámaras frigoríficas
- Vehículos provistos de los implementos necesarios que cumplen con los estándares de calidad.

#### **Clientes**

- Banco del pichincha
- Diners Club matriz y agencia
- Acovi pague ya
- Tata consultanc y servicio

## **b) GRUPO HANASKA**

Presta servicios de alimentación y hotelería. Sirve alimentos inocuos, sabrosos, frescos y dietas completamente balanceadas, en absolutamente cualquier lugar del país.

### **Servicios**

- Transporta los productos alimenticios congelados, refrigerados y secos a cualquier rincón del país, en nuestra propia flota de camiones refrigerados. Nada nos detiene, llegar a tiempo es muy importante y hacerlo, sin perder la cadena de frío, más importante aún.
- Procesa y empaca productos cárnicos, frutas, verduras, legumbres, granos y harinas. Seleccionamos rigurosamente cada materia prima que ingresa a nuestras plantas, que luego pasan por nuestros procesos de control y aseguramos un óptimo producto final.

## **c) GOURMET FOOD SERVICE**

“Gourmet Food Service” es una Empresa con 19 años de experiencia en servicios de alimentación dirigida específicamente hacia el catering empresarial, contando en nuestra cartera de clientes a importantes empresas que avalan nuestro desempeño.

Está en capacidad de ofrecer una amplia variedad de servicios de alimentación, para lo cual contamos con la infraestructura adecuada para cubrir las necesidades puntuales del cliente. Cuenta con un elemento humano capacitado plenamente en el manejo seguro e higiénico de los alimentos, nuestros ejecutivos, quienes tienen a su cargo la supervisión y el manejo de las áreas de aprovisionamiento, producción, despacho, servicio y control de calidad, son profesionales de la rama de alimentos, lo que garantiza los niveles de higiene y calidad de sus productos.

### **Servicios**

- La industria de servicio de alimentación o Catering, es una industria altamente compleja que conlleva a la gestión de una diversidad de personas y procesos que deben ser administrados, supervisados y controlados técnicamente y en forma permanente.
- Calificados por el Ministerio de Relaciones Laborales, como una empresa de servicios complementarios de alimentación, estamos en capacidad de prestar

este servicio a empresas privadas e instituciones públicas de nuestro medio. En la actualidad con una amplia cartera de clientes, producen un promedio de 9.000 comidas diarias entre desayunos, almuerzos, coffe breaks, refrigerio y meriendas, en función a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.

### Infraestructura

- Los Alimentos que ofrece a los clientes son preparados en las instalaciones de su planta industrial ubicada en el sector del Condado Planta construida siguiendo los estándares internacionales, que cuenta con todos los servicios y equipamiento necesarios para el efecto. Mantenemos nuestro compromiso de usar productos frescos, elaborar los menús en forma diaria, sin colorantes o el uso de aditivo químico de conservación alguno.
- El personal de producción está constituido por Ingenieros de Alimentos, Nutricionista, Chefs, Gastrónomos y personal de apoyo de amplia experiencia en cocina industrial y de banquetes

### Proveedores

Gourmet Food Service cuenta con un Programa de Control de Proveedores, el cual determina las condiciones de selección de proveedores, control permanente de productos e insumos entregados y evaluación periódica de su desempeño en base a criterios de calidad e inocuidad.

Mantiene su compromiso de usar productos frescos, elaborar los menús en forma diaria, con colorantes o el uso de aditivo químico de conservación alguno.



Tabla 9 MATRIZ COMPETITIVA

ENTIDAD		CATEREXPRESS		MARILOLYS FOOD SERVICES		GRUPO HANASKA		GOURMET FOOD SERVICE	
FACTOR CLAVE	PESO	Cal	Total	Cal	Total	Cal.	Total	Cal.	Total
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,2	2	0,4
Posición Financiera	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Servicio al cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Diferenciación	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,13</b>		<b>2,69</b>		<b>2,71</b>		<b>3,29</b>

Fuente: Sofía Minango

Como señala el total de 3.29 el competidor 3 es el más fuerte, ya que tiene una mejor competitividad y por ende un posicionamiento más alto en el mercado.

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

### **Análisis e interpretación de la competencia existente**

Después del respectivo análisis realizado de la competencia que tiene CATEREXPRESS Se puede evidenciar que el competidor más fuerte que tiene es GOURMET FOOD SERVICE debido a su desempeño en el mercado, y el talento humano con el que cuenta también se observa que la empresa es competitiva con el modelo que se propone podrá corregir sus falencias y desempeñarse eficazmente en el ámbito que compete.

Además CATEREXPRESS es una empresa que se encuentra en el mercado desde hace 10 años, con estándares de calidad, normas de buenas prácticas de manufacturas y HACCP, el cuidar y controlar el proceso completo de producción en los menús balanceados con el adecuado aporte calórico

## **CAPÍTULO IV**

### **ELABORACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO MECANISMO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD, APLICADO A LA EMPRESA CATEREXPRESS CÍA. LTDA.**

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas. Párrafos copiados de Universidad Nacional Abierta y a Distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_generalidades\\_sobre\\_la\\_gestin\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_generalidades_sobre_la_gestin_por_competencias.html)

#### **4.1 Aspectos a considerar para la implantación del sistema por competencias**

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño
7. Potencial

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas. Párrafo copiado de Universidad Nacional Abierta y a Distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_generalidades\\_sobre\\_la\\_gestin\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_generalidades_sobre_la_gestin_por_competencias.html)

#### **4.2 Diccionario de competencias Organizacional**

Un diccionario de competencias organizacional es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- Adecuadas al tipo de organización.
- Adaptadas a la situación actual y deseada.
- Exhaustivas
- De terminología clara
- De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa. Párrafo copiado de Universidad Nacional Abierta y a Distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_generalidades\\_sobre\\_la\\_gestin\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_generalidades_sobre_la_gestin_por_competencias.html)

#### 4.2.1 Formatos utilizados en los Diccionarios de Competencias Organizacionales

A continuación Presentamos un ejemplo de formato muy utilizado por la compañías consultoras donde apreciamos la competencia Orientación al logro de un diccionario de competencias organizacional de la Empresa XXXXX, la cual cuenta con una definición de la competencia, así como el desempeño esperado en cada uno de los niveles de la misma, lo recomendable es que el mismo no exceda de 20 a 25 competencias Básicas para la organización.

Tabla 6. Grados de un Diccionario de Competencias Organizacionales

<b>Grado 1. Básico</b>		Demostrar un grado básico de conocimientos, habilidades y actitudes Actuar con supervisión
<b>Grado Intermedio</b>	<b>2.</b>	Demostrar un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes Proporcionar guía y dirección a otros profesionales
<b>Grado Avanzado</b>	<b>3.</b>	Demostrar un grado avanzado de conocimientos, habilidades y actitudes Proporcionar guía y dirección a otros profesionales

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

#### 4.3 Etapas para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias

En necesario que para la implementación de un sistema de gestión por competencias, se tome como punto de partida su identificación inicial, para posteriormente normalizar las competencias, establecer los programas de formación por competencias y su respectiva certificación.

En este sentido, las etapas que se siguen al implementar el sistema de gestión por competencias con miras a su identificación, son:

1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo
3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

- 1. Sensibilización:** Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- Reuniones
- Focos de Discusión
- Charlas y Seminarios
- Plenarias

- 2. Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias:**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad. Párrafos tomados de: Oria Morales Aracena, Gestión de recursos humanos basada en competencias. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

Panel de expertos: Es un brainstorming de buenos conocedores del puesto) mediante el cual se buscan las características personales de excelencia:

Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

Incidentes Críticos: Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o Eventos conductuales. Los Eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Para este proceso se tomaran en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Quién o quienes estaban involucrados?
- ¿Qué quería hacer usted?
- ¿Qué fue lo que concretamente hizo?
- ¿Cuál fue el resultado?

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. Párrafos tomados de: Oria Morales Aracena, Gestión de recursos humanos basada

en competencias. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

**3. Definición del perfil de competencias requeridas:** La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. ¿Qué es un perfil de competencias? Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica. En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. Párrafo tomado de: Oria Morales Aracena, Gestión de recursos humanos basada en competencias. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.

2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias.

**4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles:** En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Párrafo tomado de Oria Morales Aracena (Gestión de recursos humanos basada en competencias.) <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán en programas de participación y desarrollo.

#### **4.4. Análisis de puestos basados en competencias**

##### **4.4.1 Análisis Ocupacional:**

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva.

Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias

requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

A continuación se citan algunas definiciones de análisis ocupacional de Cinterfor/OIT, el INEM de España, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el American College Testing (ACT).

Cinterfor/OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación.

Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás

La OIT en su glosario de términos (3) define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada".

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superador del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de cualificación.

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional como una "metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo.

El SENA define un concepto de "estudio ocupacional" como: "la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional".

El proceso que está adelantando esta institución en el ámbito de la formación basada en competencia laboral facilita la definición del estudio ocupacional asociado no solo a la identificación de las características del sector ocupacional, sino también, a la identificación de las funciones productivas y elaboración de normas de competencia laboral y titulaciones requeridas por el sector.

Para el American College Testing (ACT) es la "recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo".

Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo. Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Ya clasificados y ponderados; los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad. De este modo, los programas educativos y de formación pueden enfocar el desarrollo de las competencias transferibles logrando mayores efectos en la empleabilidad de los trabajadores.

#### 4.4.2 Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:

#### **Verbo + Objeto + Condición**

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales. Párrafos tomados de: José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. Gestión por competencias <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-gestion-desempeno.htm>

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador. Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional son:

Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes

- Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes"
- Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes
- Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los clientes de manera continua
- Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico. Párrafos tomados de: José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. Gestión por competencias <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-gestion-desempeno.htm>

## Esquema de una Mapa Funcional

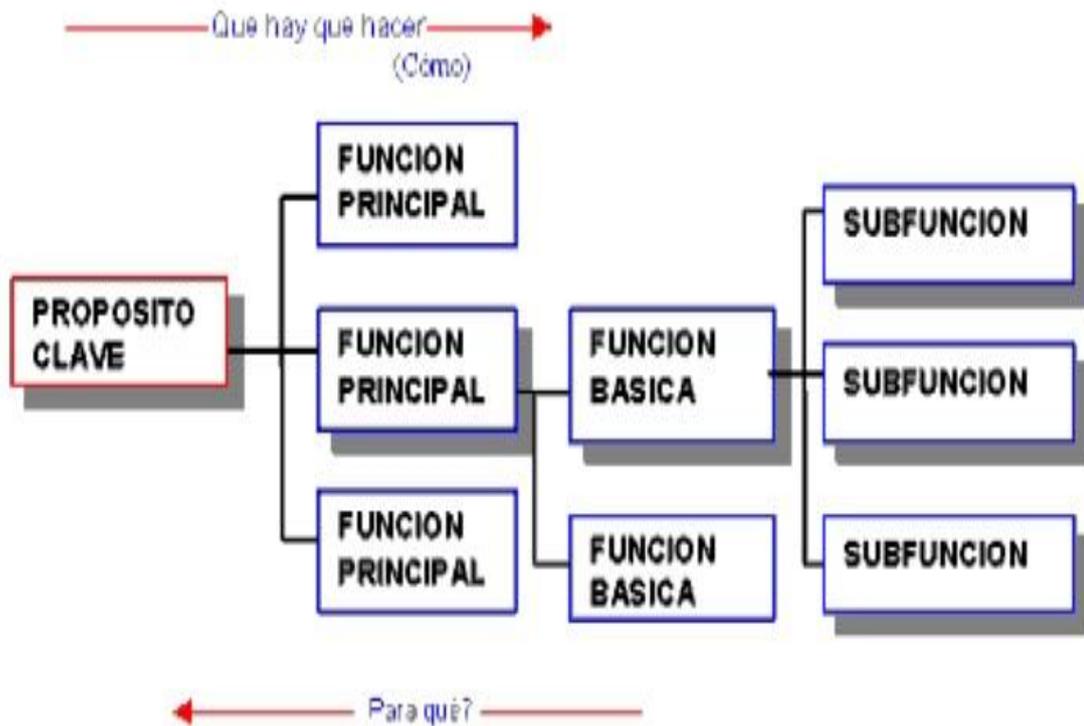


Figura 4 Esquema General de un Mapa funcional

Fuente: CONOCER (1998)

Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia.

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas. Párrafos tomados de: José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. Gestión por competencias <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-gestion-desempeno.htm>

#### 4.4.3 Métodos de análisis ocupacional

**El DACUM** (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

Se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

El resultado del DACUM se suele expresar en la llamada "carta DACUM" o "mapa DACUM" en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias.

La totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.

Entretanto, en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave. Los ejemplos disponibles de cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de competencia en el sistema inglés o mexicano, no se aplican explícitamente en el DACUM. Párrafo tomado de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_5\\_mtodos\\_de\\_analisis\\_ocupacional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_mtodos_de_analisis_ocupacional.html)

Ejemplo típico del enunciado de una carta DACUM:

- Competencia A: Preparar los platos de comidas

- Sub-competencia A1: Comprar los alimentos
- Sub-competencia A2: Lavar los alimentos
- Sub-competencia A3: Cortar los alimentos
- Sub-competencia A4: Cocinar los alimentos. Etc.

La carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Para la Universidad de Ohio el DACUM es un método utilizado ampliamente, único, innovativo, y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo (3). Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo.

El DACUM se basa en tres premisas:

- Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.
- Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan
- Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y de operarios. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Nicaragua, Venezuela, Chile).

Su utilización es particularmente promovida para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver el "gap" entre la oferta de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. El DACUM resulta útil también para las instituciones de formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas las cuales a su vez se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas. Párrafos tomados de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_5\\_mtodos\\_de\\_analisis\\_ocupacional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_mtodos_de_analisis_ocupacional.html)

**El SCID** (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución

**AMOD** (un modelo por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad. Párrafos tomados de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_5\\_mtodos\\_de\\_analisis\\_ocupa\\_cional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_mtodos_de_analisis_ocupa_cional.html)

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de

capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia? Al igual que el DACUM; el AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos.

#### **4.5 Normas de Competencia Laboral**

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.
- Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados.
- También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:
- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa. Párrafo tomado de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_qu\\_son\\_las\\_normas\\_de\\_competencia\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_qu_son_las_normas_de_competencia_laboral.html)

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que

necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo.

Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral.

De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron. Párrafo tomado de: Universidad Nacional Abierta

y a Distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_qu\\_son\\_las\\_normas\\_de\\_competencia\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_qu_son_las_normas_de_competencia_laboral.html)

#### **4.5.1 La Validación y Certificación de las Competencias Laborales**

Consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, independientemente de la forma y lugar en que fueron adquiridas, y con base en una norma de competencia laboral. La emisión del certificado de competencia implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias por medio del cual se realiza la verificación de evidencias de desempeño y conocimiento del individuo en relación con la norma.

**Objetivo General:** Verificar los niveles de dominio de los conocimientos tecnológicos y técnicos, así como las habilidades y destrezas para el desempeño de un proceso productivo, a las personas que los soliciten, otorgándole el reconocimiento mediante la certificación.

#### **Objetivos Específicos:**

- Avalar los certificados otorgados a aquellas personas que han demostrado ser competentes para el desempeño de funciones productivas.
- Clasificar y ubicar, previa aplicación de los instrumentos de medición, a las personas que no posean totalmente las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas por la función productiva y deseen continuar su proceso de aprendizaje hasta obtener un mayor nivel de capacitación.
- Promover y propiciar la actualización tecnológica y técnica de los trabajadores y su capacidad para responder a las exigencias del mundo laboral.

#### **Características de la Validación y Certificación De Competencia Laboral:**

- Está centrada en los resultados del Desempeño Laboral (definidos en la norma)
- Es individualizada y voluntaria
- Lo mínimo certificable es la unidad de competencia.
- El juicio evaluativo que se emite después de la medición es si el individuo es competente o aún le falta formación
- Por referirse a funciones productivas reales, los certificados abarcan unidades de competencias diferentes. El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya mostrado su dominio.
- El certificado tiene una vigencia limitada. Su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado.

Párrafo tomado de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_la\\_validacin\\_y\\_certificacin\\_de\\_las\\_competencias\\_laborales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_la_validacin_y_certificacin_de_las_competencias_laborales.html)

#### **4.6 Evaluación de competencias laborales**

Existen normas de competencia para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación, las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas.

La evaluación es el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

En los sistemas mexicanos y del Reino Unido, la evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializado que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, el que ha debido acreditarlo previamente. Estos sistemas mantienen un enfoque según el cual se separan claramente las funciones de impartir formación de las de evaluación y certificación.

La transparencia y confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, en últimas, favorezca a sus poseedores.

En todo caso la base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral.

##### **4.6.1 Diferencias entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias.**

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador. Párrafo tomado de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_la\\_validacin\\_y\\_certificacin\\_de\\_las\\_competencias\\_laborales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_la_validacin_y_certificacin_de_las_competencias_laborales.html)

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente).

La evaluación de competencias se caracteriza por:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Tiempo no determinado.
- Individualizada.
- No asociada a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

Párrafo tomado de: Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_la\\_validacin\\_y\\_certificacin\\_de\\_las\\_competencias\\_laborales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_la_validacin_y_certificacin_de_las_competencias_laborales.html)

#### **4.6.2 Proceso de certificación por competencias.**

El proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos:

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Pre diagnóstico de competencias efectuado por el organismo.

- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar:

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del prediagnóstico el organismo certificador asigna un evaluador; quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente.

En el caso último, se deja en claro la, o las, unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir.

#### **4.6.3 Formación por competencias.**

Un sistema de formación profesional es un arreglo organizativo en el que diferentes actores concurren con ofertas de formación coordinadas en cuanto a su pertinencia, contenido, nivel y calidad; de modo que, en conjunto, logren un efecto mayor en la elevación de la empleabilidad de los trabajadores al que se lograría actuando separadamente. Cuando el sistema acuerda la utilización de normas de competencia laboral para fundamentar la elaboración de programas, la formación, la evaluación y la certificación, se puede distinguir como un sistema normalizado.

Hablar de sistemas de formación no implica necesariamente la creación de nuevas instituciones; ante todo se trata de un mecanismo cohesionador y regulador de las múltiples ofertas y niveles de calidad que existen.

En este caso, el Estado desempeña un papel fundamental convirtiéndose en promotor y facilitador de las reglas del juego para el sistema y reservándose la fijación de políticas y directrices antes que la ejecución de las acciones. Una función fundamental de la administración pública es asegurarse de que el mercado de formación funcione adecuadamente.

Pueden distinguirse tres grandes niveles en un sistema de formación. El nivel político en el que funciona un organismo rector; el nivel ejecutivo conformado por organismos sectoriales representativos de la producción y los servicios y, un nivel operativo conformado por las instituciones capacitadoras y los organismos certificadores y centros evaluadores. Párrafo tomado de Cinterford <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-forma.pdf>

Es necesario que el sistema de formación profesional disponga de un organismo rector encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de

recursos. En general, se trata de definir las reglas del juego para los diferentes agentes. Esta cúpula puede aprovechar las ventajas de la conformación tripartita y ser liderada por el Estado. De hecho encarna el cumplimiento de una nueva función de Estado como facilitador, promotor, dinamizador y agente.

Sus funciones están encaminadas a la creación de las condiciones y las reglas generales para el funcionamiento del sistema. El interés fundamental prevaleciente ha de encaminarse hacia el mejoramiento de la competitividad a partir de la capacitación de los trabajadores.

Es aconsejable que el organismo rector esté conformado por los más altos representantes gubernamentales (ministerios), empresariales (gremios o cámaras) y trabajadores (sindicatos). Esto garantiza que se mantenga su orientación creadora de marcos políticos y de consenso.

El sistema requiere contar también con organismos sectoriales en el nivel ejecutivo; estos se pueden encargar de la determinación de las normas de competencia y la coordinación del sistema de formación para un sector económico específico. Este nivel es ideal para la participación de cámaras o gremios empresariales de carácter sectorial (por ej. cueros, calzado, plásticos, papel, comercio, hotelería, etc.) de modo que organiza en mejor forma la definición de las normas de competencia, la formación y la certificación. También es deseable su conformación en forma tripartita; de este modo la interlocución que desarrolla se acerca ya a las necesidades de sectores económicos específicos y/o áreas geográficas definidas.

Los organismos del nivel ejecutivo definen las normas de competencia laboral para las ocupaciones propias de su sector. Estas normas de competencia se convierten en el lenguaje común para empresarios y entidades ejecutoras de formación.

Bajo su coordinación se adelantan los análisis funcionales de las ocupaciones. De esta forma se identifican directamente en las empresas pertenecientes al sector, las competencias y se desarrolla su proceso de normalización.

A fin de establecer las competencias en forma adecuada, la representatividad sectorial garantiza una mayor participación de los empresarios y trabajadores en los análisis ocupacionales y en la definición de los contenidos de capacitación. Párrafo tomado de Cinterford <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-forma.pdf>

Un tercer nivel se encarga de la operación; está conformado por todos los agentes certificadores, evaluadores y las entidades privadas o públicas que ejecutan las acciones de formación.

A esta altura cuentan con insumos, claramente definidos y avalados por los organismos sectoriales, tales como: normas de competencia, indicadores de eficiencia y calidad, metodologías de acreditación de calidad, criterios claros de certificación y un sistema de costos o precios que puede estar complementado con la presencia de subsidios para facilitar el acceso a los grupos vulnerables.

Toma forma también en el nivel operativo, el concepto de certificación dejando claro quién puede certificar y qué se certifica. El sistema atribuye un alto peso al reconocimiento certificado de las competencias de los trabajadores. En ello radica el principal valor para los participantes, dado que un sistema claro de certificación de competencias facilita la movilidad laboral y en suma la empleabilidad.

La orientación hacia los resultados es tan crucial que la certificación se centra en demostrarlas competencias de los trabajadores sin importar el modo en que fueron adquiridas. Se da cabida a procesos de autoaprendizaje, a la experiencia y a la flexibilización en las acciones de capacitación.

Los tres niveles funcionan coordinadamente y con objetivos y planes articulados. Su autonomía está dada en su ámbito de operación por la determinación participativa de las necesidades y acciones. En todo caso funcionan en ambientes donde se conocen y manejan claramente las reglas y donde la calidad, la pertinencia y el mejoramiento de las condiciones de acceso son parámetros en juego. En suma es un escenario en el que "todos tocan siguiendo la misma partitura". Párrafo tomado de Cinterford <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-forma.pdf>

#### **4.7 Capacitación y desarrollo del recurso humano por competencias.**

Que es la capacitación por competencias? Es el proceso de desarrollo de competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para el personal, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Esta garantiza con mayor nivel de certeza la pertinencia y la calidad de la formación porque se origina independiente y personalizada.

- Características de la capacitación por competencias:
- Específica a la competencia a desarrollar

- Formación flexible y personalizada.
- Contenidos y estrategia en un entorno flexible.
- Rescata el saber del trabajador.
- El alumno es activo: analiza, investiga, aporta su saber.
- Formación integral.

#### **4.7.1 Evaluación del desempeño por competencias**

Una evaluación es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir.

Se debe evaluar porque es un derecho del supervisado saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.

Los responsables de la organización necesitan saber si se han cumplido las metas establecidas en ese mismo plazo.

Se debe evaluar para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos. Constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción de nivel.

**La evaluación por competencias es la más idónea** Porque focaliza en el desempeño más que en la persona, Porque se refiere a un saber actuar, Porque promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

En lo que concierne al área del desempeño, en especial al de carácter gerencial, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.

Se puede decir que el sistema de evaluación de desempeño deseado, es aquel donde los objetivos cambian con frecuencia, los de desarrollo son más importantes que el desempeño pasado y la medida de los resultados y de las competencias no es fácil ni están bajo control constante. Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_3\\_deteccin\\_de\\_necesidades\\_de\\_capacitacin\\_y\\_desarrollo\\_del\\_recurso\\_humano\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_3_deteccin_de_necesidades_de_capacitacin_y_desarrollo_del_recurso_humano_por_competencias.html)

#### **4.8 Aplicación Práctica. Modelo de competencias y desarrollo el talento humano como mecanismo para mejorar la competitividad, aplicado a la empresa Caterexpress Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.**

Desde el inicio de su actividad en 1999, Caterexpress Cía. Ltda. persigue el objetivo de ofrecer un servicio de alimentación eficiente y de calidad a todos sus clientes. En la actualidad, este objetivo permanente se traduce en las prioridades estratégicas de mejorar su servicio en los diferentes comedores o proyectos con los que cuenta la empresa, la eficiencia en la gestión, la continuidad y coordinación en el tiempo y entre los profesionales, y la involucración de todas las personas que forman parte de Caterexpress en las distintas actividades que se realizan cotidianamente.

Todas las actuaciones de Caterexpress están orientadas a prestar un servicio de excelencia a la sociedad. El factor esencial en el logro ofrecer dicho servicio de calidad son las personas que integran la empresa, ya que en ellos se apoya la evolución y el desarrollo de la organización y la calidad intrínseca de todos y cada uno de los servicios ofrecidos.

El diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias para Caterexpress responde al compromiso de dotar a la organización de un sistema que permita, entre otros beneficios, estructurar una gestión integral, sistematizada y flexible de talento humano, ofrecer a las personas oportunidades de crecimiento profesional y personal y estimular activamente el desarrollo continuo de sus competencias, como vía para lograr la excelencia profesional y competitividad empresarial.

Las competencias son el concepto de referencia del modelo y de todas las prácticas de gestión de personas asociadas al mismo. Estas competencias se derivan directamente de la estrategia de Caterexpress y recogen y respaldan nuestros objetivos, nuestros valores y nuestras señas de identidad de lo que somos actualmente como Industria Alimenticia y de lo que queremos llegar a ser en el futuro.

##### **4.8.1 Modelo de competencias de la empresa Caterexpress Cía. Ltda.**

El modelo de competencias de Caterexpress Cía. Ltda. es el marco de referencia que define cómo la organización gestiona a sus profesionales, recoge la forma en que la empresa entiende, estructura, describe y gestiona sus competencias y que sistematiza todas las prácticas y actividades de gestión que utilizan las competencias.

Figura 5 Pilares básicos del modelo de competencias de la empresa Caterexpress Cía. Ltda.



Fuente Sofía Minango

La competencia, se trata de las características de la persona...(las competencias son de la persona y no del puesto, una persona se las puede llevar de un puesto al siguiente que ocupe)...que son demostrables...(si no podemos constatar que una persona tiene una competencia no podemos considerar que la tiene)...que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes...(las competencias se refieren no sólo a lo que la persona sabe, sino también a lo que sabe hacer y a lo que tiene interés por hacer)...y que facilitan un adecuado desempeño...(indican probabilidad de una correcta ejecución del puesto).

El método de análisis ocupacional más efectivo es el DACUM, Caterexpress debe aplicar este método conjuntamente con las competencias que se describen en el diccionario de competencias y obtendrá así la Carta DACUM que será la que señala las características que debe cumplir un aspirante para ocupar un cargo determinado.

#### 4.8.1.1 Clasificación de las competencias

El diccionario de competencias de Caterexpress Cía. Ltda. recoge un total de 22 competencias que se estructuran de acuerdo a la siguiente clasificación:

##### A) Competencias estratégicas

Son aquellas competencias que derivan de la particular actividad profesional de Caterexpress y se encuentran especialmente vinculadas a su misión y sus valores.

- Orientación al cliente externo.
- Orientación al cliente interno.
- Ética profesional y ejemplaridad.
- Visión global de Caterexpress
- Innovación y mejora continua.
- Orientación al conocimiento.
- Flexibilidad al cambio.

## B) Competencias personales

Son aquellas competencias que hacen referencia a los aspectos que deben ser propios de los profesionales que integran Caterexpress, tanto en su dimensión individual, como en su interacción con otros.

- Madurez y equilibrio emocional.
- Iniciativa y profesionalidad.
- Aprendizaje y desarrollo individual.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Resistencia al estrés.
- Gestión y resolución de conflictos.
- Gestión de la diversidad.
- Dirección de personas y equipos.
- Desarrollo de personas.

## C) Competencias funcionales

Son aquellas competencias vinculadas con la operativa y los procesos del día a día de Caterexpress.

- Competencia operacional.
- Organización y planificación del trabajo.
- Gestión de recursos.
- Orientación a objetivos y resultados.
- Gestión de relaciones externas.

## Ejemplos

### A) Ejemplos de competencias estratégicas

#### Ética profesional y ejemplaridad

Actuar según el conjunto de valores morales universales y, en especial, de acuerdo a los valores de la empresa: servicio al cliente, salud del ciudadano, cumplimiento riguroso de las normas de higiene, neutralidad y transparencia en la gestión.

**Grado 1. Básico.** Se comporta éticamente con el cliente: respeta su personalidad, no realiza discriminación alguna por circunstancias personales o sociales, mantiene la confidencialidad de la información; utiliza los medios, el instrumental y las instalaciones en beneficio del cliente y nunca en beneficio ilegítimo propio o de otras personas, etc.; es

honesto en sus relaciones con las personas, respeta la dignidad de sus compañeros, colaboradores y superiores y les trata con urbanidad, corrección y consideración.

**Grado 2. Intermedio.** Actúa coherentemente con el conjunto de valores y creencias que predica, yendo más allá de los mínimos exigidos por el ordenamiento jurídico, contribuye con su conducta a crear un entorno de trabajo y unos hábitos de actuación íntegros y éticos, toma en consideración a sus compañeros, colaboradores o responsables a la hora de actuar y decidir, en caso de contar con datos fiables o con indicios firmes, reporta a quien corresponde la actuación poco ética de otra persona, sin hacer nunca un uso abusivo o perverso de la denuncia.

**Grado 3. Avanzado.** Promueve un ámbito de trabajo donde la ética es la guía de la conducta, aprobando las actuaciones correctas y desaprobando las que no lo son. No juzga precipitadamente el comportamiento ajeno, sino que se basa en datos, hechos o indicios firmes y fundamentados. Enfoca constructivamente la reprobación de las conductas éticamente incorrectas.

### Innovación y mejora continua

Crear, proponer e implantar ideas, enfoques y modos de hacer cosas distintas y novedosas, orientados a lograr un avance progresivo y constante hacia la excelencia en la actividad de Caterexpress.

**Grado 1. Básico.** Muestra una actitud receptiva y abierta a otros modos de trabajar y hacer las cosas que mejoren los actuales, toma la iniciativa para realizar tareas sencillas que se salen de su marco estricto de actuación, propone sugerencias tanto a sus compañeros como a sus superiores para mejorar la forma de hacer las cosas y ser competitivos.

**Grado 2. Intermedio.** Se involucra proactivamente en la realización de nuevas actividades que se salen de su contexto habitual de trabajo, asume con entusiasmo funciones nuevas y retadoras que le sean asignadas, propone ideas y nuevas formas de hacer las cosas, para mejorar el rendimiento y reemplazar métodos y técnicas que pueden haberse quedado obsoletas, reconoce los obstáculos que podrían dificultar el desarrollo de una idea original o creativa, comparte con los demás sus métodos de trabajo para someterlos a crítica en busca de posibles mejoras, muestra una actitud crítica con su propia actuación y un espíritu de superación que se traduce en su esfuerzo constante por cumplir los compromisos asumidos y lograr las metas profesionales que se marca y al mismo tiempo los objetivos de la empresa.

**Grado 3. Avanzado.** Analiza sistemáticamente los sistemas de trabajo, procesos y procedimientos, detectando oportunidades de mejora dentro de su propia área de actividad, traduce sus propias ideas y las propuestas de otros en hechos y acciones claras, impulsa y fomenta iniciativas de mejora que involucran a varios de sus compañeros o colaboradores, estructura claramente dichas iniciativas, siguiendo un enfoque sistemático de análisis, propuesta, implantación y medida, apoya, fomenta y facilita entre sus compañeros y colaboradores un espíritu de superación y la generación de ideas nuevas y soluciones creativas, que impulsen y contribuyan a la mejora continua, se exige a sí mismo estándares altos en su forma de trabajar.

## B) Ejemplos de competencias personales

### Iniciativa y profesionalidad

Realizar el trabajo de la mejor manera posible, demostrando un compromiso permanente con las cosas bien hechas y con la asunción proactiva de nuevos retos.

#### **Grado 1. Básico.**

Conoce sus funciones y sus responsabilidades, cumple con las tareas, obligaciones y horarios que le corresponden sin que sea necesario recordárselo o supervisarle continuamente, trata con corrección, consideración y respeto a compañeros, clientes, proveedores, se esfuerza permanentemente por realizar bien su trabajo, superando su propio rendimiento en el pasado, logrando los objetivos fijados o las metas personales que él mismo se ha marcado y colaborando al cumplimiento de las metas de la compañía, afronta las tareas con entusiasmo, energía, diligencia y buena disposición, cuando surgen problemas o dificultades, realiza algunos intentos por solucionarlos antes de darse por vencido.

#### **Grado 2. Intermedio.**

Se esfuerza por hacerlo cada día mejor y no acepta la mediocridad. Muestra un espíritu de superación que se traduce en su esfuerzo constante por cumplir los compromisos asumidos y lograr las metas que se marca y el logro de los objetivos organizacionales, muestra una imagen de profesionalidad en sus quehaceres cotidianos esforzándose por mostrar una imagen integra de Caterexpress, asume las nuevas responsabilidades que le son delegadas con energía, interés y entusiasmo, toma la iniciativa para involucrarse y participar en nuevas actividades que se salen de sus funciones habituales de trabajo, cuando se enfrenta a una dificultad, intenta idear por sí mismo soluciones alternativas para consultarlas con su responsable.

#### **Grado 3. Avanzado.**

Es un modelo de profesionalidad y de cumplimiento diligente de sus funciones y obligaciones, se exige a sí mismo estándares altos de actuación y se esfuerza por superar los obstáculos y alcanzar los compromisos asumidos. Muestra una actitud de entrega en su trabajo, dando lo mejor de sí mismo.

Trata como profesionales a sus compañeros, colaboradores y superiores, y espera que se comporten como tales, comparte e implica a sus compañeros y colaboradores en nuevas actividades retadoras que se salen del contexto de trabajo habitual, fomenta en su entorno una actitud de mejora, aportando nuevas formas de hacer las cosas o soluciones alternativas, innovadoras y prácticas, aborda los problemas adoptando nuevos enfoques cuando los ya conocidos se han demostrado ineficaces.

#### **Grado 4. Excelente.**

Ayuda a desarrollar en sus compañeros y colaboradores el sentido de profesionalidad, haciéndoles ver la importancia de su trabajo, la trascendencia de sus funciones y la necesidad de hacer bien las cosas, fomenta y aprovecha la creatividad del equipo y su potencial para mejorar la manera de hacer las cosas, anima a sus colaboradores a idear soluciones distintas y eficaces, facilita la ejecución de las mismas y les reconoce sus logros, participa activamente, reinventando la gestión para lograr los objetivos, actúa con iniciativa y

dinamismo, anticipándose y asumiendo riesgos para dar respuesta a cuestiones estratégicas la empresa.

### **Trabajo en equipo**

Cooperar para lograr objetivos comunes, ayudando a crear un ambiente de colaboración, unión, pertenencia y cohesión entre los distintos profesionales y compañeros de trabajo, áreas de actividad y colectivos que forman parte de Caterexpress.

#### **Grado 1. Básico.**

Concibe a Caterexpress como un gran equipo en el que todos los profesionales, áreas y colectivos trabajan juntos para lograr objetivos comunes, se muestra predispuesto a trabajar en equipo y mantiene relaciones armoniosas con los compañeros del mismo participa de forma positiva en actividades de grupo, realizando aportaciones, mostrándose comunicativo, abierto y receptivo a las aportaciones de otras personas y asumiendo las decisiones del grupo, se asegura de que sus tareas están alineadas con las del equipo y asume responsablemente la parte de trabajo que le corresponde, procurando que sus compañeros no tengan que compensar sus incumplimientos, está disponible para otros miembros del equipo, demostrando interés por ayudar en la solución de cuestiones o sobrecargas y aceptando la ayuda del resto cuando la necesita.

#### **Grado 2. Intermedio.**

Contribuye a generar un ambiente de entusiasmo y compromiso hacia el objetivo común, transmitiendo credibilidad, confianza y concienciando al resto de los miembros de la importancia del impacto de su trabajo en el resultado final, participa plenamente y de una manera activa en el buen funcionamiento del equipo animando e involucrando a los demás en las aportaciones, valorando sus ideas y sugerencias, tratando de equilibrar responsabilidades y de resolver problemas, reconociendo los logros de sus compañeros y anteponiendo los objetivos del equipo a los propios, facilita dentro de su ámbito de responsabilidad que los equipos a los que pertenece dispongan de los recursos necesarios para llevar a cabo su misión (por ejemplo, información, disponibilidad de tiempo y personas, etc.).

Promueve la creación de grupos de trabajo para realizar determinadas actividades en las que la labor en equipo y la diversidad de sus componentes enriquece el resultado final o la resolución del problema.

#### **Grado 3. Avanzado.**

Construye y lidera equipos sólidos y los guía eficazmente hacia el objetivo común, motivando a sus miembros, delegando y distribuyendo las tareas en función del desarrollo y potencial de cada uno, fijando prioridades, estableciendo normas de funcionamiento, exigiendo responsabilidades, realizando un seguimiento y procurando los recursos necesarios, reconduce las actividades del equipo ante la previsión de problemas que puedan influir en la consecución de los resultados, si surgen conflictos internos, procura resolverlos de forma eficaz, sensible y discreta, se muestra cercano a los componentes del equipo y les ofrece su apoyo, respaldando interna y externamente las decisiones tomadas de forma consensuada y asumiendo la responsabilidad de los resultados obtenidos, crea equipos multidisciplinares en los que las habilidades de los integrantes se complementen, obteniendo su compromiso e integrando contribuciones y puntos de vista diferentes en un clima productivo.

#### **Grado 4. Excelente.**

Gestiona y lidera equipos de personas con habilidades y problemáticas diferentes, en situaciones de especial complejidad, integra y fomenta la cooperación entre diferentes equipos y entre los distintos colectivos y áreas de Caterexpress estableciendo directrices y políticas que impulsen la colaboración y traten de eliminar posibles barreras, es un referente en materia de trabajo en equipo y asesora en este sentido a grupos que engloban a una o varias áreas de Caterexpress.

### **C) Ejemplos de competencias funcionales**

#### **Competencia operacional**

Dominar los contenidos técnicos y profesionales necesarios para el desempeño del trabajo, aplicándolos eficazmente a la actividad diaria y a la resolución de problemas cotidianos, y transfiriéndolos a los compañeros y colaboradores.

#### **Grado 1. Básico.**

Tiene los conocimientos técnico-profesionales necesarios para el correcto desempeño de su trabajo, analiza y resuelve cuestiones básicas y bien definidas. Identifica y maneja las herramientas o elementos necesarios para ejecutar la mayoría de las actividades de su ámbito de trabajo, recopila y analiza la información necesaria para el correcto desempeño de las tareas, utilizando tanto fuentes formales como las relacionadas con cada caso concreto, ejecuta con soltura los procedimientos y actividades básicos y cotidianos, si requiere de un superior o de un compañero más experto para solucionar dudas concretas.

#### **Grado 2. Intermedio.**

Sigue un proceso de trabajo ordenado y sistemático, respetando cada uno de los pasos para llegar a los resultados y observando las pautas de actuación normalizadas, realiza análisis de las distintas variables que intervienen en su trabajo, discriminando entre los datos relevantes o principales y los elementos que son secundarios para la cuestión que aborda, obtiene información procedente de distintas fuentes y evalúa su validez teniendo en cuenta el origen de la misma, su relevancia, su oportunidad en el tiempo, etc. aclara los datos o informaciones que resultan contradictorios o insuficientes.

Ejecuta las actividades habituales con autonomía, gracias a sus conocimientos técnicos y a su habilidad para aplicarlos eficazmente, controla por sí mismo la organización del trabajo y el método o pasos intermedios para realizar cada tarea, si bien recurre a un superior o a un compañero más experto para consultar decisiones técnicas complejas, resolver dudas y contrastar el resultado, resuelve las dudas básicas de otros compañeros y les instruye en temas cotidianos de su ámbito de actividad.

#### **Grado 3. Avanzado.**

Comprende y domina aspectos más allá de la actividad cotidiana habitual, analiza e identifica información relevante, relaciona datos sin conexión aparente y los estructura de modo coherente, define de qué información es necesario disponer, diseña o genera opciones y herramientas para obtener datos que *a priori* no son fácilmente accesibles, analiza la información basándose en supuestos razonables y con visión global, desempeña

las funciones de su ámbito de actividad con plena autonomía de actuación y decisión técnica y, en su caso, científica, actúa como guía, proporcionando asesoramiento, formación y orientación técnica a compañeros y colaboradores.

#### **Grado 4. Excelente.**

Identifica y analiza información significativa, relaciona datos relevantes, los estructura coherentemente para comprender la situación o problema global y genera conclusiones al respecto, tiene conocimientos amplios y profundos de su área de actividad y los aplica eficazmente, actuando con plena autonomía incluso en situaciones infrecuentes, de elevada variabilidad y complejidad, su conocimiento técnico inspira confianza, solvencia, credibilidad y respeto, es reconocido por compañeros y colaboradores como un experto en su campo recibe y resuelve consultas sobre su ámbito de actividad, innova y diseña nuevas prácticas, procedimientos, metodologías o sistemas.

### **Gestión de recursos**

Hacer un uso óptimo y responsable de los medios disponibles, manteniendo el equilibrio entre la eficiencia de costes y atención de excelencia al cliente y la calidad en la consecución de objetivos organizacionales.

#### **Grado 1. Básico.**

Es consciente del origen público de los recursos y del impacto de su propia actividad en términos de coste, utiliza de la manera más eficiente posible los recursos (financieros, materiales, humanos, de tiempo, etc.) de los que dispone para la realización de su trabajo, procurando optimizar los costes.

#### **Grado 2. Intermedio.**

Presenta ideas y sugerencias que ofrecen oportunidades de optimizar costes en el ámbito de su trabajo, evita procesos innecesarios que puedan suponer costes inútiles y reutiliza al máximo los recursos disponibles, manteniendo siempre un equilibrio entre gasto incurrido y calidad del resultado.

#### **Grado 3. Avanzado.**

Conoce el impacto de su trabajo y área en la actividad global de Caterexpress, tiene presente el origen de los recursos que maneja y su responsabilidad para lograr que tales recursos reviertan en un servicio de calidad al cliente, analiza los recursos de los que dispone antes de realizar una tarea o proceso, valora el impacto económico de diferentes opciones que se presentan en su trabajo habitual y actúa teniendo en cuenta la repercusión económico-financiera de las decisiones tomadas, fomenta una cultura de eficiencia en beneficio de la empresa y aprecia las sugerencias de optimización de costes que emanan de su equipo de colaboradores.

#### **Grado 4. Excelente.**

Propone el dimensionamiento de los recursos económicos, humanos y materiales en el área

de actividad de la manera más eficiente. Gestiona los recursos internos y externos desde una visión global de la actividad de Caterexpress, tiene en cuenta las repercusiones actuales y futuras, con el fin de lograr la máxima eficiencia, estimula y promueve en todos los ámbitos de su influencia una cultura de eficiencia y gasto responsable de los fondos de la empresa, desarrolla métodos de gestión que suponen un ahorro o mejor utilización de los recursos, su orientación económica va más allá de aspectos tangibles, buscando optimizar también aspectos intangibles como el capital intelectual.

#### **4.8.1.2 Clasificación de los perfiles**

Cada puesto existente en Caterexpress está asociado a un perfil, que establece las competencias requeridas para un adecuado desempeño de ese puesto. A su vez, los perfiles de aquellos puestos que comparten una misma razón de ser o misión dentro de la organización, se estructuran en agrupaciones o tipos de perfiles.

En Caterexpress definimos la agrupación o tipo de perfiles como el conjunto de los distintos perfiles que están asociados a puestos con una misma misión dentro de la organización.

Los tipos de perfiles Caterexpress son tres:

1. Perfiles de gestión y administración.
2. Perfiles de operaciones y servicios.
3. Perfiles de control de calidad.

##### **1. Perfiles de gestión y administración**

Los perfiles de gestión y administración están asociados a aquellos puestos cuya misión primordial es la de proporcionar al resto de las áreas el soporte administrativo y técnico específico necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

##### **2. Perfiles de operaciones y servicios**

Los perfiles de operaciones y servicios están asociados a aquellos puestos cuya misión primordial es la de proveer al resto de las áreas del soporte operativo y de recursos, infraestructuras y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de Caterexpress.

##### **3. Perfiles de control de calidad**

Los perfiles de control de calidad están asociados a aquellos puestos cuya misión primordial es la de prestar apoyo en la aplicación de las técnicas sanitarias y de control de calidad necesarias para el cumplimiento de los objetivos Caterexpress.

#### **4.8.1.3 Relación de perfiles**

Para cada uno de los perfiles descritos, a continuación se debe detallar:

- Tipo en el que se clasifica el perfil.
- Código de identificación del perfil.
- Nombre del perfil.
- Combinación de competencias en distintos grados.
- Representación gráfica del perfil.

#### **A) Perfiles de gestión y administración**

Se han definido 9 perfiles de gestión y administración:

- Gerente General (tabla No. 1)
- Gerente Financiero
- Contador General
- Jefe de Talento Humano
- Asistente contable (2)
- Asistente de auditoría
- Asistente de Talento Humano
- Recepcionista

GERENTE GENERAL		
CODIGO	COMPETENCIAS	GRADO
E01	Orientación al cliente externo	4
E02	Orientación al cliente interno	4
E03	Ética profesional y ejemplaridad	4
E04	Visión global de Caterexpress	4
E05	Innovación y mejora continua	4
E06	Orientación al conocimiento	4
E07	Facilitación del cambio.	4
P01	Madurez y equilibrio emocional	3
P02	Iniciativa y profesionalidad	4
P03	Aprendizaje y desarrollo individual	1
P04	Comunicación	4
P05	Trabajo en equipo	3
P06	Resistencia al estrés.	4
P07	Gestión y resolución de conflictos	4
P08	Gestión de la diversidad.	4
P09	Dirección de personas y equipos	4
P10	Desarrollo de personas.	4
F01	Competencia operacional	4
F02	Organización y planificación del trabajo	4
F03	Gestión de recursos	4
F04	Orientación a objetivos y resultados	4
F05	Gestión de relaciones externas	4

Tabla 10 Competencias para la Gerencia General de Caterexpress

Fuente: Sofía Minango

## B) Perfiles de operaciones y servicios

Se han definido ciento cuarenta y seis perfiles de operaciones y servicios:

- Chef (tabla No. 2)
- Subchef
- Ayudantes de cocina (10)
- Pastelero
- Ayudantes de pastelería (2)
- Carnicero
- Ayudantes de carnicería (2)
- Bodeguero
- Ayudante de Bodega
- Administradores de proyectos (32)
- Polifuncionales de proyectos (88)

- Mensajero
- Auxiliar de limpieza
- Choferes (4)

CHEF		
CODIGO	COMPETENCIAS	GRADO
E01	Orientación al cliente externo	3
E02	Orientación al cliente interno	3
E03	Ética profesional y ejemplaridad	4
E04	Visión global de Caterexpress	4
E05	Innovación y mejora continua	4
E06	Orientación al conocimiento	4
E07	Facilitación del cambio.	4
P01	Madurez y equilibrio emocional	3
P02	Iniciativa y profesionalidad	4
P03	Aprendizaje y desarrollo individual	1
P04	Comunicación	4
P05	Trabajo en equipo	4
P06	Resistencia al estrés.	4
P07	Gestión y resolución de conflictos	4
P08	Gestión de la diversidad.	4
P09	Dirección de personas y equipos	4
P10	Desarrollo de personas.	3
F01	Competencia operacional	4
F02	Organización y planificación del trabajo	4
F03	Gestión de recursos	4
F04	Orientación a objetivos y resultados	4
F05	Gestión de relaciones externas	4

Tabla 11 Competencias para el de Chef Caterexpress

Fuente: Sofia Minango

### C) Perfiles de control de calidad

- Ingeniero en alimentos
- Supervisor de planta
- Analistas de compras (2)
- Analista postventas (tabla No. 3)

<b>ANALISTA DE POSTVENTA</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO</b>
E01	Orientación al cliente externo	4
E02	Orientación al cliente interno	3
E03	Ética profesional y ejemplaridad	4
E04	Visión global de Caterexpress	4
E05	Innovación y mejora continua	3
E06	Orientación al conocimiento	3
E07	Facilitación del cambio.	3
P01	Madurez y equilibrio emocional	4
P02	Iniciativa y profesionalidad	4
P03	Aprendizaje y desarrollo individual	3
P04	Comunicación	4
P05	Trabajo en equipo	3
P06	Resistencia al estrés.	4
P07	Gestión y resolución de conflictos	4
P08	Gestión de la diversidad.	4
P09	Dirección de personas y equipos	N/A
P10	Desarrollo de personas.	N/A
F01	Competencia operacional	3
F02	Organización y planificación del trabajo	3
F03	Gestión de recursos	3
F04	Orientación a objetivos y resultados	4
F05	Gestión de relaciones externas	3

Tabla 12 Competencias para el cargo de Analista de Postventa Caterexpress

Fuente: Sofia Minango

#### **4.8.1.4 Criterios para asignación de competencias**

La naturaleza y las implicaciones de la misión de Caterexpress como industria alimenticia, así como los objetivos estratégicos que persigue, condicionan en buena medida los requisitos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto en la empresa, independientemente de cuál sea el nivel de responsabilidad o el área de actividad.

Por ello, a la hora de describir los perfiles contenidos en este Inventario, se han adoptado una serie de criterios de aplicación homogénea de determinadas competencias a todos los perfiles, estos criterios de aplicación homogénea son los siguientes:

## **Ética y ejemplaridad**

Todos los perfiles requerirán, como mínimo, un grado 2 o intermedio de esta competencia. En el caso de los perfiles asociados a puestos que impliquen la responsabilidad sobre un equipo de colaboradores, el grado mínimo requerido en esta competencia será 3 o avanzado.

## **Madurez y equilibrio emocional**

Todos los perfiles requerirán, como mínimo, un grado 2 o intermedio de esta competencia. En el caso de los perfiles asociados a puestos que impliquen la responsabilidad sobre un equipo de colaboradores, el grado mínimo requerido en esta competencia será 3 o avanzado.

## **Gestión de la diversidad**

Todos los perfiles pertenecientes a las familias directamente implicadas en la asistencia sanitaria, requerirán, como mínimo, un grado 1 o básico de esta competencia. En el caso de los perfiles asociados a puestos que implican una atención o contacto directo con el paciente, el grado mínimo requerido en esta competencia será de 2 o intermedio.

### **4.8.2 Desarrollo de competencias**

Las personas crecemos, nos formamos y maduramos a través de la experiencia. Por eso, la experiencia constituye la vía principal de desarrollo de las competencias, y para que tal desarrollo se produzca es necesario que la persona asuma un papel de protagonista activo en ese proceso de aprendizaje a través de las vivencias.

Asumir un papel de protagonista activo es necesario porque la mera experiencia no es suficiente para desarrollar las competencias.

Por lo tanto, el desarrollo requiere que la persona se haga consciente de lo que significa la experiencia que está viviendo, del valor que ésta tiene para impulsar un aprendizaje, y que la analice, reflexione sobre ella y extraiga conclusiones susceptibles de ser aplicadas en contextos similares, dando así lugar a una nueva experiencia a partir de la cual aprender.

Gráfica 1. **DE KOLB**



Figura 6 Ciclo de aprendizaje de Kolb

Fuente: [www.gestion-sanitaria.com](http://www.gestion-sanitaria.com)400

Por otro lado, no existe una relación unívoca entre experiencias y competencias aprendidas, sino que una misma experiencia puede ayudar a desarrollar varias competencias distintas, al igual que una misma competencia puede ser desarrollada a través de un amplio abanico de experiencias diferentes.

En esta misma línea, el desarrollo de las diversas competencias es interdependiente, de forma que la evolución en una de ellas impacta positivamente sobre las demás (por ejemplo, una mejora en la competencia de comunicación tiene un efecto beneficioso en la competencia de trabajo en equipo o de desarrollo de personas).

#### **4.8.2.1 El aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional son complementarios**

Como consecuencia de lo anterior, y en organizaciones como las actuales, en las que la ingente actividad deja poco tiempo para acciones de aprendizaje más formales o estructuradas, es importante hacer de la práctica del día a día una oportunidad cotidiana de aprendizaje y desarrollo de diversas competencias.

En este sentido, la organización juega un papel esencial a la hora de hacer del Caterexpress un escenario estimulante, retador y seguro, de crear las condiciones favorables para el aprendizaje y de poner a disposición de las personas las herramientas necesarias de desarrollo.

Por su parte, el profesional debe comprometerse con su propia evolución, asumir el protagonismo de su mejora continua, aplicar los progresos a su función dentro de Caterexpress y compartir lo aprendido con otros profesionales, facilitando el desarrollo de éstos y cerrando así el ciclo del aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, el aprendizaje de las personas y el de la organización no son hechos aislados e independientes, sino actividades habituales en constante interacción y que se completan mutuamente.

#### **4.8.2.2 El desarrollo de competencias es una herramienta estratégica**

La utilidad de las acciones de desarrollo emprendidas no dependen tanto de la cantidad de actividades ni del presupuesto invertido en las mismas como de su grado de adecuación a las necesidades específicas de los profesionales y de la organización en su conjunto.

En efecto, un desarrollo coherente con las necesidades y propósitos de la empresa se convierte en una herramienta estratégica, en la medida en que facilita el recorrer y cubrir la distancia que existe entre lo que se requiere para la ejecución de los puestos y lo que las personas pueden aportar actualmente a la ejecución de los mismos y, por tanto, entre lo que la organización es actualmente y lo que quiere llegar a ser en el futuro.

Para lograr esta alineación entre las acciones de desarrollo y los objetivos, valores y señas de identidad de la organización, es necesario una reflexión previa acerca de cuál es la situación actual de los profesionales en términos de competencias, cuáles son las prioridades de desarrollo de cada uno de los colectivos o áreas de la empresa y cuál es el objetivo estratégico a cuyo logro se quiere contribuir mediante el desarrollo.

#### **4.8.2.3 El desarrollo de competencias requiere un periodo de tiempo**

La mejora de las competencias requiere práctica y tiempo, de manera que no se puede esperar un aprendizaje de competencias con una sola acción de pocas horas o días y que no se completa con la aplicación al trabajo, el seguimiento y la actualización. Como media, el cambio estable en los comportamientos asociados a una competencia se produce en un plazo de seis meses.

Una de las razones por las que es necesario este periodo de tiempo es porque la conciencia sobre el propio grado de desarrollo en una competencia determinada atraviesa una evolución estructurada en cuatro fases:

- En la fase primera. La persona no es consciente de lo que no sabe y, por tanto, no puede desarrollarlo. La evolución desde esta fase a la siguiente pasa por una auto-evaluación.

### Nivel de competencia y nivel de conciencia

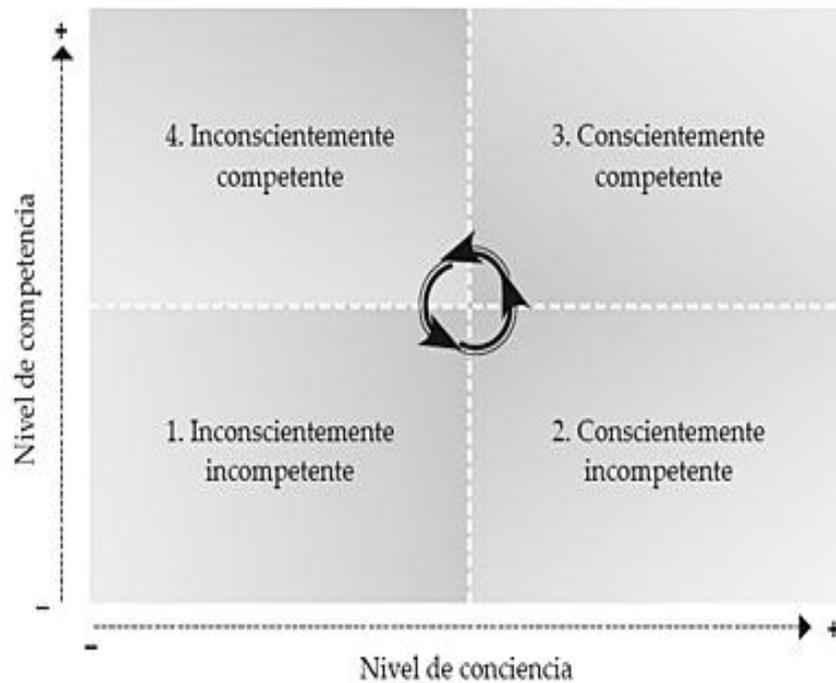


Figura 7 Nivel de Competencias Versus el Nivel de Conciencia

Fuente: <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos>

- En la segunda fase. La persona toma conciencia de sus carencias y necesidades de desarrollo. En este momento aparece el interés por cubrir esas carencias y aprender.
- En la tercera fase. La persona está en pleno proceso de desarrollo. Utiliza sus recursos y se concentra para ejecutar los comportamientos propios de la competencia.
- En la fase cuarta. Las conductas propias de la competencia surgen espontáneamente, sin necesidad de que la persona se concentre para desplegarlas. Alcanzar esta fase requiere un proceso de interiorización que se alcanza con la práctica.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

- ∞ La empresa hará bien en crear el marco más adecuado para que cada uno de sus miembros pueda encontrar las mejores condiciones para satisfacer sus necesidades y expectativas, por lo que uno de los mayores desafíos es crear un clima de trabajo que fomente la automotivación. Uno de los factores que contribuyen al desarrollo de este marco ideal es que exista la oportunidad para desarrollar las capacidades individuales, para lo que la gestión por competencias constituye un instrumento muy apropiado.
- ∞ El modelo de competencias resulta atractivo para Caterexpress puesto que es una empresa que tiene deseos de fomentar la profesionalización en la gestión del talento humano ya que se han llegado a la conclusión de que el personal constituye la ventaja competitiva más importante de los negocios.
- ∞ El interés por las competencias ha surgido mayoritariamente de la necesidad de lograr mejores resultados de competitividad empresarial, buscando así superar el techo de desarrollo de habilidades de los trabajadores, la aplicación de un modelo de competencias se lo realiza la finalidad de satisfacer la necesidad de diseñar conductas exitosas y concretas que se requiere para un cargo.
- ∞ Dado que las implementaciones del modelo de competencias son aún pocas, no existen evaluaciones cuantitativas del impacto de éstas en la contribución al mejoramiento de un negocio, pero se conoce de sobra que las personas que trabajan haciendo actividades para las cuales son aptas tiende un rendimiento envidiable y consecuentemente su trabajo bien hecho hara que la empresa sea competitiva y crezca.
- ∞ El modelo de competencias, aunque se reconozca que puede llegar a ser un gran aporte para la gestión del área de talento humano, puede llegar a visualizarse por algunas personas de la empresas como un enfoque complejo, inflexible, amenazante y consumidor de recursos. Sin embargo, la importancia del aporte que puede significar su aplicación en las organizaciones, justifica con creces el concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus dificultades y facilitar su incorporación como herramienta clave en la gestión de personas de las empresas de nuestro país.
- ∞ Presentar abiertamente el modelo y sus alcances a los trabajadores, si bien activa resistencias iniciales, es clave en el proceso de implantación cultural, pues a corto plazo y una vez que las personas constatan que no hay objetivos ocultos de despidos o menoscabos, lo conciben como una oportunidad de tener un sistema de administración de recursos humanos claro, ecuánime y centrado en sus desempeños y capacidades. En otras palabras, los trabajadores perciben grandes ventajas con un modelo de competencias bien administrado, siendo aliados y promotores del mismo.

- ☞ Sin dudas los principales aportes de la Gestión de Talento Humano por competencias lo constituye la integración de los sistemas del área de talento humano en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización, por esta razón, la definición de los objetivos organizacionales constituyen un factor fundamental para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del modelo.
- ☞ Al integrar este modelo a los sistemas de gestión del área de Talento Humano, lo que se busca es integrar esos comportamientos a la gestión, para que los mismos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos que estarán asociados a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

## **5.2 Recomendaciones**

- ☞ Un buen ambiente laboral promueve el sentido de pertenencia a la compañía, y el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo. El clima laboral constituye un factor clave para provocar un óptimo rendimiento en el personal que labora en la empresa, se recomienda fomentar en Caterexpress un clima laboral armonioso ofreciendo condiciones favorables para cada empleado, y fijando desafíos a cumplir.
- ☞ Se recomienda al área de talento humano de Caterexpress, la correcta selección del personal ya que es un paso fundamental para asegurar el profesionalismo en su empresa. Muchos negocios, por ahorrar costos, cuentan con personas no entrenadas y no aptas, que asumen diferentes roles o que no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus labores con excelencia, el personal debe estar capacitado para las actividades que le van hacer asignadas, además, debe estar presto para colaborar a la consecución de objetivos y desafíos de la empresa para así lograr trabajadores competitivos y comprometidos con la organización.
- ☞ Las organizaciones y el personal que la conforman están comenzando a asumir en forma conjunta la responsabilidad tanto de la competitividad de la empresa, como del desarrollo profesional de la persona. Son dos caras de la misma moneda ya que la mayor competitividad de la empresa está fuertemente ligada a la competencia profesional de sus colaboradores, se recomienda a Caterexpress trabajar en conjunto, puesto que la empresa no podrá competir con sus rivales y perderá mercado; y el trabajador estará destinado a la marginalidad laboral, se debe

fomentar en compromiso mutuo entre empresa y empleados en un marco de lealtad y estabilidad laboral respectivamente.

- ∞ La evaluación es el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada, es importante que Caterexpress evalúe las competencias de su personal puesto que le permitirá verificar el desempeño real frente al estándar de lo que se esperaba de una persona ubicada en un cargo en particular y a su vez le permitirá corregir falencias o efectuar modificaciones al modelo de competencia en caso de ser necesarias.
- ∞ Se recomienda a Caterexpress realizar reuniones con todo el personal e informarlo de los beneficios que traerá el trabajar con el modelo de competencias, esto con la finalidad de que todos quienes conforman la organización tengan conocimiento de las cosas que se están haciendo en la empresa, de los cambios que se están dando y se sientan tomados en cuenta en la toma de decisiones de la compañía, el conocer las actividades que se están realizando hará más llevadera la resistencia al cambio de quienes pueden oponerse al modelo de competencias.
- ∞ Integrar los sistemas y actividades que desempeña el área de talento humano de la compañía es una estrategia que ayudará al correcto desempeño del modelo de competencias ya que las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de las competencias descritas en el modelo y esto lograra un desempeño exitoso de los colaboradores y facilitará el logro de las metas y objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ∞ Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000.
- ∞ Araneda, D. & Calderón, C. (2000). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.
- ∞ Blanco, A& Learreta, B. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior. Editorial Narcea Ediciones. España.
- ∞ Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). The Human Resources Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- ∞ Casado, A & Díaz, R. (2006). Dirección de Marketing: Teoría y Práctica. Editorial club universitario .España.
- ∞ Dasi A & Coscollar, C. (2006). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Editorial Paraninfo.
- ∞ Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Ediciones Deusto.
- ∞ Dutra, G. 2000. Gestión por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar y Competir. Montevideo; Dutra, Notaro y Asociados.
- ∞ Ernst & Youg 1998. Gestión por Competencias. Innovación en la Gestión
  - Empresarial. Madrid.
- ∞ Fernández, I. & Baeza, R. (2001, Julio). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- ∞ Fernández, I. & Reyes, M.I. (2001, Julio). Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile
- ∞ Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). Personas, desempeño y pago. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- ∞ Goleman. Daniel.(1996) La inteligencia emocional. Editorial Javier Vergara.
- ∞ Kaplan, R. & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ∞ Le Boterf, G. (1996, Septiembre). Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- ∞ Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- ☞ Méndez. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia. Edita Universidad del Rosario.
- ☞ Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico Organizacional. Santiago:Ediciones Universidad Católica de Chile.
- ☞ Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Santiago: Ediciones Universidad
  - Católica de Chile.
- ☞ Schkolnik, Mariana & Machado, F. (2005). Certificación por competencias como parte del sistema de protección social. Editorial United Nations Publications.Chile.
- ☞ Zambrano, A.(2011) Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

## **BIBLIOGRAFÍA DE SITIOS WEB**

- ☞ Cravino, L. (1997). Administración del desempeño. Mercado digital, N° 24. Extraído el 10 de Septiembre, 2001, de <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l24-0997/htm/L24-0997.asp>
- ☞ Universidad Nacional Abierta y a distancia. Extraído el 8 de Septiembre [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_2\\_clima\\_sociopsicologico\\_\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_clima_sociopsicologico__laboral.html)
- ☞ Universidad Nacional Abierta y a distancia. Extraído el 17 de Septiembre [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_4\\_la\\_gestin\\_de\\_la\\_s\\_emociones.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_4_la_gestin_de_la_s_emociones.html)
- ☞ CERVANTES TALENTO HUMANO by loraine Cervantes on Prezi.com/7iqgezinztt/copy-of-talento-humano
- ☞ DAVILA Departamento de Talento Humano - Grupo Dávila & Dávila [www.grupodaviladavila.com/.../departamento-de-talento-humano\\_16.ht](http://www.grupodaviladavila.com/.../departamento-de-talento-humano_16.ht).
- ☞ Diagnóstico Organizacional- Eumed.net [www.eumed.net/libros-gratis/.../Diagnostico%20Organizacional.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/.../Diagnostico%20Organizacional.htm)
- ☞ Universidad Nacional Abierta y a Distancia [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_generalidades\\_sobre\\_la\\_gestin\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_generalidades_sobre_la_gestin_por_competencias.html)
- ☞ Oria Morales Aracena, Gestión de recursos humanos basada en competencias. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

- ☞ José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. Gestión por competencias <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-gestion-desempeno.htm>
- ☞ Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_5\\_mtodos\\_de\\_analisis\\_ocupacional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_mtodos_de_analisis_ocupacional.html)
- ☞ Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_qu\\_son\\_las\\_normas\\_de\\_competencia\\_laboral.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_qu_son_las_normas_de_competencia_laboral.html)
- ☞ Cinterford <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-forma.pdf>
- ☞ Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_3\\_deteccion\\_de\\_necesidades\\_de\\_capitacin\\_y\\_desarrollo\\_del\\_recurso\\_humano\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_3_deteccion_de_necesidades_de_capitacin_y_desarrollo_del_recurso_humano_por_competencias.html)

DICcionario DE COMPETENCIAS LABORALES				
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1 -2	<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	El cliente interno es toda persona que trabaja dentro de la organización y quien solicita a sus compañeros elementos o información para el desarrollo de su trabajo y el cliente externo es quien no está vinculado laboralmente a la empresa pero sí solicita sus productos o servicios y paga por ellos. Estar orientado al cliente significa estar orientado al servicio y esta es una actitud que supone desarrollar la habilidad de ver con rapidez cuáles son las necesidades de los clientes internos o externos para atenderlas rápidamente, por ello es una competencia de gran importancia en el trabajo cotidiano.	Básico	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de baja complejidad y que el maneja a la perfección, actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas, respeta la personalidad de todos los clientes; no los discrimina por circunstancias personales o sociales.
			Intermedio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Avanzado	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	<b>Ética profesional y ejemplaridad</b>	Actuar según el conjunto de valores morales universales y, en especial, de acuerdo a los valores de la empresa: servicio al cliente, salud del ciudadano, cumplimiento riguroso de las normas de higiene, neutralidad y transparencia en la gestión.	Básico	Se comporta éticamente con el cliente: respeta su personalidad, no realiza discriminación alguna por circunstancias personales o sociales, mantiene la confidencialidad de la información; utiliza los medios, el instrumental y las instalaciones en beneficio del cliente y nunca en beneficio ilegítimo propio o de otras personas, etc.; es honesto en sus relaciones con las personas, respeta la dignidad de sus compañeros, colaboradores y superiores y les trata con urbanidad, corrección y consideración.

			Intermedio	Actúa coherentemente con el conjunto de valores y creencias que predica, yendo más allá de los mínimos exigidos por el ordenamiento jurídico, contribuye con su conducta a crear un entorno de trabajo y unos hábitos de actuación íntegros y éticos, toma en consideración a sus compañeros, colaboradores o responsables a la hora de actuar y decidir
			Avanzado	Promueve un ámbito de trabajo donde la ética es la guía de la conducta, aprobando las actuaciones correctas y desaprobando las que no lo son. No juzga precipitadamente el comportamiento ajeno, sino que se basa en datos, hechos o indicios firmes y fundamentados.
4	<b>Visión global de Caterexpress</b>	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Básico	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
			Intermedio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Avanzado	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
5	<b>Innovación y mejora continua</b>	Crear, proponer e implantar ideas, enfoques y modos de hacer cosas distintas y novedosas, orientados a lograr un avance progresivo y constante hacia la excelencia en la actividad de Caterexpress.	Básico	Muestra una actitud receptiva y abierta a otros modos de trabajar y hacer las cosas que mejoren los actuales, toma la iniciativa para realizar tareas sencillas que se salen de su marco estricto de actuación, propone sugerencias tanto a sus compañeros como a sus superiores para mejorar la forma de hacer las cosas y ser competitivos.

			Intermedio	Se involucra proactivamente en la realización de nuevas actividades que se salen de su contexto habitual de trabajo, asume con entusiasmo funciones nuevas y retadoras que le sean asignadas, propone ideas y nuevas formas de hacer las cosas, para mejorar el rendimiento y reemplazar métodos y técnicas que pueden haberse quedado obsoletas, reconoce los obstáculos que podrían dificultar el desarrollo de una idea original o creativa, comparte con los demás sus métodos de trabajo para someterlos a crítica en busca de posibles mejoras.
			Avanzado	Analiza sistemáticamente los sistemas de trabajo, procesos y procedimientos, detectando oportunidades de mejora dentro de su propia área de actividad, traduce sus propias ideas y las propuestas de otros en hechos y acciones claras, impulsa y fomenta iniciativas de mejora que involucran a varios de sus compañeros o colaboradores, estructura claramente dichas iniciativas
6	<b>Orientación al conocimiento</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia y las capacitaciones que le sean proporcionadas.	Básico	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
			Intermedio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

			Avanzado	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
7	<b>Flexibilidad al cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Básico	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
			Intermedio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Avanzado	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>				
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
8	<b>Madurez y equilibrio emocional</b>	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Básico	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

			Intermedio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Avanzado	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
9	<b>Iniciativa y profesionalidad</b>	Realizar el trabajo de la mejor manera posible, demostrando un compromiso permanente con las cosas bien hechas y con la asunción proactiva de nuevos retos.	Básico	Conoce sus funciones y sus responsabilidades, cumple con las tareas, obligaciones y horarios que le corresponden sin que sea necesario recordárselo o supervisarlo continuamente, trata con corrección, consideración y respeto a compañeros, clientes, proveedores, se esfuerza permanentemente por realizar bien su trabajo, superando su propio rendimiento en el pasado.
			Intermedio	Se esfuerza por hacerlo cada día mejor y no acepta la mediocridad. Muestra un espíritu de superación que se traduce en su esfuerzo constante por cumplir los compromisos asumidos y lograr las metas que se marca y el logro de los objetivos organizacionales, muestra una imagen de profesionalidad en sus quehaceres cotidianos esforzándose por mostrar una imagen integral de Caterexpress, asume las nuevas responsabilidades que le son delegadas con energía, interés y entusiasmo
			Avanzado	Es un modelo de profesionalidad y de cumplimiento diligente de sus funciones y obligaciones, se exige a sí mismo estándares altos de actuación y se esfuerza por superar los obstáculos y alcanzar los compromisos asumidos. Muestra una actitud de entrega en su trabajo, dando lo mejor de sí mismo. Trata como profesionales a sus compañeros, colaboradores y superiores, y espera que se comporten como tales, comparte e implica a sus compañeros y colaboradores en nuevas actividades retadoras que se salen del contexto de trabajo habitual

10	<b>Aprendizaje y desarrollo individual</b>	Aplica, crear o investiga nuevos conceptos para la solución de problemas , así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual, todo lo aplica en pro de conseguir desarrollo profesional.	Básico	Tiene predisposición de aprender las actividades que le son asignadas, aplica conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
			Intermedio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia y con las capacitaciones. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Avanzado	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
11	<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas, también es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible, además es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Básico	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
			Intermedio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Avanzado	Comprende las ideas presentadas en forma oral y escrita en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.

12	Trabajo en equipo	Cooperar para lograr objetivos comunes, ayudando a crear un ambiente de colaboración, unión, pertenencia y cohesión entre los distintos profesionales y compañeros de trabajo, áreas de actividad y colectivos que forman parte de Caterexpress	Básico	Concibe a Caterexpress como un gran equipo en el que todos los profesionales, áreas y colectivos trabajan juntos para lograr objetivos comunes, se muestra predispuesto a trabajar en equipo y mantiene relaciones armoniosas con los compañeros del mismo participa de forma positiva en actividades de grupo, realizando aportaciones, mostrándose comunicativo, abierto y receptivo a las aportaciones de otras personas y asumiendo las decisiones del grupo.
			Intermedio	Contribuye a generar un ambiente de entusiasmo y compromiso hacia el objetivo común, transmitiendo credibilidad, confianza y concienciando al resto de los miembros de la importancia del impacto de su trabajo en el resultado final, participa plenamente y de una manera activa en el buen funcionamiento del equipo animando e involucrando a los demás en las aportaciones, valorando sus ideas y sugerencias, tratando de equilibrar responsabilidades y de resolver problemas, reconociendo los logros de sus compañeros y anteponiendo los objetivos del equipo a los propios
			Avanzado	Construye y lidera equipos sólidos y los guía eficazmente hacia el objetivo común, motivando a sus miembros, delegando y distribuyendo las tareas en función del desarrollo y potencial de cada uno, fijando prioridades, estableciendo normas de funcionamiento, exigiendo responsabilidades, realizando un seguimiento y procurando los recursos necesarios, reconduce las actividades del equipo ante la previsión de problemas que puedan influir en la consecución de los resultados, si surgen conflictos internos, procura resolverlos de forma eficaz, sensible y discreta, se muestra cercano a los componentes del equipo y les ofrece su apoyo
13	Resistencia al estrés	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.	Básico	Alcanza los objetivos aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
			Intermedio	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. <i>f</i>

			Avanzado	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. <i>f</i>
14	<b>Gestión y resolución de conflictos</b>	Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.	Básico	Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas
			Intermedio	Desarrolla una solución compleja con el fin de resolver los conflictos generados entre distintas personas o áreas de la organización.
			Avanzado	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos en base a un enfoque no tradicional para afrontar los problemas surgidos entre dos partes.
15	<b>Gestión de la diversidad</b>	Capacidad para llevar a cabo procesos empresariales y de gestión en entornos multiculturales.	Básico	Puede adecuar su gestión empresarial a entornos multiculturales si se ve abocado/a a ello. <i>f</i> Tiene escasa capacidad para adaptarse a entornos culturales que no le son propios.
			Intermedio	Se adapta con facilidad a trabajar en relaciones de interculturalidad sin que ello afecte al desarrollo de procesos empresariales.
			Avanzado	Alto desempeño profesional en la gestión empresarial cuando se dan relaciones y entornos multiculturales.
16	<b>Dirección de personas y equipos</b>	Capacidad para dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.	Básico	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado, tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
			Intermedio	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
			Avanzado	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
17	<b>Desarrollo de personas</b>	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el	Básico	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

		marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Intermedio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Avanzado	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

## COMPETENCIAS FUNCIONALES

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
18	<b>Competencia operacional</b>	Es la capacidad de operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Básico	Ajusta los controles de las maquinarias para que puedan funcionar.
			Intermedio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Avanzado	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
19	<b>Organización y planificación del trabajo</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Básico	Clasifica documentos para su registro. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
			Intermedio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos y tenerlos listos en el tiempo previsto. Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Avanzado	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

20	<b>Gestión de recursos</b>	Cuida del uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar todas las actividades de la empresa.	Básico	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
			Intermedio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Avanzado	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
21	<b>Orientación a objetivos y resultados</b>	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Básico	Realiza bien o correctamente su trabajo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.
			Intermedio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Avanzado	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
22	<b>Gestión de relaciones externas</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los clientes para que tomen decisiones sobre los servicios que ofrece la empresa.	Básico	Orienta a los clientes reales o posibles sobre los servicios que oferta la empresa para que tomen la decisión más acertada.
			Intermedio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes para gestión con clientes a fin de ganar más mercado.
			Avanzado	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas respecto a mejoras para satisfacción de los clientes.