



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la empresa  
Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., de la ciudad de Loja,  
período 2016**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA:** Mendoza Jaramillo, Mercedes Ofelia

**DIRECTORA:** Landacay Torres, Mireya del Cisne, Mgtr.

**LOJA-ECUADOR**

**2016**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2016

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

Mireya del Cisne Landacay Torres.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la empresa Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, período 2016, realizado por Mercedes Ofelia Mendoza Jaramillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2016

f). \_\_\_\_\_

Mireya del Cisne Landacay Torres, Mgtr.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mercedes Ofelia Mendoza Jaramillo declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la empresa Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, período 2016, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo la Ing. Mireya del Cisne Landacay Torres, Mgtr., directora 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f). \_\_\_\_\_

Autora: Mercedes Ofelia Mendoza Jaramillo.

Cédula: 1104304108

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de fin de titulación, se lo dedico a Dios por guiar día tras día mi caminar y por brindarme la oportunidad de continuar con vida para hacer realidad uno de mis más grandes sueños como lo es, ser profesional.

A mis padres que con ahínco y esmero se esforzaron con su trabajo, por darme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, enseñándome que en la vida se puede alcanzar las metas y objetivos que uno se trace.

A mis hermanos y a toda mi familia por haber depositado en mí su confianza y que con el pasar del tiempo se han convertido en una parte muy importante e irremplazable de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Hago propicia la ocasión, para reiterar mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de realizar una de mis más grandes aspiraciones como ser profesional, en especial mi gratitud a cada uno de mis docentes, que supieron guiarme y brindarme sus sabios conocimientos durante mis años de estudio universitario, particularmente a la Mgtr. Mireya Landacay, al Mgtr. Ronald Toledo y al Mgtr. Mauricio Falconi, por su excelente orientación para la culminación del presente trabajo de fin de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	12
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	16
1. Gestión del talento humano por competencias. ....	17
1.1. Gestión del talento humano.....	17
1.2. Competencias. ....	19
1.2.1. Tipos de competencias. ....	21
1.2.2. Componentes de las competencias.....	22
1.3. Gestión de talento humano basada en competencias. ....	23
1.3.1. Etapas para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias. ....	24
1.4. Importancia de gestionar el talento humano por competencias. ....	29
CAPÍTULO II.....	30
2. La empresa Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.....	31
2.1. Antecedentes. ....	31
2.1.1. Historia de la empresa. ....	31
2.1.2. Ubicación. ....	33
2.1.3. Cobertura. ....	33
2.1.4. Misión. ....	34
2.1.5. Visión. ....	34
2.1.6. Valores.....	34
2.1.6.1. <i>Espíritu emprendedor</i> .....	34
2.1.6.2. <i>Honestidad</i> .....	35
2.1.6.3. <i>Trabajo en equipo</i> . ....	35
2.1.6.4. <i>Dirección con el ejemplo</i> . ....	35

2.1.6.5. <i>Respeto</i> .....	35
2.1.6.6. <i>Servicio</i> .....	35
2.1.7. Objetivos estratégicos de la empresa.....	36
2.1.8. Estructura organizacional.....	36
2.1.9. Políticas de la empresa.....	37
2.1.9.1. <i>Políticas o reglas para los empleados</i> .....	37
2.2. Características del mercado de la empresa.....	39
2.2.1. Principales proveedores.....	39
2.2.2. Competidores potenciales.....	39
2.2.3. Ciclo de vida de la empresa.....	40
2.2.4. Productos que ofrece.....	40
2.3. Análisis F.O.D.A de la empresa.....	41
2.4. Descripción de la situación actual del talento humano.....	42
CAPÍTULO III.....	44
3. Metodología utilizada para diseñar el modelo de gestión por competencias en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.....	45
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	45
3.1.1. Métodos de investigación.....	45
3.1.2. Proceso de la metodología de la investigación.....	45
3.1.3. Recolección de información.....	46
3.2. Modelos de evaluación del desempeño por competencias.....	46
3.2.1. Aplicación del modelo 360° para evaluar las competencias.....	47
CAPÍTULO IV.....	56
4. Propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias para Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.....	57
4.1. Introducción.....	57
4.2. Alcance.....	57
4.3. Objetivo.....	57
4.4. Estrategias para el departamento de talento humano.....	58
4.5. Valoración de perfiles por competencias.....	58
4.6. Identificación de competencias.....	59
4.6.1. Diccionario de competencias genéricas-organizacionales de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.....	60
4.6.2. Propuesta de diccionario de competencias específicas.....	66
4.6.3. Entrevista conductual aplicada a los trabajadores.....	79
4.6.4. Análisis, descripción y valoración de cargos por competencias.....	81

4.7.	Proceso de gestión del talento humano por competencias.....	95
4.7.1.	Planificación de necesidades.....	95
4.7.2.	Reclutamiento.....	96
4.7.3.	Selección por competencias.....	97
4.7.3.1.	<i>Creación de la herramienta de entrevista por competencias</i> .....	101
4.7.4.	Contratación.....	106
4.7.5.	Inducción específica y general.....	108
4.7.6.	Evaluación de desempeño por competencias.....	108
4.7.6.1.	<i>Evaluación por competencias aplicando el modelo 360°</i> .....	111
4.7.7.	Sistema de capacitación por competencias.....	111
4.7.8.	Remuneraciones.....	113
4.7.9.	Desvinculación del personal.....	114
	CONCLUSIONES.....	119
	RECOMENDACIONES.....	120
	BIBLIOGRAFIA.....	121
	ANEXOS.....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Productos que ofrece Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	41
<b>Tabla 2:</b> Formato de evaluación de desempeño Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.....	51
<b>Tabla 3:</b> Promedio de indicadores de gestión de los 30 colaboradores.....	52
<b>Tabla 4:</b> Promedio de destrezas y habilidades de los 30 colaboradores.....	54
<b>Tabla 5:</b> Indicadores de confianza en sí mismo.....	60
<b>Tabla 6:</b> Indicadores de búsqueda de información.....	61
<b>Tabla 7:</b> Indicadores de calidad del trabajo.....	62
<b>Tabla 8:</b> Indicadores de Iniciativa.....	63
<b>Tabla 9:</b> Indicadores de cooperación proactiva.....	64
<b>Tabla 10:</b> Indicadores de ética.....	65
<b>Tabla 11:</b> Competencias específicas Gerente General.....	67
<b>Tabla 12:</b> Competencias específicas Jefe de Recursos Humanos.....	68
<b>Tabla 13:</b> Competencias específicas Secretaria.....	69
<b>Tabla 14:</b> Competencias específicas Supervisor de Ventas.....	70
<b>Tabla 15:</b> Competencias específicas Vendedor.....	71
<b>Tabla 16:</b> Competencias específicas Recaudador.....	72
<b>Tabla 17:</b> Competencias específicas Contadora.....	73
<b>Tabla 18:</b> Competencias específicas Auxiliar Contable.....	74
<b>Tabla 19:</b> Competencias específicas Facturadora.....	75
<b>Tabla 20:</b> Competencias específicas Bodeguero.....	76
<b>Tabla 21:</b> Competencias específicas Auxiliar de Bodega.....	77
<b>Tabla 22:</b> Competencias específicas Chofer.....	78
<b>Tabla 23:</b> Entrevista conductual focalizada por competencias.....	79
<b>Tabla 24:</b> Preguntas para entrevista estructurada por eventos conductuales.....	80
<b>Tabla 25:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Gerente General.....	82
<b>Tabla 26:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Jefe de Recursos Humanos..	83
<b>Tabla 27:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Secretaria.....	84
<b>Tabla 28:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Supervisor de Ventas.....	85
<b>Tabla 29:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Vendedor.....	86
<b>Tabla 30:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Recaudador.....	87
<b>Tabla 31:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Contadora.....	88
<b>Tabla 32:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Auxiliar Contable.....	89
<b>Tabla 33:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Facturadora.....	90
<b>Tabla 34:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Bodeguero.....	91
<b>Tabla 35:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Auxiliar de Bodega.....	92
<b>Tabla 36:</b> Descripción del puesto de trabajo por competencias: Chofer.....	93
<b>Tabla 37:</b> Descripción y ponderación por cargos.....	94
<b>Tabla 38:</b> Proceso de planificación de necesidades de personal.....	95
<b>Tabla 39:</b> Formato de autorización para llenar vacante.....	95
<b>Tabla 40:</b> Proceso de reclutamiento de personal.....	96
<b>Tabla 41:</b> Formato de anuncio en prensa.....	97
<b>Tabla 42:</b> Proceso de selección de personal.....	98
<b>Tabla 43:</b> Herramientas utilizadas para la selección por competencias.....	99
<b>Tabla 44:</b> Formato de solicitud de empleo.....	100
<b>Tabla 45:</b> Formato de verificación de las referencias del candidato a evaluar.....	101

<b>Tabla 46:</b> Listado de preguntas para entrevista de gerencias y jefaturas .....	102
<b>Tabla 47:</b> Listado de preguntas para entrevista de nivel administrativo .....	104
<b>Tabla 48:</b> Listado de preguntas para entrevista para nivel operativo.....	105
<b>Tabla 49:</b> Listado de preguntas para entrevista de gerencias y jefaturas .....	106
<b>Tabla 50:</b> Listado de preguntas generales.....	106
<b>Tabla 51:</b> Proceso de contratación del personal.....	107
<b>Tabla 52:</b> Proceso de inducción del personal .....	108
<b>Tabla 53:</b> Proceso de evaluación de desempeño .....	109
<b>Tabla 54:</b> Formato de evaluación de desempeño.....	110
<b>Tabla 55:</b> Proceso de capacitación en función a competencias I.....	112
<b>Tabla 56:</b> Proceso de capacitación en función a competencias II.....	113
<b>Tabla 57:</b> Proceso de pago de remuneraciones y otros beneficios.....	114
<b>Tabla 58:</b> Proceso desvinculación por terminación de contrato.....	115
<b>Tabla 59:</b> Proceso de desvinculación por renuncia voluntaria.....	116
<b>Tabla 60:</b> Resumen de evaluación de desempeño de Estuardo Granda.....	124
<b>Tabla 61:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Gabriela Granda.....	125
<b>Tabla 62:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Gloria Granda.....	126
<b>Tabla 63:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Rosa Loaiza.....	127
<b>Tabla 64:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Graciela Martínez.....	128
<b>Tabla 65:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Verónica Zúñiga.....	129
<b>Tabla 66:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Fanny Torres.....	130
<b>Tabla 67:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Fabián Acaro.....	131
<b>Tabla 68:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Luis Eras.....	132
<b>Tabla 69:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Roberth Romero.....	133
<b>Tabla 70:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Darwin Astudillo.....	134
<b>Tabla 71:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Edison Ávila.....	135
<b>Tabla 72:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Daniel Azanza.....	136
<b>Tabla 73:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Diego Bermeo.....	137
<b>Tabla 74:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Cristian Bravo.....	138
<b>Tabla 75:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Byron Cabrera.....	139
<b>Tabla 76:</b> Resumen de evaluación del desempeño de María Camisan.....	140
<b>Tabla 77:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Daniel Encalada.....	141
<b>Tabla 78:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Alex Espinosa.....	142
<b>Tabla 79:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Winston García.....	143
<b>Tabla 80:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Fabián Guibla.....	144
<b>Tabla 81:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Carlos Jaramillo.....	145
<b>Tabla 82:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Cesar Quituisaca.....	146
<b>Tabla 83:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Sonia Pizarro.....	147
<b>Tabla 84:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Juan Sarango.....	148
<b>Tabla 85:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Juan Sisalima.....	149
<b>Tabla 86:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Doris Vaca.....	150
<b>Tabla 87:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Luis Vicente.....	151
<b>Tabla 88:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Enrique Villavicencio.....	152
<b>Tabla 89:</b> Resumen de evaluación del desempeño de Galo Zambrano.....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Ubicación de Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	33
<b>Figura 2:</b> Organigrama de Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	37
<b>Figura 3:</b> Ciclo de vida de Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	40
<b>Figura 4:</b> Esquema del modelo 360 <sup>a</sup> .....	49
<b>Figura 5:</b> Promedio de indicadores de gestión de los 30 colaboradores.....	53
<b>Figura 6:</b> Promedio de destrezas y habilidades de los 30 colaboradores.. ..	535
<b>Figura 7:</b> Condiciones para la implementación del Modelo de gestión por competencias. ...	117
<b>Figura 8:</b> Modelo de gestión por competencias Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.. .....	118
<b>Figura 9:</b> Fachada exterior de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.....	154
<b>Figura 10:</b> Área de Facturación y Cajas de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. .	154
<b>Figura 11:</b> Área de Cafetería y Contabilidad de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. .....	155
<b>Figura 12:</b> Departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	155
<b>Figura 13:</b> Secretaria de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	156
<b>Figura 14:</b> Departamento de ventas de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	156
<b>Figura 15:</b> Área de Comercialización y ventas de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda. ....	157

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito contribuir al desarrollo de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., creando un Modelo de gestión de talento humano por competencias aplicable a la compañía.

Se realizó un diagnóstico de los indicadores de gestión actuales, de las destrezas y habilidades de los 30 colaboradores de la compañía, aplicando la metodología de evaluación de desempeño a través del modelo de 360° y en base a la obtención de óptimos resultados se puede manifestar que la misma, cuenta con personal íntegro, orientado al compromiso de servicio y al trabajo en equipo para lograr los objetivos de la compañía. Sin embargo, al analizar las fortalezas y debilidades que fueron presentadas, se puede apreciar que en las debilidades, la falta de supervisión, de acompañamiento y de capacitación en el área respectiva, se repite con mayor frecuencia.

Adicionalmente se contribuyó para que la compañía cuente con un diccionario y con perfiles de competencias definidos para cargo y con la integración de los procesos que debería aplicar la compañía para gestionar su talento humano en torno al concepto de competencias.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, talento humano, competencias, compañía.

## **ABSTRACT**

The aim of the present research is to contribute to the development of the Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., by creating a Model of human talent management by setting competencies applicable to the company.

There was made a diagnosis of the current management indicators, skills and abilities of 30 employees of the company that applied the methodology of performance evaluation through the 360 ° model and according to the optimal results obtained, it can be stated that the full staff is dedicated to service commitment and teamwork in order to achieve the company's objectives. However, when analyzing the strengths and weaknesses that were presented, it can be confirmed that the most repeated weaknesses are the lack of supervision, accompaniment and training in the respective area.

In addition, the company contributed with a guidelines and profile of competencies defined for the position and with the integration of processes that the company should apply to manage its human talent according to the competencies.

**KEY WORDS:** Management, human talent, competencies, company.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas vanguardistas que desean alcanzar la anhelada eficiencia y sostenibilidad, traducidas en rendimientos financieros, necesitan innovar constantemente aplicando nuevas tendencias en administración empresarial, entre las que consta el actualizar el enfoque de administración de recursos humanos por un enfoque de talento humano, mismo que puede generar ventajas competitivas, cuando las empresas dependen cada vez más del saber, saber hacer y saber estar de sus trabajadores, de que tan competentes son en el momento de desarrollar su labor y de su capacidad para adaptarse a la filosofía y cultura organizacional.

Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., es una compañía localizada en la ciudad de Loja con una trayectoria de 30 años, dedicada a la importación, exportación, compra, venta, comercialización, traslado, consignación de todo tipo de productos de consumo masivo y mercancías en general. La alta gerencia de ésta empresa ha determinado sus limitaciones en la gestión de su talento humano; y, ha dado la apertura necesaria para que se realice un análisis de las competencias de sus colaboradores, así como para recibir una propuesta que le permita continuar trabajando bajo el enfoque de gestión del talento humano por competencias.

La metodología aplicada para recopilar información sobre el 100% de la población de colaboradores de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., genera que los resultados obtenidos sean confiables y que la alta gerencia como los colaboradores puedan utilizarlos para realizar capacitaciones que les permitan desarrollar competencias e implementar adecuados procesos de gestión del talento humano.

El estudio se ha desarrollado en cuatro capítulos, en el primero se establece el marco teórico relacionado con la gestión del talento humano: en el segundo capítulo se realiza una descripción de la empresa que involucra sus antecedentes, así como la estructura actual del mercado en el que se desenvuelve y se realizó un diagnóstico de las competencias del personal que labora en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., se determinó y describió las funciones más relevantes en cada puesto de trabajo.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada para realizar el análisis de las competencias de cada cargo; en el capítulo cuatro se establece el modelo de gestión del talento humano por competencias para la Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.; en este capítulo se analizó los métodos y técnicas que utilizan en la actualidad para la

planificación del recurso humano, reclutamiento, contratación, selección, inducción y capacitación del personal.

Finalmente se elaboró una propuesta para mejorar las funciones de la gestión del talento humano por competencias; y se llega a conclusiones y recomendaciones para la aplicación efectiva del modelo.

De esta manera se cumplió con los objetivos tanto generales como específicos en cuanto al diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, período 2016.

## **CAPÍTULO I**

## **1. Gestión del talento humano por competencias.**

### **1.1. Gestión del talento humano.**

El término gestión es utilizado en la actualidad en diversos campos del conocimiento, sin embargo a continuación, se presentan algunas definiciones que permiten ampliar la conceptualización de éste término. Para Calderón (2004) la gestión es una forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados para lograr sus objetivos, relacionados principalmente al servicio de todos.

Entonces, la gestión se puede decir que no existe por sí sola, sino que funciona en interacción con todo un sistema, construyendo relaciones, visión de futuro y de la vida cotidiana; de la gestión se obtienen objetivos y decisiones, los primeros van en acciones para toda la organización y las segundas van dirigidas a interacciones necesarias entre los involucrados, para lograr el cumplimiento de objetivos (Calderón, 2004).

Este mismo autor, expone el término de gestionar, el cual implica ocuparse de la administración, organización y del funcionamiento de toda la problemática; por lo tanto es un término que engloba un grupo de procesos y actividades.

Otra definición que es importante citar, es la de talento humano, según Chiavenato (2002), es necesario tratar a los trabajadores como proveedores de conocimiento, habilidades, capacidades y principalmente de inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. Por tanto, es apropiado en la actualidad utilizar el término colaborador en lugar de trabajador, especialmente cuando se desea alcanzar el éxito organizacional.

En primera instancia los trabajadores eran vistos simplemente como un recurso de la organización y como tal debían ser administrados, es decir, debía existir una instancia de la empresa dedicada a la planeación, dirección y control de este recurso; sin embargo en la actualidad, no se puede desconocer la importancia de la administración de las personas dentro de la organización, pero se debe tener claro que son las personas y su gestión lo que imprime el éxito de las organizaciones.

Las nuevas tendencias de la gestión del talento humano se enfocan en retribuir a los colaboradores no necesariamente sólo con salario, sino que deben sentir que la organización les permite autorrealización y crecimiento tanto laboral como personal.

Como argumenta Chiavenato (2002), dentro del proceso de gestión del Talento Humano existen seis subprocesos:

- Admisión de personas, que involucra el reclutamiento y selección de colaboradores.
- Aplicación de personas, consiste en realizar el diseño de cargos y evaluación de desempeño de los colaboradores.
- Compensación de personas, involucra la remuneración, beneficios y servicios que mediante los departamentos de talento humano se brinda a los colaboradores.
- Desarrollo de personas, comprende procesos de entrenamiento, programas de cambio y comunicación.
- Mantenimiento de personas corresponde a la gestión de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relación con los sindicatos.
- Monitoreo de personas se realiza con bases de datos y sistemas de información gerencial que permiten la toma de decisiones más ágiles.

Por tanto la gestión del talento humano se convierte en un proceso de especial relevancia dentro de la organización y depende de aspectos como lo son la cultura organizacional, su filosofía, su tipo de negocio y su entorno, entre otras variables.

Calderón (2004) argumenta que la gestión de talento humano se relaciona con lo estratégico, táctico y operativo según los siguientes enfoques:

- Estratégico, por los aportes desde lo humano para la formulación de estrategias corporativas;
- Táctico, o sea, la estructuración y la toma de decisiones adecuadas para que el talento inmerso en las personas se oriente al logro de las estrategias; y,
- Operativo, a través de la organización para que las prácticas cotidianas de gestión humana se conviertan en generadoras de valor.

Se entiende entonces que la elevada importancia de las personas en las empresas y su generación de valor, facilita alcanzar ventajas competitivas y diferenciadoras en el mercado; entendiendo que competir según acertadamente indica Medina (2004) no significa ganar a toda costa, sino que desde una perspectiva más social, que involucra asegurar crecimiento económico a la par que mejora el nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento. En esta definición de

competitividad, se tiene en cuenta no solo un interés específico de un sector en particular, sino también el desarrollo y bienestar de la colectividad.

De acuerdo con Calderón (2004), es necesario privilegiar al ser humano y la creación de estrategias competitivas, generando un ambiente competitivo, con recursos que generen valor, siendo el talento humano una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y diferenciadora en el mercado. Igualmente se deberá tener en cuenta la habilidad gerencial como aquella que le permite organizar y gestionar los recursos y servicios de una mejor manera que los de la competencia.

Por lo analizado en líneas anteriores, es imprescindible que las organizaciones gestionen adecuadamente su talento humano, para lograr diferenciarse con ventajas competitivas que aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

## **1.2. Competencias.**

El tema de las competencias aplicado a la gestión del talento humano, incluso en países desarrollados, es un tema relativamente nuevo; sin embargo en los últimos tiempos, han sido de interés para múltiples autores y teorías.

En sus inicios Parsons (2005) argumenta que es importante evaluar a una persona en su lugar de trabajo de acuerdo a la obtención de resultados exitosos y no por cualidades atribuidas de forma arbitraria. Éste enfoque es interesante en cuanto depende de las metas y resultados que logren los colaboradores en las tareas encomendadas.

Más adelante Mc Clelland (2006), introduce el término de competencias, debido a unas conclusiones realizadas según sus estudios en las que contrasta personas que son exitosas en su puesto de trabajo, con aquellas que son simplemente promedio; argumenta que las calificaciones académicas y las pruebas de inteligencia no necesariamente son predictores de un desempeño laboral exitoso.

Boyatzis (2005) define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en su puesto de trabajo.

Alles (2013) considera que la competencia es una característica subyacente de un individuo, que está relacionada de forma causal con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo u otra situación.

Según Levy (2009), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Pereda & Berrocal (2001) plantean que la definición que se ajusta más a la gestión del talento humano por competencias es plantearla como un conjunto de comportamientos observables que están relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. Aunque esta definición es similar a aquella planteada por Boyatzis en 1982, deja de lado el concepto de características subyacentes a la personalidad y se refiere a comportamientos observables, dejando claro que son los comportamientos que evidencia una persona en su puesto de trabajo, los que le permiten desarrollarse de manera exitosa en él.

Levy (2009), explica la diferencia existente entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias y plantea que:

- Las aptitudes permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas;
- Los rasgos de personalidad afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad; y,
- Competencias son conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión.

Así mismo para Levy (2009) las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.

Del análisis de las definiciones antes citadas, se puede concluir que las competencias son:

- Características permanentes de las personas.
- Observables al momento de desarrollar una labor.
- Generalizables a varias actividades; y,
- Están directamente relacionadas con el éxito laboral o de alguna actividad.

### 1.2.1. Tipos de competencias.

Cuando se habla de tipos de competencias, se está refiriendo a que existen unas competencias técnicas y unas competencias comportamentales.

De acuerdo con Díaz (2006) las competencias técnicas son aquellos conocimientos, habilidades y o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada.

Pereda & Berrocal (2001), argumentan que las competencias técnicas se refieren a aquellos comportamientos derivados de conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto. Se refieren a la exigencia de disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas más avanzadas en la profesión, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.

Las competencias comportamentales se dividen en dos grandes grupos: aquellas que son generalizables a todos los trabajadores de una organización y aquellas competencias que dependen del cargo, rol o área en la cual se desempeñe el trabajador. Aunque los conceptos sean los mismos, los autores pueden denominar los dos tipos de competencias de manera distinta. Así por ejemplo Díaz (2005), las señala como competencias corporativas y competencias actitudinales o de gestión; Alles (2002) las denomina competencias cardinales y competencias específicas; y, Pereda & Berrocal (2001), las refieren como competencias estratégicas o genéricas y competencias específicas.

Pereda & Berrocal (2001), explican que las competencias presentes en todos los trabajos de la organización serán las estratégicas o genéricas, mismas que se derivan de los valores, la misión, el modelo estratégico determinado con anterioridad; mientras que las competencias específicas son aquellas que están en función de los objetivos, de las funciones encomendadas, de las responsabilidades y del contexto de trabajo.

Así mismo Pereda & Berrocal (2001), explican que las competencias se pueden definir de forma horizontal o de forma vertical:

- **Horizontal:** se refieren a que todos los trabajos de un determinado nivel o rol requieren unas competencias y comportamientos específicos.

- **Vertical:** son aquellas identificadas en todos los trabajos de un área o departamento que requieren de unas competencias específicas comunes.

Como consecuencia todos los perfiles de cargos incluirán tanto las competencias estratégicas como las específicas.

### 1.2.2. Componentes de las competencias.

Cuando se habla de los componentes de las competencias, se refiere al cómo están constituidas, por ello Pereda & Berrocal (2001), explican los componentes de las competencias de la siguiente manera:

- **Saber:** lo primero que el trabajador necesita es poseer los conocimientos que exige su trabajo.
- **Saber hacer:** es necesario que sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que día a día se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de habilidades y/o destrezas.
- **Saber estar:** es preciso que el comportamiento del trabajador se adapte a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular.
- **Querer hacer:** es preciso que la persona esté motivada para llevar a cabo dichos comportamientos
- **Poder hacer:** disponer de los medios y recursos para poder llevar a cabo los comportamientos exigidos en su trabajo. En este punto debe quedar claro que el poder hacer, no forma parte de los componentes de las competencias, pero es indispensable para poder dar cumplimiento a las mismas.

Saracho (2005) presenta el modelo del iceberg en el cual se dividen los componentes de las competencias mencionadas anteriormente en dos grandes grupos: “las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad” (p.129).

Luego de haber definido la gestión, talento humano y competencias, se deben relacionar estos tres conceptos para conocer lo que significa la gestión del talento humano por competencias.

### **1.3. Gestión de talento humano basada en competencias.**

Pereda & Berrocal (2001), explican que la importancia de la gestión del talento humano por competencias, está dada por el hecho que sus lineamientos deben ir acorde con la planeación estratégica de la organización, es decir, los objetivos de esta área, se derivan directamente, de los objetivos y planes estratégicos organizacionales.

La gestión del talento humano por competencias, es una herramienta estratégica para la organización, si se entiende que en este mundo globalizado, la mayor ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el mercado, es el capital humano. Por ende la gestión del talento humano por competencias, se centra en el desarrollo y capacitación constante de los colaboradores, lo cual les permite adaptarse a los grandes y constantes cambios del entorno.

Conociendo que las personas que laboran en las organizaciones, son las que permiten alcanzar el éxito de la organización, en consecuencia el área de gestión del talento humano es la responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus trabajadores, a través, de sus diferentes subprocesos, empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, capacitación, formación y gestión del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo progresivo de los colaboradores dentro de la organización.

Entre las ventajas de la gestión del talento humano por competencias, se pueden encontrar las siguientes nombradas por Pereda & Berrocal (2001):

- Permite usar como predictor del comportamiento futuro, el comportamiento pasado de la persona.
- Se centra en los factores determinantes del desempeño exitoso.
- Le otorga un peso importante a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de la organización.
- Se refiere al talento humano como un activo estratégico de la organización.
- Permite el uso de un lenguaje común y orientado a resultados.
- Facilita la comparación entre los perfiles del puesto y los perfiles de las personas.
- Permite realizar predicciones más exactas sobre el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- Facilita validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

Luego de desarrollar el concepto de gestión del talento humano por competencias, es importante, enfatizar en las etapas requeridas para desarrollar un modelo por competencias en una determinada organización.

### **1.3.1. Etapas para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias.**

Alles (2013) señala que para empezar con un esquema de competencias, lo primero que se debe hacer, es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias:

- Definir visión y misión, o validar su vigencia con la alta gerencia de las organizaciones.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Así mismo, Alles (2013) expone los siguientes criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso.

Pereda & Berrocal (2001) argumentan que en primera instancia, para que una organización implemente un modelo de competencias, debe definir su visión, misión, objetivos, planes estratégicos y valores, pues al establecer el modelo estratégico se determinan las áreas claves de resultados. Seguidamente, se puede proceder a diseñar los perfiles por competencias, donde se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- a) **Recolectar información a todos los empleados:** Todos los trabajadores deben participar del proceso, por lo cual deben ser sensibilizados sobre el tema de competencias, lo que se espera alcanzar con el modelo, las aplicaciones que se harán dentro de la organización y el proceso de trabajo que se seguirá para la implementación de los perfiles por competencias. Los trabajadores son parte esencial del proceso y por ende deben ser implicados en el. Suele resultar útil formar un Comité de Competencias integrado tanto por personal de la alta dirección como por trabajadores de la organización, cuya misión será la de velar por la objetividad y la transparencia de todo el proceso, a través de reuniones periódicas con el equipo encargado del trabajo.
- b) **Definición de las competencias genéricas o estratégicas de la organización:** Estas competencias deben formar parte del perfil de competencias de todos los cargos, se deben utilizar diferentes fuentes de información como lo son: el modelo estratégico de la empresa, los valores organizacionales, la misión y visión de la empresa. A partir de esto, el equipo técnico elabora un listado de las competencias que parecen ser relevantes para la empresa y finalmente los componentes de la dirección estratégica señalan las que consideran relevantes para la organización. Pereda & Berrocal (2001) argumentan que la mejor forma de trabajar con la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, en la cual a partir de un listado de competencias, se eligen las que se consideren realmente relevantes para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. Finalmente las competencias elegidas se les deben dar su respectiva definición operativa.
- c) **Definición de los perfiles de exigencias de los puestos:** Los autores argumentan que en este punto se deben seguir una serie de pasos o fases: como lo son: descripción de los puestos, elaboración del borrador de cuestionario, revisión de los cuestionarios, elaboración del cuestionario definitivo, recolección de datos, análisis de datos y elaboración del catálogo de competencias de la organización.
- d) **Validación:** Es preciso trabajar en dos líneas paralelas, por un lado se debe diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada trabajador y en qué grado las presenta y por otro lado se debe realizar una evaluación del rendimiento de los trabajadores asociada a las competencias.

Díaz (2005) en su diccionario de competencias laborales, propone un modelo para crear las competencias al interior de la organización, llamado modelo Mcomp, compuesto por 12 pasos relacionados a continuación:

- 1) **Compromiso gerencial:** implica compromiso tanto de la gerencia, como del grupo que ayudará a la construcción de las mismas, requiere adoptar un lenguaje particular y que todos interpreten los conceptos manejados por el modelo propuesto.
- 2) **Conformación comité de competencias:** se elige un grupo que ayudará a la construcción de las competencias, generalmente son seis personas y está conformado por la parte directiva de la organización. Esta tendrá diferentes funciones tales como: identificación de competencias, validación y divulgación al interior de la empresa.
- 3) **Capacitación comité de competencias:** se les brinda una capacitación al comité con respecto al tema de competencias, su importancia, participación y objetividad.
- 4) **Sensibilización:** Se divulga el programa de competencias a toda la organización, con el fin de hacer más familiar este concepto entre todos los miembros, generalmente se realizan talleres vivenciales, conceptos de competencias y auto evaluaciones.
- 5) **Identificación de competencias corporativas:** se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes, que desean que tengan todos los miembros de la organización; teniendo en cuenta la planeación estratégica, su misión, visión, valores y políticas establecidas. Se describe el concepto de la competencia identificada y se crean cinco niveles para disgregar la competencia, igualmente se determina en qué nivel debe tener cada cargo las competencias.
- 6) **Identificación del alcance del modelo:** Una vez definidas las competencias corporativas se establecen las competencias por procesos y cargo:
  - a) **Competencias por procesos:** su objetivo es aumentar el nivel de productividad donde se debe:
    - Identificar el proceso en cuestión.
    - Identificar los mejores niveles de productividad y las personas que lo hacen.
    - Identificar las competencias que los hacen ser competentes.
    - Evaluar las competencias de las otras personas que participan en el proceso.

- Establecer brechas de competencias (la margen de diferencia entre las mejores competencias y la de los demás).

**b) Competencias por cargos:**

- Realizar un inventario de los cargos de la organización.
- Clasificarlos por grupos.
- Obtener la mayor información necesaria de los cargos, pues le brindará una visión general del cargo y le ayudará en el proceso de identificación de competencias.
- Definir los cargos harán parte del modelo de competencias.
- Seleccionar y aplicar una metodología de identificación de competencias.

**7) Identificación de competencias técnicas y actitudinales:** El éxito de ésta, radica en la obtención clara y concreta sobre la organización y los cargos que allí se encuentran. La identificación se puede realizar de diversas maneras:

- Panel de expertos: está compuesto por un número determinado de personas, que tienen conocimiento amplio de todas las funciones dentro de la organización y al mismo tiempo tienen un conocimiento global de la misma.
- Entrevista de incidentes críticos: esta tiene dos formas de aplicación: una por cuestionario y la otra por entrevista. Estos tienen la premisa de que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado.
- Análisis funcional. Para la realización de este método, se debe conformar un equipo donde sus integrantes sean: el panel directivo, el empleado que tenga mejor desempeño y el consultor en competencias laborales. Su tarea es identificar las conductas esperadas en el cargo, teniendo como fin, los resultados que se esperan ver. Este método se caracteriza por ir de lo general a lo particular, las funciones pueden ser transferibles entre los diferentes puestos de trabajo, se maneja una misma estructura semántica y se basa únicamente en las funciones, no en procesos ni cargos.

**8) Descripción de competencias y determinación de niveles de competencias:** Después de la identificación de competencias, se definen el grado en el que se encuentra cada una de ellas. Cada organización es independiente a la hora de

formular dicha jerarquización, la cual debe estar basada en unos comportamientos específicos. El autor propone disgregarlas en cinco niveles: elemental, básico, medio, alto y experto.

- 9) **Validación de competencias:** Esta validación se realiza con el panel de expertos, donde se analizan las competencias elegidas y sus respectivos grados, ellos se encargaran de mirar la pertinencia y objetividad de la propuesta.
- 10) **Diseño del modelo:** Es la documentación formal de toda la información por competencias, donde van especificadas cada una de ellas, con sus respectivas definiciones y grados.
- 11) **Divulgación del modelo:** Es sumamente importante que todos los miembros de la organización conozcan el modelo por competencias, ya que allí esta explícito los comportamientos que requieren que posean todos los trabajadores. En algunas empresas se entrega dichas competencias desde el ingreso a la organización o se realizan mediante un lanzamiento del programa.
- 12) **Adopción de nuevos esquemas de gestión bajo el enfoque de competencias laborales:** Una vez instaurado el modelo de competencias dentro de la organización, este se toma como base para estructurar todos los procesos de gestión humana (reclutamiento, selección, inducción, reinducción, capacitación, entrenamiento, sistemas de evaluación y gestión de desempeño y sistema de compensaciones salariales).

Después de la creación y validación de las competencias organizacionales y específicas dentro de una empresa, se procede a desarrollar los perfiles de cargos por competencias.

#### ***1.3.1.1. Perfiles por competencias.***

Según Alles (2013) todo perfil está compuesto por la sincronía de lo siguiente:

- Se debe contar con toda la información requerida del puesto a cubrir;
- Se debe tener un conocimiento amplio del perfil de la organización.

Finalmente, los perfiles ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias.

#### **1.4. Importancia de gestionar el talento humano por competencias.**

Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal, solamente al ser capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- Los recursos deben ser valiosos: las personas deben ser efectivas en su trabajo, realizando sus tareas de forma adecuada y optimizando el mayor número de recursos.
- Los recursos deben ser únicos: las competencias de los colaboradores crean una ventaja competitiva en el mercado.
- Los recursos deben ser difíciles de imitar: cuando se ha creado una ventaja competitiva es difícil para la competencia imitar estas características del personal.
- Los recursos deben ser organizados: las personas deben estar dispuestas a desplegar su trabajo en nuevas tareas si la organización así lo requiere, el personal debe estar abierto al cambio.

## **CAPÍTULO II**

## **2. La empresa Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., de la ciudad de Loja.**

### **2.1. Antecedentes.**

#### **2.1.1. Historia de la empresa.**

De acuerdo a la entrevista mantenida con el Ing. Estuardo Granda, Gerente de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., (2016) la empresa tiene una trayectoria de 30 años en el mercado de la ciudad de Loja misma que se encuentra determinada por la siguiente cronología:

- Empieza sus actividades el 12 de junio de 1986 con la distribución y comercialización de los productos de la línea de SUPAN e INACAKE, para lo cual solicita un crédito de 800.000 mil sucres al Banco de Loja como capital inicial de trabajo y adquiere un vehículo para la repartición de los productos.
- En el año de 1992, incorpora la distribución de productos lácteos de la fábrica INLECHE bajo la marca PURA CREMA, para lo cual se realiza un crédito de 1'000.000 millón de sucres al Banco la Previsora para adquirir otros vehículos, y contrata más personal de ventas para mejorar la logística y distribución.
- En 1994, deja de distribuir la línea SUPAN e INACAKE, debido a que la fábrica le exige a la empresa que sea distribuidor exclusivo de esa línea, por lo que se la sustituye por la línea de galletería y pastelería transnacional NABISCO-ROYAL.
- En el año de 1998, se incorpora la distribución de licores importados fundamentalmente de la familia GRANT'S de Escocia.
- En 1999, la empresa continúa su ampliación al incorporar a su portafolio de productos la distribución de productos SNACKE de la compañía ECUAMAIZ, así como productos de pilas, baterías de la marca EVEREADY y ENERGIZER.
- En el año 2000, se deja la línea de NABISCO-ROYAL y es reemplazada por la línea de confitería ARCOR importada desde Argentina, en base a este crecimiento sostenido la empresa adquiere un edificio para la instalación de oficinas y bodegas, ubicado en la ciudad de Loja en la avenida Universitaria y Azuay.

- En 2003 diversifica su actividad y abre las puertas del Supermercado Granda en la planta baja del edificio, para ofrecer una completa variedad de productos al por menor.
- En el año 2004, se incrementa la línea de productos luminaria OSRAM y MULTIPRODUCTOS DEL ECUADOR.
- En el año 2005, cierra las operaciones del Supermercado Granda, debido a que el Estado a través del Ministerio de Gobierno declara al edificio de su propiedad para su compra.
- En el 2006, Distribuidora Granda Distrigranda Cía. Ltda., empieza la construcción de sus nuevas oficinas y bodegas en la avenida Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión terminando e inaugurando las mismas en el 2008.
- A partir del 2008 se ha incrementado el parque automotriz de la empresa y el número de colaboradores, con la finalidad de cubrir con la distribución de sus productos en la provincia de Loja, Zamora y la parte alta de la provincia de El Oro.

A pesar, de que en los últimos años la competencia en las actividades de importación, exportación, compra, venta, comercialización, traslado, consignación y de todo tipo de productos de consumo masivo y mercancías en general, ha crecido en la ciudad de Loja, Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., ha logrado posesionarse como una de las empresas líderes en brindar servicios oportunos, de calidad, ganándose así la confianza de los clientes.

De acuerdo a la información obtenida del extracto de la escritura pública de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., (2010), se la define como una empresa comercial, dedicada a la venta y a la distribución de las mejoras líneas de productos de consumo masivo, con el fin de brindar un mejor servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

Entre las principales generalidades de la empresa Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., se destacan las siguientes:

- ✓ Razón social: Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

- ✓ Objeto social: Importación, exportación, compra, venta, comercialización, traslado, consignación de todo tipo de productos de consumo masivo y mercancías en general.
- ✓ Capital social: 1500 aportaciones indivisibles de un dólar cada una \$1.500,00 (Mil quinientos 00/100 dólares).
- ✓ Tipo de sociedad: Compañía Limitada.
- ✓ Número de socios: Dos (Estuardo Geovanny Granda Torres y Mónica Estefanía Granda Vaca)
- ✓ Representante legal: Estuardo Geovanny Granda Torres.
- ✓ Pago de aportaciones: Estuardo Geovanny Granda Torres 1200 participaciones (\$1.200,00) 80%; Mónica Estefanía Granda Vaca 300 participaciones (\$ 300,00) 20%.

### 2.1.2. Ubicación.

Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., es una empresa de nacionalidad ecuatoriana, se encuentra ubicado su domicilio principal en la provincia de Loja, ciudad de Loja, en las calles Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión.



**Figura 1.** Ubicación de Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Google Maps.

### 2.1.3. Cobertura.

Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., cubre el mercado de la provincia de Loja, Zamora y una parte de la provincia del Oro en los cantones Balsas, Portovelo, Piñas, Zaruma; en cuanto a la compra, venta, repartición, distribución, y comercialización de productos de consumo masivo y mercancías en general.

La compañía cuenta con una estructura organizacional básica legal: la junta general de socios, presidencia, gerencia, personal administrativo, de servicios que laboran en las unidades de secretaría, contabilidad, ventas, bodega y logística.

#### **2.1.4. Misión.**

La misión que Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., ha establecido en su planeación estratégica para el período 2014-2017 es la que se presenta a continuación:

"Somos una empresa orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos, tanto nacionales como importados, de consumo masivo, brindando a nuestros clientes las mejores opciones de compra para satisfacer sus necesidades y expectativas". (Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., 2014. p.15).

#### **2.1.5. Visión.**

Por otra parte la visión que mantienen vigente es: "Convertirnos en una empresa líder en el Sur del Ecuador, en cuanto a la comercialización de productos de consumo masivo, brindando calidad y buen servicio para lograr la satisfacción total de nuestros clientes". (Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., 2014.p.15).

#### **2.1.6. Valores.**

Los valores en base a los que desarrolla sus actividades Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., mismos que es están determinados en su planeación estratégica 2014-2017 son: espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, dirección con el ejemplo, respeto y servicio.

##### ***2.1.6.1.Espíritu emprendedor.***

Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., (2014) cree que la constante búsqueda e implementación de nuevas formas de aportar conocimientos para motivar a sus trabajadores es a través de planes o cursos de formación en recursos humanos y ventas que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, tanto a nivel laboral como a nivel personal, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y con el cliente mejoren.

Además; fijen metas alcanzables que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización.

#### ***2.1.6.2.Honestidad.***

Uno de los elementos más valiosos del ser humano es la honestidad y en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., se manifiesta su esfuerzo por promover este importante valor, al conducir en forma honrada el negocio, realizando el mejor esfuerzo, siendo puntuales, haciendo lo que les corresponde hacer. Aprovechando al máximo las jornadas de trabajo utilizando los recursos sin desperdicios ni despilfarro.

#### ***2.1.6.3.Trabajo en equipo.***

Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., (2014) considera que la calidad en el trabajo no puede ser duradera si no provee y acepta que la calidad humana es un elemento clave y, trabajar en forma unida, se produce una sumatoria de calidades conducentes a la excelencia; por lo tanto, para la empresa el trabajo en equipo es la verdadera forma de trabajo.

#### ***2.1.6.4.Dirección con el ejemplo.***

Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., se esfuerza por ser congruentes entre lo que dice y lo que hace, siempre lucha por ir hacia delante, analizando los errores y concentrándose en corregirlos.

#### ***2.1.6.5.Respeto.***

Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., es un equipo de trabajo que se basa en el respeto, esto es, en el reconocimiento de la dignidad de las personas, su integridad y su derecho a un trato justo. Trabaja con profesionalismo y ética, cumpliendo su compromiso de brindarle al cliente productos de calidad y un servicio eficiente.

#### ***2.1.6.6.Servicio.***

En Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., el servicio es considerado una actitud de entrega hacia los demás. Por lo que directivos como colaboradores, están dispuestos a dar y generar bienestar a sus clientes, proveedores y personal con quienes interactúa

diariamente; bajo la premisa de que ellos les permiten crecer como empresa y se merecen el mejor trato y atención.

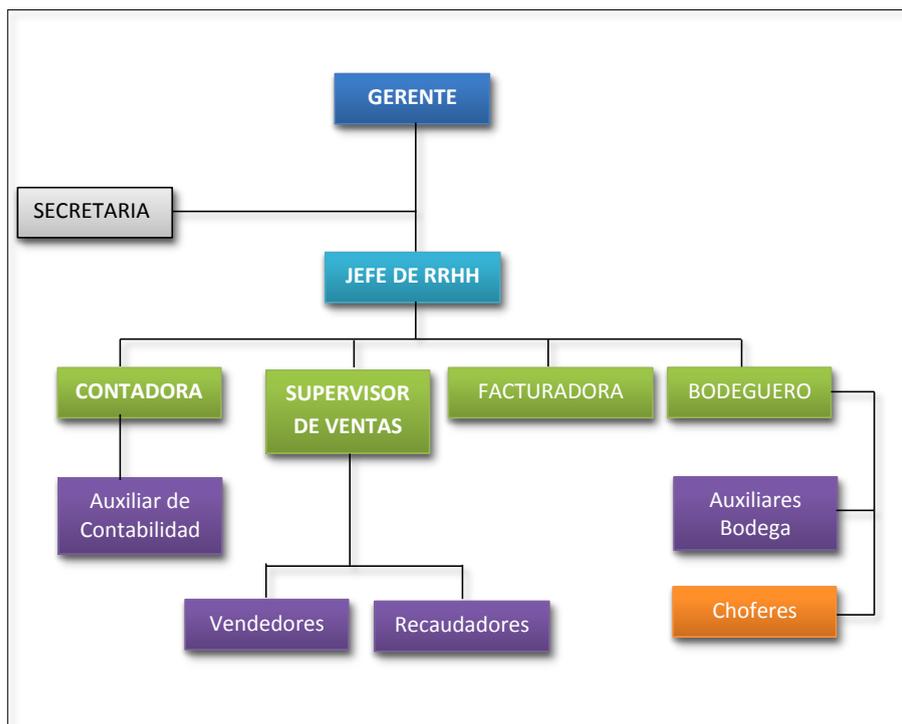
### **2.1.7. Objetivos estratégicos de la empresa**

Conforme la planeación estratégica de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., (2014) los objetivos generales como específicos que persigue la empresa son los siguientes:

- **Objetivo general.**
  - Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con nuestros productos y brindar un servicio de calidad al consumidor.
  
- **Objetivos específicos.**
  - Generar fuentes de trabajo.
  - Satisfacer las necesidades del consumidor.
  - Tener rentabilidad.
  - Brindar un servicio de calidad.

### **2.1.8. Estructura organizacional**

En la estructura organizacional de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., el representante legal es el Gerente y principal accionista, que recibe el apoyo de una secretaria, jefe de recursos humanos que controla las actividades de la contadora y auxiliar de contabilidad; supervisor de ventas, vendedores y recaudadores; facturadora; y, bodeguero de quien a su vez dependen auxiliares de bodega y los choferes.



**Figura 2:** Organigrama de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

## 2.1.9. Políticas de la empresa.

### 2.1.9.1. Políticas o reglas para los empleados.

De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., (2011) para los colaboradores aplican las políticas que se detallan a continuación:

- El horario de trabajo para todos los empleados de la empresa es el siguiente: De lunes a viernes es desde las 08h00 a 13h00 tomando 2 horas por concepto de lunch, luego ingresan a laborar a partir de las 15h00 hasta las 18h00 y los sábados de 08h00 hasta las 13h00.
- Cuando necesidades imperiosas de la empresa lo requieran, los trabajadores tienen la ineludible obligación de laborar en horas extraordinarias.
- Llevar correctamente el uniforme correspondiente al día indicado.
- La empresa paga salarios mensuales, mediante depósito en cuenta de ahorros en el Banco de Loja, los últimos días laborales de cada mes, o el día hábil inmediato anterior si aquel coincide con un día feriado.
- Es obligación de los empleados prestar los servicios personalmente, en forma regular y continua, de acuerdo con el respectivo contrato o relación laboral, dentro

de la jornada de trabajo, bajo la dirección del Gerente o de la persona encargada, a cuya autoridad están sujetos en todo lo concerniente al trabajo.

- Responder económicamente de los daños que causen intencionalmente o que se deban a su negligencia o descuido manifiesto y absolutamente inexcusable.
- Reportar los daños o imprudencias que otros compañeros causen.
- Rendir los informes que se les soliciten.
- Tomar pedidos o mensajes en forma clara y completa.
- Firmar facturas y documentos de pedidos despachados o ventas realizadas, siguiendo al efecto los sistemas que se usa.

Así mismo representan prohibiciones lo siguiente:

- Ocupar tiempo, dentro de la jornada de trabajo, para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas.
- Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición similar.
- Recibir en horas de trabajo visitas de carácter personal, salvo casos urgentes.
- Distraer con cualquier clase de juegos o bromas a sus compañeros de trabajo, o quebrantar la cordialidad y mutuo respeto que deben ser bromas en las relaciones del personal; así como mantener conversaciones innecesarias con éstos o con terceras personas en perjuicio, o con demora de las labores que están ejecutando.
- Decir insultos o usar vocabulario incorrecto.
- Usar utensilios, máquinas, útiles, materiales y herramientas para fines ajenos a la realización del trabajo.
- Introducir o sacar paquetes personales sin mostrar su contenido al Gerente o sus representantes.
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por la Ley.
- Tratar de resolver por medio de la violencia, de hecho o de palabra, las dificultades que surjan durante la realización del trabajo.
- Vender mercaderías a crédito, recibir devoluciones o tramitar reclamos sin previa autorización del Gerente o sus representantes.

## **2.2. Características del mercado de la empresa.**

### **2.2.1. Principales proveedores.**

Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., detalla que sus principales y exclusivos proveedores son los siguientes:

- ARCOR
- INLECHE
- ECUAMAIZ
- OSRAM
- EVEREADY
- MULTIPRODUCTOS DEL ECUADOR
- PURA CREMA

Esta es la única empresa a nivel local que puede distribuir dichos productos, es importante recalcar que esto le da una gran ventaja frente a sus competidores, puesto que por sus reconocidos y probados productos finales, en capacitación, estrategias y dotación (ventas), permite a la empresa ser líder en el mercado.

Además cuenta con otras líneas de productos como son: KIMBERLY CLARK, NIRSA, IMPALCASAR, entre otros, que le proveen; siendo estos ítems compartidos con otros empresarios de la competencia.

### **2.2.2. Competidores potenciales.**

Los competidores potenciales de Distribuidora Granda Distrigranda Cía. Ltda., son:

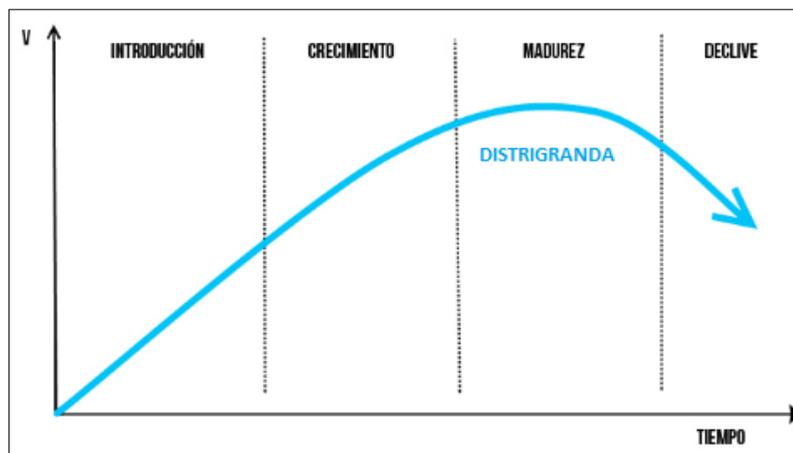
- AMAVI
- ROMAR
- DARPA
- CAMEL

Los principales factores por los que Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., se diferencia son: mayor frecuencia de visita al cliente, ofrecer promociones, brindar diversidad de productos con facilidades de pago y tratar de mejorar el servicio.

Todo esto le ha permitido crecer a través del desarrollo selectivo de nuevos canales de comercialización, logrando lealtad en sus clientes y un posicionamiento potencial en el mercado.

### 2.2.3. Ciclo de vida de la empresa

Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., se encuentra en la etapa de madurez, puesto que ya tiene un posicionamiento en el mercado por sus años de experiencia, conocimiento del marco empresarial y solvencia económica lo que le permite a la empresa el reparto de buenos dividendos, y además, poder invertir en otros productos que se hallen en las primeras fases de vida.



**Figura 3:** Ciclo de vida de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Planificación Estratégica Distribuidora Granda, "DISTRIGRANDA" Cía. Ltda. (2014)  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Es necesario que la empresa aplique nuevas estrategias que le permitan retardar al máximo la etapa de declive; sino más bien que pueda empezar con nuevos ciclos de crecimiento diversificando productos.

### 2.2.4. Productos que ofrece.

Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., se encarga de la venta, distribución, comercialización y repartición de los siguientes productos:

**Tabla 1:** Productos que ofrece Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda.

<b>Productos</b>	<b>Marcas</b>
Bebidas Alcohólicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grants</li><li>• Mac Gregor</li><li>• JhonBarr</li><li>• WillianLawsons</li></ul>
Confites	Arcor Dos en Uno
Pilas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energizer</li><li>• Eveready</li></ul>
Prestobarbas	Schick
Focos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aram</li><li>• Duwx</li><li>• Osram</li><li>• Sylvania</li></ul>

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza.

### 2.3. Análisis F.O.D.A de la empresa.

El análisis F.O.D.A de la empresa Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., comprende lo siguiente:

#### **Fortalezas:**

- Infraestructura física propia, adecuada y multifuncional.
- Vehículos propios para movilización y distribución.
- Posicionamiento en el mercado local.
- Ubicación estratégica de su local comercial.
- Diversificación en línea de productos con garantía.
- Alianzas estratégicas empresariales para promociones cruzadas.
- Diversidad de productos de calidad ya que cuenta con el respaldo de exclusividad de dichos proveedores, para ser el distribuidor principal a nivel local.

#### **Oportunidades:**

- Expansión de mercado tomando en consideración cercanía de cantones por crecimiento poblacional.
- Incursionar en nuevas líneas de productos.
- Manejo estructurado de alianzas empresariales estratégicas.
- Proyectiva de un mejoramiento de identidad corporativa.

- Hábitos de consumo y tendencia de motivaciones de compra.
- Fortalecimiento de estrategia de negocio empresarial.

**Debilidades:**

- Alta rotación de personal nuevo.
- Duplicidad de tareas y asignación de responsabilidades sin una correcta y aplicada inducción.
- Nulidad en desarrollo de planes sistematizados de capacitación y desarrollo para los colaboradores.
- No es una prioridad la revisión de salarios de los colaboradores.
- Las oportunidades para desarrollo profesional dentro de la compañía son nulas, los procesos de selección interno no existen.
- No se cuenta con un departamento de auditoría.
- Ausencia de beneficios corporativos adicionales al colaborador, solo los entregados por ley.

**Amenazas:**

- Competencia con nuevos estilos de venta.
- Movimiento de incertidumbre de la economía nacional.
- Falsificaciones y fraudes.
- Factor inseguridad a los que pueden ser víctimas los locales comerciales.
- Gama de productos sustitutos.
- Barreras arancelarias.
- Fuga de talentos de cargos claves a otras compañías.

**2.4. Descripción de la situación actual del talento humano.**

Actualmente la Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., está enfocada únicamente al tema operativo, sin prestar atención ni apoyo al desarrollo de su recurso humano, por razones como:

- La falta de sistemas que ayuden con la generación de informes y evaluaciones de personal, hace que el personal de recursos humanos se dedique 100% a temas operativos, dejando a un lado posibilidades de realizar una gestión de recursos humanos basado en competencias, en sistemas de formación, planes de carrera y crecimiento acorde a los resultados de las diferentes áreas, la organización

basa sus descriptivos de cargos por funciones cuando se debería trabajar en descriptivos de cargos orientados a resultados.

- En la empresa existen colaboradores con un promedio de 6 años de antigüedad y se presenta elevada rotación entre los colaboradores de reciente ingreso, lo que advierte la falta de un programa adecuado de inducción, sumado a la falta de un proceso de reconocimiento y remuneración acorde a la realidad actual.
- Otro de los factores asociados a la rotación, es que en Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., la fuerza de ventas dispone de amplia trayectoria y experiencia, así como el compromiso con la entidad, mientras que el nuevo personal no se involucra con un empoderamiento de la empresa.

En cuanto a cultura y clima organizacional, en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., hace falta realizar un estudio para determinar la pertenencia e involucramiento actual del personal con la compañía, el personal de ventas en su mayor parte no conocen la misión, visión y valores de la organización, actualmente la empresa está intentado trabajar en estos temas pero las actividades operativas requieren de gran esfuerzo y se dificulta generar un cambio de cultura empresarial en los colaboradores en un corto plazo.

### **CAPÍTULO III**

### **3. Metodología utilizada para diseñar el modelo de gestión por competencias en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación.**

Como parte del trabajo de campo con Distribuidora Granda "Distrigranda" Cía. Ltda., se estudiará al personal administrativo y operativo de la organización, para medir la aceptación de las personas acerca de la implementación de un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias en la empresa.

##### **3.1.1. Métodos de investigación.**

Los métodos que contribuyen a lograr los objetivos planteados en el presente trabajo investigativo son: descriptivo, deductivo y de observación.

- Método descriptivo: Este método se utilizará con el fin de caracterizar y conocer la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.
- Método deductivo: Con este método se logra adaptar correctamente los modelos propuestos de gestión por competencias, por varios autores, a las características de la empresa.
- Observación: Está técnica permitirá obtener información directamente de la empresa, para no perder el contexto propio de la investigación e interrumpir acontecimientos cotidianos. Además se observarán aspectos y documentos eminentemente técnicos que serán los referentes de motivo central del proyecto.

##### **3.1.2. Proceso de la metodología de la investigación.**

La presente investigación de tipo, no experimental y descriptivo, porque no se pueden manipular las variables y los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo y operativo de la empresa.

La investigación está orientada por un proceso de observación de la realidad de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., con el fin visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana de la empresa.

### **3.1.3. Recolección de información.**

El proceso de recolección de información tiene como base la aplicación de las siguientes estrategias de investigación:

1. La observación directa de la empresa a nivel interno, lo cual implica una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional, análisis de información de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.
2. La segunda estrategia, es la aplicación de una entrevista con la jefa de recursos humanos de la empresa, que facilita la construcción del pre diagnóstico general presentado en el desarrollo del capítulo II.
3. Consiste en desarrollar la evaluación de desempeño al 100% de la población de trabajadores de la Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., la cual está conformada por 30 colaboradores que trabajan en las distintas secciones de la empresa.
4. Mediante reuniones de trabajo mantenidas entre el gerente y la jefa del departamento de recursos humanos, se registró la información necesaria en cuanto a las competencias requeridas para cada actividad operativa. Lo que permitió obtener una idea más clara sobre cómo está conformada Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., cuáles son sus funciones, objetivos, metas y el porqué de su funcionamiento.

### **3.2. Modelos de evaluación del desempeño por competencias**

La evaluación de desempeño, es un elemento imprescindible entre las buenas prácticas de gestión de talento humano, entre las diversas metodologías podemos citar aquellas las que considera de mayor aplicación Alles (2013), como son:

- Evaluación 360°.- Consiste en una herramienta de evaluación en la que el empleado es evaluado por todo su entorno laboral que comprende: jefes, pares e insubordinados, clientes externos, proveedores.
- Evaluación 180°.- Es una herramienta en la que evalúan jefes, pares y comprende la autoevaluación.
- Revisión de desempeño: Es revisar el trabajo del empleado basándose en calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto.

### **3.2.1. Aplicación del modelo 360° para evaluar las competencias.**

Con el propósito de determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, se procedió a evaluar al personal, en base a la aplicación del modelo 360°, por la metodología más completa de evaluación que permite evaluar desempeños y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe inmediato; es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización.

El método permite brindar retroalimentación en la organización, cubre los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

En esa misma directriz, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca la deshumanización del trabajo.

Básicamente, la empresa Distribuidora Granda, “DISTRIGRANDA” Cía. Ltda., con el propósito de determinar los elementos motivacionales de cada integrante de la empresa evaluó a su personal en base a criterios de desempeño predeterminados para cada área en los siguientes aspectos:

1. Responsabilidad de resultados.
2. Habilidades.
3. Solución de problemas.
4. Valores.

Se registraron los datos en una matriz de evaluación, considerando una escala de 1 a 5 en función de las competencias específicas para cada puesto.

En donde:

- 1 = No es necesaria.
- 2 = Bueno que lo posea.
- 3 = Importante
- 4 = Muy importante
- 5 = Indispensable.

Una vez distribuidos los cuestionarios entre el personal, contestados y devueltos a la jefa de recursos humanos, los resultados fueron procesados; y, con la información obtenida se crearon reportes escritos de diferentes diseños, en los que se pueden:

- Realizar sumatorias por categoría de puntos investigados,
- Dar resultados en el orden natural de los puntos investigados,
- Hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones,
- Mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos,
- Incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y
- Efectuar un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta.

En definitiva, se presenta una gran posibilidad de realizar reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidas.

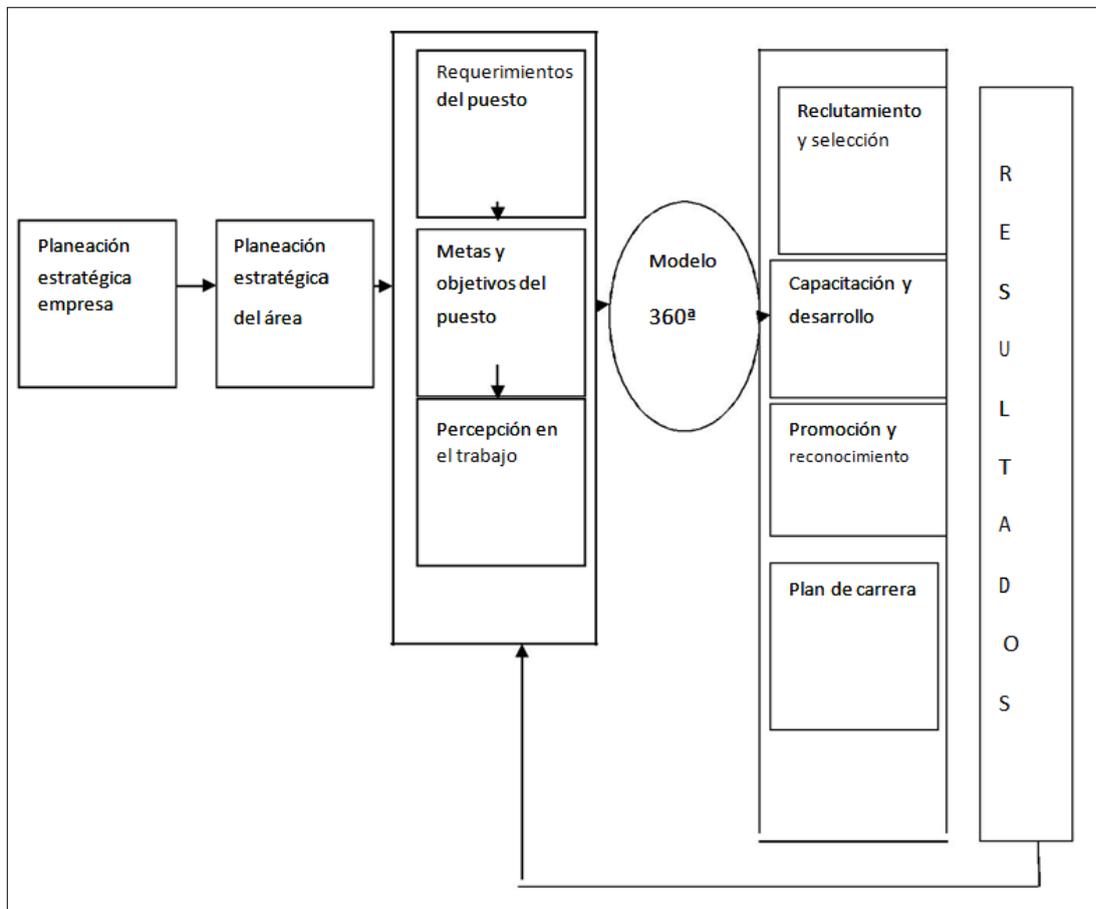
Cuando las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien, están seguras de que las evaluaciones son confidenciales y no se revela el nombre del evaluador, se tiene la certeza de que la retroalimentación que proporcionan los resultados sean más confiables y justas.

El modelo de evaluación 360° propicia con su aplicación:

- 1) El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.

- 2) Se definen planes de capacitación y desarrollo de personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto.
- 3) Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- 4) Permite una evaluación sistemática del desempeño, proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- 5) Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño que usualmente son difíciles de medir, como lo son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc.
- 6) Simplifica la aplicación de retroalimentación formal, provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.

El esquema en que se enfoca el modelo 360<sup>a</sup> es el que se presenta en la figura 4:



**Figura 4:** Esquema del modelo 360<sup>a</sup>  
**Fuente:** Monarth (2001)

Se procedió a registrar la información a los empleados de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., en cada departamento, en base a la propuesta del diccionario de competencias genéricas y específicas que se detallan en el capítulo 4 y la evaluación de desempeño, considerando realizarla a nivel de responsables departamentales para luego aplicarla con cada empleado de los departamentos.

El formato de evaluación de desempeño que se aplicó corresponde a la Tabla 2 que se presenta a continuación:

**Tabla 2:** Formato de evaluación de desempeño.

 <b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b> <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>					FECHA:			
NOMBRES:			CARGO:					
DEPARTAMENTO:			ANTIGÜEDAD:					
<b>2. DATOS DEL EVALUADOR:</b>					RELACIÓN CON EL EVALUADOR			
EVALUADOR:		MERCEDES MENDOZA	Jefe Inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente int.		
3. INDICADORES DE GESTIÓN:			ESCALA					
			1	2	3	4	5	COMENTARIO
* <b>Calidad Administrativa Programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permiten aplicar efectivamente al puesto.								
* <b>Trabajo en Equipo:</b> Solicita participación en todo nivel en el desarrollo de las acciones de la empresa y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.								
* <b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar; maneja un clima amigable de cooperación.								
* <b>Control Interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.								
* <b>Sentido Costo-Beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de la empresa.								
* <b>Toma de decisiones y soluciones de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas y establece soluciones. Posee habilidad para implementar soluciones difíciles en tiempo y manera apropiada.								
* <b>Compromiso de Servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.								
* <b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicios llega a todos los ámbitos de trabajo.								
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:			1	2	3	4	5	COMENTARIO
* <b>Iniciativa y Excelencia:</b> Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve innovación.								
* <b>Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.								
* <b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia. Desarrolla efectivas relaciones de trabajo con el jefe, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.								
* <b>Supervisión y Acompañamiento:</b> Compromete al personal a desarrollar al máximo de su habilidad. Provee clara dirección y da soporte al personal y Colegas.								
* <b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación de sus colegas y compañeros aún cuando son opuestos a los suyos.								
<b>5. POR FAVOR COMENTE COMO LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE DISTRIBUIDORA GRANDA</b>								
<b>6. SÍRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARTICULARES SOBRE LA PERSONA</b>								
FORTALEZAS:								
DEBILIDADES:								
<b>7. QUE LE SUGERIRÍA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL</b>								
FIRMA DEL EVALUADOR:								

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza.

Aplicando la metodología de evaluación de desempeño a través del modelo de 360<sup>a</sup>, se realizó un diagnóstico de los indicadores de gestión actuales de las destrezas y habilidades de los 30 colaboradores de Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda., de los cuales 22 fueron hombres y 8 mujeres.

Para una mejor interpretación de los resultados de la evaluación de desempeño realizada a cada uno de los colaboradores de Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda., se calculó en la tabla 3, los promedios para cada uno de los resultados obtenidos en los indicadores de gestión.

**Tabla 3:** Promedio de indicadores de gestión de los 30 colaboradores.

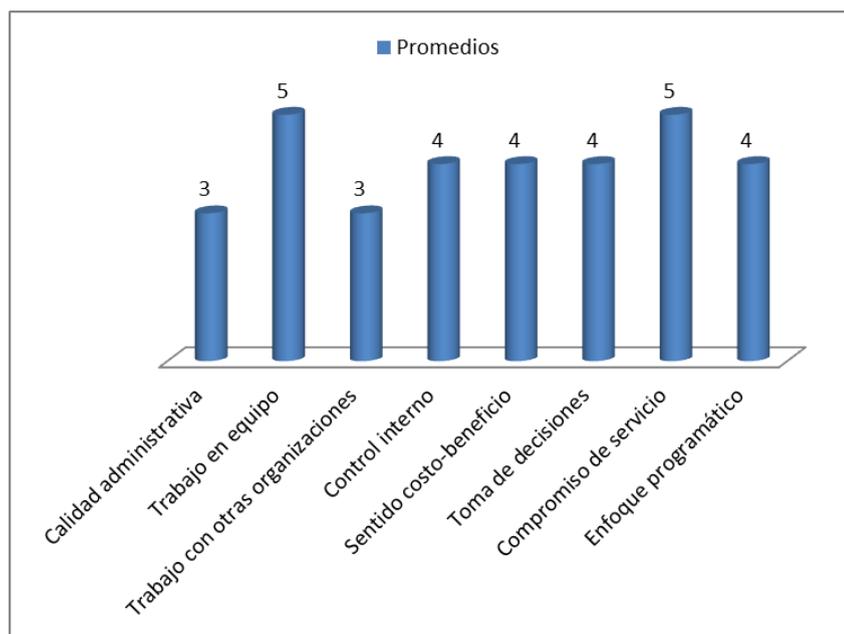
INDICADORES DE GESTIÓN	Calidad administrativa	Trabajo en equipo	Trabajo con otras organizaciones	Control interno	Sentido costo-beneficio	Toma de decisiones y soluciones de problemas	Compromiso de servicio	Enfoque programático
Estuardo Granda	5	5	4	5	5	5	5	5
Gabriela Granda	5	5	4	5	5	5	5	5
Gloria Granda	5	5	4	4	4	4	5	4
Rosa Loaiza	4	5	5	5	5	5	5	4
Graciela Martinez	4	5	4	4	5	4	4	4
Verónica Zúñiga	4	5	4	4	4	5	4	5
Fanny Torres	4	5	4	5	5	5	5	4
Fabian Acaro	4	5	4	4	4	4	5	4
Luis Eras	4	5	4	4	4	4	5	4
Roberth Romero	1	4	1	5	3	4	5	2
Darwin Astudillo	3	4	4	4	4	4	5	4
Edison Ávila	1	4	2	4	4	4	5	3
Daniel Azanza	2	4	2	4	4	5	5	3
Diego Bermeo	3	5	4	4	4	4	5	4
Cristian Bravo	3	5	4	4	4	5	4	4
Byron Cabrera	3	5	4	4	4	4	4	4
María Camisan	3	5	4	4	4	4	5	4
Daniel Encalada	1	4	2	4	4	4	4	3
Alex Espinosa	3	5	4	4	4	4	4	3
Winston García	3	5	4	4	4	5	4	4
Fabian Guibla	3	5	3	4	4	3	4	3
Carlos Jaramillo	3	4	1	4	4	2	5	2
Cesar Quituisaca	2	4	2	4	4	4	5	4
Sonia Pizarro	3	5	4	4	4	5	5	4
Juan Sarango	2	4	1	4	4	2	5	2
Juan Sisalima	1	4	2	4	4	4	5	3
Doris Vaca	3	5	4	4	4	5	5	4
Luis Vicente	2	4	1	4	4	2	5	2
Enrique Villavicencio	2	4	1	4	4	2	5	2
Galo Zambrano	1	4	2	4	4	3	5	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Las evaluaciones de desempeño realizadas al grupo de colaboradores de la compañía, determinan que los indicadores de gestión como el *trabajo en equipo* y el *compromiso de servicio* entre los colaboradores son indispensables, es decir que todo el personal que labora en Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda., posee alta calidad de servicio y cumple con los objetivos de la organización, obteniendo en promedio la valoración de 5.

Por otra parte, en la figura 5, se puede observar que los indicadores de gestión que aún faltan ser desarrollados y que son importantes que se encuentren presentes en el personal de nivel jerárquico de la compañía, son la *calidad administrativa programática* y el *trabajo con otras organizaciones*, esto implica que Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda., debe incentivar más en sus trabajadores el deseo de compartir un clima amigable de cooperación.



**Figura 5:** Promedio de indicadores de gestión de los 30 colaboradores.

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

En relación a las destrezas y habilidades encontradas en la evaluación del desempeño a través del modelo de 360<sup>a</sup>, se detallan en la tabla 4 y figura 6, los siguientes resultados.

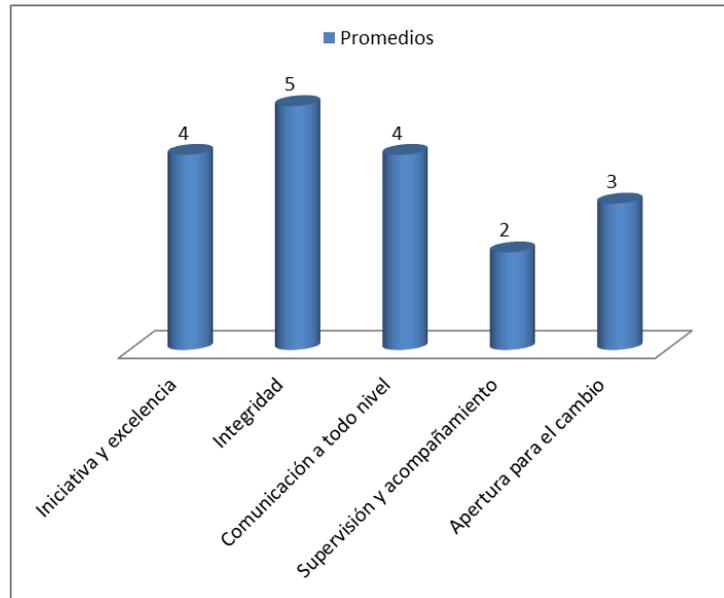
**Tabla 4:** Promedio de destrezas y habilidades de los 30 colaboradores.

DESTREZAS Y HABILIDADES	Iniciativa y excelencia	Integridad	Comunicación a todo nivel	Supervisión y acompañamiento	Apertura para el cambio
Estuardo Granda	5	5	5	5	5
Gabriela Granda	5	5	5	5	5
Gloria Granda	5	5	4	2	4
Rosa Loaiza	4	5	5	5	5
Graciela Martínez	4	5	5	1	5
Verónica Zúñiga	4	5	4	2	4
Fanny Torres	4	4	5	2	5
Fabian Acaro	4	5	4	1	4
Luis Eras	4	5	4	1	4
Roberth Romero	4	4	2	1	2
Darwin Astudillo	5	5	5	1	5
Edison Ávila	4	5	1	1	1
Daniel Azanza	4	5	4	1	4
Diego Bermeo	5	5	4	1	4
Cristian Bravo	4	5	5	1	5
Byron Cabrera	5	5	5	2	5
María Camisan	4	5	4	2	4
Daniel Encalada	4	5	1	1	1
Alex Espinosa	4	5	5	2	5
Winston García	4	5	5	2	5
Fabian Guibla	3	4	3	2	3
Carlos Jaramillo	4	4	4	1	4
Cesar Quituisaca	4	5	1	2	1
Sonia Pizarro	5	5	4	2	4
Juan Sarango	4	4	1	1	1
Juan Sisalima	5	5	1	2	1
Doris Vaca	5	5	5	2	5
Luis Vicente	4	4	1	1	1
Enrique Villavicencio	4	5	1	1	1
Galo Zambrano	4	5	1	2	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Entre las destrezas y habilidades aplicadas en la evaluación del desempeño con una valoración de 5, se encontró indispensable la *integridad* por la totalidad de los trabajadores de la empresa, siendo la integridad el elemento más valioso del ser humano y en Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda., los colaboradores manifiestan su esfuerzo por promover esta importante destreza, al realizar su mejor esfuerzo, siendo puntuales, haciendo lo que les corresponde hacer. Aprovechando al máximo las jornadas de trabajo utilizando los recursos sin desperdicios ni despilfarro.



**Figura 6:** Promedio de destrezas y habilidades de los 30 colaboradores.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Con una valoración de 4, obtenida en la evaluación del desempeño, resulta muy importante para los trabajadores de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., poseer buena comunicación con los compañeros de trabajo y sobre todo contar con la iniciativa y excelencia para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.

Adicionalmente con una valoración de 3, se encontró importante en la evaluación de desempeño, que gran parte de los colaboradores de la compañía, cuenta con la apertura para los nuevos cambios y para recibir retroalimentación de sus colegas y compañeros.

Finalmente las respuestas alcanzadas con una valoración promedio de 2 en la evaluación del desempeño, se determinó que resulta bueno que los colaboradores de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., posean la destreza y habilidad de supervisión y acompañamiento, aunque no resulte necesario para cargos no directivos. Cabe destacar que esta destreza debe ser obligatoria que la tenga el Gerente y la Jefa del departamento de recursos humanos de la compañía, para proveer al personal de la compañía una clara dirección y soporte.

## CAPÍTULO IV

## **4. Propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias para Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.**

### **4.1. Introducción**

La presente propuesta se muestra como una herramienta administrativa basada por competencias, capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que laboran en Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

Desde una nueva perspectiva la herramienta gestión del talento humano por competencias, es considerada como la única filosofía que une la dirección de recursos humanos con la estrategia, cuyas aportaciones sirven para establecer un valor a cada una de las funciones. La implementación de esta herramienta facilita a Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., la posibilidad de:

- Definir perfiles óptimos para los diferentes cargos,
- Desarrollar equipos de trabajo humano competentes para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo,
- Identificar puestos organizacionales débiles para mejorarlos y fortalecerlos,
- Administrar el desempeño de los recursos humanos en base a objetivos medibles, cuantificables y observables.

### **4.2. Alcance.**

Las responsabilidades descritas en este modelo de gestión de talento humano, son aplicables a la persona encargada del manejo de Recursos Humanos y a todo el personal que preste sus servicios en Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

### **4.3. Objetivo.**

Facilitar a Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., una guía práctica que describa de forma ordenada la implementación de los procedimientos relacionados con la administración de su talento humano, mediante un enfoque por competencias, asegurando un nuevo estilo de dirección en la organización y el desarrollo de estrategias para el departamento de recursos humanos que es recomendable gestionarlo como departamento de talento humano.

#### **4.4. Estrategias para el departamento de talento humano.**

En base al análisis F.O.D.A que se realizó en la empresa Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., se procede a sugerir las siguientes estrategias:

- **Estrategia 1.-** Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas. Distribuidora Granda, “DISTRIGRANDA” Cía. Ltda., está en condiciones de implementar un modelo de gestión por competencias ya que tiene 30 años en el mercado, además está implementando un sinnúmero de mejoras en sus diferentes áreas y tiene capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar el personal con modernos sistemas y tecnología de administración de personal.
- **Estrategia 2.-** Implementar sistemas de reclutamiento, selección, evaluación y desempeño de personal por competencias. La falta de capacitación de personal y herramientas inadecuadas de selección, evidencia la necesidad de realizar alianzas estratégicas con empresas consultoras para mejorar el desempeño, utilizando los modernos sistemas de gestión del talento humano para escoger personas que se adapten a sus puestos y luego ayudarlos a potenciar sus fortalezas.
- **Estrategia 3.-** Implementar programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal. La falta de capacitación de la gerencia para dirigir personal provoca un clima de inestabilidad laboral y también pérdida de personal entre otros inconvenientes que podrían ser manejados con una estructura organizacional flexible, con capacitación para gerencia y para el personal.

#### **4.5. Valoración de perfiles por competencias.**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., determinará cuáles son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo colaborador.

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.

#### **4.6. Identificación de competencias.**

Antes de iniciar con el modelo de gestión por Competencias para Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., se define las competencias genéricas y las específicas que formarán parte de la gestión del talento humano de la empresa y que han sido validadas por el Gerente General y la Jefa de Recursos Humanos de la compañía.

Para la elaboración del Diccionario de Competencias de la empresa, se tomarán las definiciones de Alles (2002), mismas que son oportunas y adecuadas para Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

#### 4.6.1. Diccionario de competencias genéricas-organizacionales de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

- **Confianza en sí mismo.**

**Definición:** La confianza en sí mismo es la habilidad de identificar y comprender de forma precisa sus propias fortalezas y áreas de mejora, comprender las implicaciones que éstas conllevan en la eficiencia con que uno se desempeña en la organización y tenerlas en cuenta para optimizar el rendimiento.

**Contexto:** Esta competencia se desarrolla en organizaciones donde:

- Se da retroalimentación precisa y oportuna a los empleados acerca de su rendimiento y la forma en que se alcanzó.
- Se apoya a las personas cuando tienen la mente abierta respecto a sus áreas de mejora.
- Las personas reconocen los comportamientos apropiados en la organización y pueden exhibirlos donde y cuando sea apropiado.

El desarrollo de esta competencia se obstaculiza en organizaciones en las que el único enfoque es orientado a los resultados, independientemente de cómo se logren.

**Tabla 5:** Indicadores de confianza en sí mismo

<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente desarrollado</b>
<i>Identifica y comprende las fortalezas personales y las áreas de desarrollo.</i>	<i>Reconoce cuando existe un área de mejora o cuando se puede aplicar una fortaleza, y actúa conforme a esto.</i>	<i>Posee un autoconocimiento amplio y profundo. Actúa constantemente para reforzar sus fortalezas y mejorar o compensar sus debilidades.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende mediante la retroalimentación en dónde residen sus fortalezas y sus necesidades de mejora.</li> <li>• Sabe cómo los demás le perciben.</li> <li>• Analiza cómo se alcanzaron los éxitos personales.</li> <li>• Recibe la retroalimentación con agrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca oportunidades dentro del rol para utilizar fortalezas</li> <li>• Identifica recursos para apoyar sus áreas de mejora</li> <li>• Busca oportunidades para trabajar en áreas de desarrollo (dentro o fuera de su misión)</li> <li>• Busca formas de mejorar la influencia que tiene sobre los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja los roles para hacer énfasis en las fortalezas.</li> <li>• Maneja de forma proactiva su influencia sobre otras personas en otros niveles de la organización, a fin de maximizar el rendimiento.</li> </ul>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza.

- **Búsqueda de información.**

**Definición:** La búsqueda de Información significa que las personas tienen amplio criterio para aprender más acerca del ambiente, las cosas y las personas del entorno, al formular preguntas inquisitivas o al realizar investigaciones idóneas para obtener un mejor entendimiento del contexto.

**Contexto:**

Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- Las personas se comunican libre y fácilmente y se les alienta a que hagan preguntas y cuestionen las cosas.
- Se promueve un progreso continuo en el desempeño.

Por el contrario, lo que obstaculiza este comportamiento podría incluir cualquier aspecto que:

- Desanime a las personas a investigar fuera de su propio campo de competencia.
- Desanime a las personas a formular preguntas por miedo a desagradar o causar molestias a los demás.
- Tiene la tendencia a promover que las personas actúen impulsivamente.

**Tabla 6:** Indicadores de búsqueda de información

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
<i>Realiza investigación simple.</i>	<i>Ahonda más al usar diferentes enfoques.</i>	<i>Explora el ambiente de forma amplia y constante.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al investigar el problema o situación, más allá de las preguntas de rutina.</li> <li>• Realiza investigación formal a través de periódicos, revistas, sistemas computarizados. Encuentra a los que están más cerca del problema e investiga más profundamente.</li> <li>• No se detiene con la primera respuesta; averigua las causas de los sucesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensancha el círculo de investigación.</li> <li>• Realiza un esfuerzo específico para recabar información de varias fuentes de información (incluso las inusuales).</li> <li>• Formula una serie de preguntas inquisitivas para llegar al origen de un problema u oportunidad potencial, por debajo de lo que los temas superfluos presentaron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está alerta a las oportunidades: se interesa en diferentes mercados, diferentes tecnologías.</li> <li>• Desarrolla su propia red de personas a cargo de reunir información.</li> <li>• Posee sistemas o hábitos continuos personalmente establecidos para obtener información.</li> </ul>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza.

- **Calidad del trabajo.**

**Definición:** Es el fuerte deseo de superar objetivos ambiciosos de desempeño y estándares de calidad, producir resultados empresariales y encontrar continuamente mejoras sostenibles en los métodos y procesos.

**Contexto:** Este comportamiento se desarrolla fácilmente en organizaciones que promueven:

- Objetivos claramente definidos.
- La toma de una cantidad determinada de riesgo.
- Responsabilidad individual.
- Retroalimentación y evaluación para estimular a la gente a que siga adelante y donde se vincula la recompensa con el desempeño.

Por el contrario, este comportamiento se ve obstaculizado por:

- La ausencia de estándares de desempeño.
- Objetivos vagos o arbitrarios
- Falta de credibilidad de la retroalimentación y evaluaciones del desempeño.

**Tabla 7:** Indicadores de calidad del trabajo

<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente desarrollado</b>
<i>Esta altamente motivado para alcanzar objetivos.</i>	<i>Procura mejorar su desempeño en una dirección dada. Fija de forma precisa un nivel exigente de resultado.</i>	<i>Procura maximizar el resultado a largo plazo.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca criterios confiables para evaluar su propio desempeño.</li> <li>• Persiste en superar obstáculos.</li> <li>• Demuestra preocupación constante en alcanzar resultados.</li> <li>• No vacila, ya sea por tiempo o por energía, en cumplir con los compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma cualquier oportunidad para hacer más que el objetivo fijado.</li> <li>• Trata de hacer las cosas de forma diferente, a fin de mejorar significativamente la eficiencia, la calidad, la productividad o la satisfacción del cliente.</li> <li>• Se fija objetivos precisos y desafiantes y encuentra los medios para alcanzarlos.</li> <li>• Evalúa la probabilidad de alcanzar objetivos ambiciosos y calcula el riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea condiciones para el éxito, al facilitarse los medios para alcanzar este objetivo (p. ej.: comprometer recursos y/o tiempo).</li> <li>• Elige el objetivo que tendrá el impacto más alto en los resultados de su unidad o empresa.</li> <li>• Toma riesgos comerciales calculados con el tiempo para alcanzar metas</li> </ul>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza.

- **Iniciativa.**

**Definición:** La iniciativa hace que las personas actúen en una forma proactiva, al actuar y no simplemente pensar acerca del futuro. Las personas con iniciativa no sólo reaccionan a situaciones, sino también anticipan oportunidades o problemas futuros y actúan con mucha anticipación ante los mismos.

**Contexto:** Este factor encuentra un terreno favorable en organizaciones que se caracterizan por:

- Una cierta franqueza y fluidez en las comunicaciones
- Una cultura empresarial que favorece “acciones tomadas para el futuro”.

Lo que obstaculiza este comportamiento es:

- Una negación del “derecho a equivocarse”, junto con una cantidad de obstáculos colocados en el camino hacia la innovación (actitud conformista).
- Una fuerte jerarquía de mando, en la que las tareas son más importantes que los resultados
- Demasiada presión a corto plazo

**Tabla 8:** Indicadores de iniciativa

<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente desarrollado</b>
<i>Actúa con decisión.</i>	<i>Es proactivo</i>	<i>Se anticipa al largo plazo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona rápidamente en una crisis u otra situación sensible al tiempo.</li> <li>• Toma medidas inmediatas para remediar un desplazamiento inesperado.</li> <li>• No espera “toda la información/todas las respuestas” antes de aprovechar una oportunidad.</li> <li>• Piensa por qué sucedió una crisis y actúa de forma apropiada para evitar que vuelva a suceder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide sobre una acción específica, a fin de evitar un riesgo potencial o crear una oportunidad en un futuro cercano.</li> <li>• Anticipa problemas futuros y procura minimizarlos o evitar que ocurran.</li> <li>• Considera oportunidades a corto plazo para la empresa e inicia acciones para capitalizarse para ellas.</li> <li>• Considera las implicaciones de las acciones actuales o planificadas y toma las medidas apropiadas para optimizar su impacto en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa acerca de circunstancias empresariales a largo plazo y diseña planes detallados para alcanzarlas.</li> <li>• Prepara, adapta o reestructura la organización, a fin de responder lo mejor posible a cambios anticipados.</li> <li>• Se toma un tiempo para pensar en el futuro de su propio equipo o departamento y actúa según corresponda.</li> </ul>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

- **Cooperación proactiva.**

**Definición:** La cooperación proactiva implica trabajar conjuntamente con los demás, al demostrar compromiso para alcanzar los objetivos del grupo, al comprender las necesidades y metas de los demás y al adaptar las visiones y el comportamiento propio cuando sea apropiado. Puede involucrar el sacrificio de objetivos individuales con una nueva visión de alcanzar objetivos de grupo.

**Contexto:** Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- Las personas se comunican libre y fácilmente y se promueve la cooperación.
- Los objetivos están claramente definidos y alineados a la estrategia empresarial.
- Se define el interés mutuo y se fijan objetivos compartidos
- Se reconocen y recompensan el trabajo en equipo y los esfuerzo del grupo

Por el contrario, este comportamiento se ve obstaculizado donde:

- Se promueve demasiado la competencia individual
- No se tratan los conflictos ni los problemas
- Los objetivos individuales no están vinculados con otros objetivos

**Tabla 9:** Indicadores de cooperación proactiva

<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente desarrollado</b>
<i>Contribuye de forma personal al trabajo efectivo en equipo</i>	<i>Mejora la efectividad integral del grupo, al estimular comportamientos de trabajo en equipo.</i>	<i>Desarrolla activamente el trabajo en equipo con otros, más allá de las limitaciones.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define claramente el rol propio dentro del equipo.</li> <li>• Demuestra confianza en las capacidades de los compañeros.</li> <li>• Se comunica honesta y francamente con los compañeros.</li> <li>• Acepta ayuda de los demás.</li> <li>• Reta a los demás de forma constructiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye activamente con ideas, energía y deseo de tener éxito como equipo, con lo que mantiene la motivación de los demás de cara a la adversidad.</li> <li>• Ayuda a todos los miembros del equipo a entender sus roles y sus objetivos y ve cómo encajan éstos en los objetivos generales del grupo.</li> <li>• Atrae el conocimiento de los demás, con lo que capitaliza los recursos disponibles.</li> <li>• Reconoce y celebra los éxitos conjuntos, al promover el compromiso de los demás en el desempeño del equipo.</li> <li>• Resuelve conflictos dentro del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja las expectativas de sus contactos internos y externos, al mantenerles actualizados.</li> <li>• Desarrolla y apoya un entorno de apertura, donde el reto y el desacuerdo se ven de forma positiva.</li> <li>• Trabaja bien en una variedad de roles dentro de diversos equipos.</li> <li>• Basa sus decisiones en lo que es correcto para la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

- **Ética.**

**Definición:** Significa actuar consistentemente con los principios y valores de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., y representarlos, al poner en práctica lo que se habla, aun cuando sea difícil hacerlo.

**Contexto:** Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- El rol de los altos directivos representa el modelo del comportamiento deseado

Por el contrario, esta habilidad no se desarrollará en organizaciones que:

- Les permiten excepciones a las reglas a contribuyentes claves.
- No sancionan a los “infractores”.

**Tabla 10:** Indicadores de ética

<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente desarrollado</b>
<i>Respeto y aplica los valores de la empresa.</i>	<i>Se comporta de forma consistente con los valores y principios de la administración.</i>	<i>Actúa sobre los valores, cuando es difícil hacerlo.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata con la gente en una manera honesta y directa</li> <li>• Demuestra transparencia (es decir, representa la información y los datos de forma precisa y completa).</li> <li>• No divulga información confidencial</li> <li>• Se enorgullece de ser digno de confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace uso de los recursos e instalaciones de la compañía, dentro de los límites establecidos por las políticas o las prácticas empresariales.</li> <li>• Garantiza que las palabras las acciones son consistentes (pone en práctica lo que habla).</li> <li>• Se comporta de tal manera que tiene un impacto positivo en la moral del equipo o de los colegas.</li> <li>• Asegura la consistencia entre el ascenso y los logros /comportamientos.</li> <li>• Define un buen ejemplo al servir personalmente de modelo para el comportamiento deseado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace uso de los recursos e instalaciones de la compañía, dentro de los límites establecidos por las políticas o las prácticas empresariales.</li> <li>• Garantiza que las palabras y las acciones son consistentes (pone en práctica lo que habla).</li> <li>• Se comporta de tal manera que tiene un impacto positivo en la moral del equipo o de los colegas.</li> <li>• Asegura la consistencia entre el ascenso y los logros/comportamientos.</li> <li>• Define un buen ejemplo al servir personalmente de modelo para el comportamiento deseado.</li> </ul>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### 4.6.2. Propuesta de diccionario de competencias específicas

Para aplicar las competencias específicas validadas por Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., se explica según Alles (2013) los cuatro grados de cada competencia específica A el más alto y D el más bajo. Se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados a continuación, sin embargo, es una apertura arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro.

- A = Alto o desempeño superior. Según Spencer & Spencer (1993), es una *desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.*
- B = Bueno, por sobre el estándar.
- Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.
- Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

A continuación se presenta el detalle de las competencias requeridas para cada cargo que mantienen Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., realizando una descripción:

**Tabla 11:** Competencias específicas gerente general

<b>Competencias Específicas: GERENTE GENERAL</b>	
<b>1. Empowerment.</b>	<p>Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p><b>A:</b> Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p><b>B:</b> Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.</p> <p><b>C:</b> Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.</p> <p><b>D:</b> Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.</p>
<b>2. Pensamiento estratégico.</b>	<p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.</p> <p><b>A:</b> Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.</p> <p><b>B:</b> Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p> <p><b>C:</b> Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.</p> <p><b>D:</b> Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>
<b>3. Orientación a los resultados.</b>	<p>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p> <p><b>A:</b> Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.</p> <p><b>B:</b> Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</p> <p><b>C:</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.</p> <p><b>D:</b> Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 12:** Competencias específicas jefe de recursos humanos

<b>Competencias Específicas: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<p><b>1. Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad.</b></p> <p>Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.</p> <p><b>A:</b> Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.</p> <p><b>B:</b> Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.</p> <p><b>C:</b> Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.</p> <p><b>D:</b> Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.</p>
<p><b>2. Habilidades mediáticas.</b></p> <p>Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.</p> <p><b>A:</b> Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.</p> <p><b>B:</b> Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.</p> <p><b>C:</b> Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.</p> <p><b>D:</b> El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.</p>
<p><b>3Desarrollo estratégico de recursos humanos</b></p> <p>Es la capacidad para 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 marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.</p> <p><b>A:</b> 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.</p> <p><b>B:</b> Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.</p> <p><b>C:</b> Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.</p> <p><b>D:</b> Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 13:** Competencias específicas Secretaria

<b>Competencias Específicas: SECRETARIA</b>	
<b>1. Conciencia organizacional.</b>	<p>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p> <p><b>A:</b> Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.</p> <p><b>B:</b> Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.</p> <p><b>C:</b> Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.</p> <p><b>D:</b> Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.</p>
<b>2. Habilidad analítica.</b>	<p>Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p> <p><b>A:</b> Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p> <p><b>B:</b> Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p> <p><b>C:</b> Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.</p> <p><b>D:</b> Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.</p>
<b>3. Preocupación por el orden y la claridad.</b>	<p>Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p> <p><b>A:</b> Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.</p> <p><b>B:</b> Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados</p> <p><b>C:</b> Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.</p> <p><b>D:</b> Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 14:** Competencias específicas Supervisor de Ventas

<b>Competencias Específicas: SUPERVISOR DE VENTAS</b>
<p><b>1. Profundidad en el conocimiento de los productos.</b></p> <p>Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p> <p><b>A:</b> Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta. <b>B:</b> Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos. <b>C:</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia. <b>D:</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.</p>
<p><b>2. Dirección de equipos de trabajo.</b></p> <p>Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.</p> <p><b>A:</b> Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes. <b>B:</b> Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo. <b>C:</b> Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto. <b>D:</b> Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.</p>
<p><b>3. Conocimientos de la industria y el mercado.</b></p> <p>Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización</p> <p><b>A:</b> Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa. <b>B:</b> Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. <b>C:</b> Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen. <b>D:</b> Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 15:** Competencias específicas Vendedor

<b>Competencias Específicas: VENDEDOR</b>
<p><b>1. Negociación.</b></p> <p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p> <p><b>A:</b> Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.</p> <p><b>B:</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</p> <p><b>C:</b> Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.</p> <p><b>D:</b> Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan</p>
<p><b>2. Orientación al cliente.</b></p> <p>Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.</p> <p><b>A:</b> Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.</p> <p><b>B:</b> Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.</p> <p><b>C:</b> Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.</p> <p><b>D:</b> Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos</p>
<p><b>3. Profundidad en el conocimiento de los productos.</b></p> <p>Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p> <p><b>A:</b> Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.</p> <p><b>B:</b> Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.</p> <p><b>C:</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.</p> <p><b>D:</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla16:** Competencias específicas Recaudador

<b>Competencias Específicas: RECAUDADOR</b>	
<b>1. Negociación.</b>	<p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p> <p><b>A:</b> Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.</p> <p><b>B:</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</p> <p><b>C:</b> Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.</p> <p><b>D:</b> Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo en las personas que la realizan</p>
<b>2. Tolerancia a la presión.</b>	<p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>A:</b> 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.</p> <p><b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>C:</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>D:</b> Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>
<b>2. Orientación de servicio al cliente.</b>	<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.</p> <p><b>A:</b> Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p><b>B:</b> Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p> <p><b>C:</b> mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.</p> <p><b>D:</b> Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 17:** Competencias específicas Contadora

<b>Competencias Específicas: CONTADORA</b>	
<b>1. Conocimientos contables.</b>	
	Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.
	<b>A:</b> Se preocupa permanentemente de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a la empresa/organización. Predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás
	<b>B:</b> Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía/organización. Comparte logros y experiencia.
	<b>C:</b> Comparte información cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, consciente de que de este modo se logran los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.
	<b>D:</b> Participa e instrumenta las pautas organizacionales en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.
<b>2. Credibilidad técnica.</b>	
	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
	<b>A:</b> Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
	<b>B:</b> Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
	<b>C:</b> Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
	<b>D:</b> Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.
<b>3. Capacidad de planificación y de organización.</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.
	<b>A:</b> Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
	<b>B:</b> Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
	<b>C:</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	<b>D:</b> Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 18:** Competencias específicas Auxiliar Contable.

<b>Competencias Específicas: AUXILIAR CONTABLE</b>	
<p><b>1. Conocimientos contables.</b></p> <p>Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.</p> <p><b>A:</b> Se preocupa permanentemente de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a la empresa/organización. Predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás.</p> <p><b>B:</b> Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía/organización. Comparte logros y experiencia.</p> <p><b>C:</b> Comparte información cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, consciente de que de este modo se logran los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.</p> <p><b>D:</b> Participa e instrumenta las pautas organizacionales en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.</p>	
<p><b>2. Credibilidad técnica.</b></p> <p>Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.</p> <p><b>A:</b> Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.</p> <p><b>B:</b> Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.</p> <p><b>C:</b> Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.</p> <p><b>D:</b> Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.</p>	
<p><b>3. Tolerancia a la presión.</b></p> <p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>A:</b> 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.</p> <p><b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>C:</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>D:</b> Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>	

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza.

**Tabla 19:** Competencias específicas facturadora

<b>Competencias Específicas: FACTURADORA</b>	
<b>1. Habilidad numérica.</b>	<p>Esta competencia tiene que ver con la habilidad para aplicar conceptos numéricos en el desarrollo de sus actividades operativas.</p> <p><b>A:</b> Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p> <p><b>B:</b> Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p> <p><b>C:</b> Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.</p> <p><b>D:</b> Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.</p>
<b>2. Orientación de servicio al cliente.</b>	<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.</p> <p><b>A:</b> Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p><b>B:</b> Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p> <p><b>C:</b> Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.</p> <p><b>D:</b> Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>
<b>3. Iniciativa.</b>	<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p> <p><b>A:</b> Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.</p> <p><b>B:</b> Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p> <p><b>C:</b> Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.</p> <p><b>D:</b> Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 20:** Competencias específicas bodeguero

<b>Competencias Específicas: BODEGUERO</b>
<p><b>1. Optimización de tiempo y recursos.</b></p> <p>Es la capacidad para trabajar eficientemente enfocándose en superar los niveles estándar de desempeño. Habilidad para enfocarse con esfuerzo y energía, en el logro de los objetivos fijados para el éxito comercial de la organización.</p> <p><b>A:</b> Se esfuerza por cumplir con sus tareas en el tiempo y plazos previstos.</p> <p><b>B:</b> Introduce métodos nuevos y/o cambios en la forma de trabajar que simplifican los procesos y optimizan el tiempo. Emplea los recursos disponibles con criterio focalizando en mejorar la calidad de su trabajo. Compara y recoge de sus colegas otras prácticas para gestionar el trabajo y las adecuaciones a su realidad.</p> <p><b>C:</b> Se fija objetivos claros y realistas, y pone en práctica acciones orientadas a lograrlos. Define algunos indicadores para medir el impacto de su gestión; en base a ello, evalúa, corrige y planifica nuevos objetivos y procedimientos.</p> <p><b>D:</b> Le interesa sobremanera lograr mayor eficiencia en su trabajo. Es dinámica y creativa, se fija y lidera nuevos proyectos ambiciosos. Su modelo de gestión constituye un ejemplo para los demás.</p>
<p><b>2. Conocimientos contables.</b></p> <p>Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.</p> <p><b>A:</b> Se preocupa permanentemente de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a la empresa/organización. Predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás.</p> <p><b>B:</b> Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía/organización. Comparte logros y experiencia.</p> <p><b>C:</b> Comparte información cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, consciente de que de este modo se logran los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.</p> <p><b>D:</b> Participa e instrumenta las pautas organizacionales en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.</p>
<p><b>3. Capacidad de planificación y de organización.</b></p> <p>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.</p> <p><b>A:</b> Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p> <p><b>B:</b> Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p> <p><b>C:</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p> <p><b>D:</b> Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 21:** Competencias específicas auxiliar de bodega

<b>Competencias Específicas: AUXILIAR DE BODEGA</b>	
<b>1. Tolerancia a la presión.</b>	<p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>A:</b> 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. <b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. <b>C:</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia. <b>D:</b> Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>
<b>2. Productividad.</b>	<p>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.</p> <p><b>A:</b> Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras. <b>B:</b> Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel. <b>C:</b> Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado. <b>D:</b> No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.</p>
<b>3. Orientación al cliente interno y externo.</b>	<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p> <p><b>A:</b> Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente. <b>B:</b> Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas. <b>C:</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía. <b>D:</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 22:** Competencias específicas chofer

<b>Competencias Específicas: CHOFER</b>
<p><b>1. Dinamismo – energía.</b></p> <p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p> <p><b>A:</b> Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado. <b>B:</b> Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. <b>C:</b> Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. <b>D:</b> Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.</p>
<p><b>2. Responsabilidad.</b></p> <p>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.</p> <p><b>A:</b> Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición. <b>B:</b> Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. <b>C:</b> Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo <b>D:</b> Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez</p>
<p><b>3. Tolerancia a la presión.</b></p> <p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>A:</b> 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. <b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. <b>C:</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia. <b>D:</b> Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>

**Fuente:** Alles M. (2002)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

### 4.6.3. Entrevista conductual aplicada a los trabajadores.

Se aplica un formato de entrevista con cada uno de colaboradores de la empresa para analizar sus diferentes características conductuales en la tabla 23 se presenta el formato aplicado.

**Tabla 23:** Entrevista conductual focalizada por competencias

PUESTO ANALIZADO				 GRANDA Legislación, Gestión y Calidad de Opciones
<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>			<b>Analista:</b>
<b>Oferente:</b>			<b>Cédula:</b>	
<b>Competencia</b>				
<b>Nivel e Indicadores Conductuales</b>				
<b>Iniciativa:</b> Es una persona decisiva en tiempos de crisis; actúa rápido cuando lo normal es esperar a que otros resuelvan el problema. Actúa para crear una oportunidad o evitar problemas mirando varios meses hacia el futuro.				
¿Hábleme de una situación donde se halla visto obligado a comunicarse con otras personas, o atender situaciones laborales, después de las horas hábiles de horario?				
¿Cuál era la situación?				
¿Quién o quienes estaban involucrados?				
¿Qué Quería Hacer Usted?				
¿Qué fue lo que realizó concretamente?				
¿Cuál Fue el Resultado?				
<b>Competencia Presente</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Nivel</b>	

**Fuente:** Distribuidora Granda “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 24.** Preguntas para entrevista estructurada por eventos conductuales

Descripción de la competencia	Preguntas para evaluar la competencia
<p><b>Iniciativa.</b> Es decisivo en tiempos de crisis, actúa rápido cuando lo normal es esperar a que otros resuelvan el problema. Actúa para crear oportunidad o evitar problemas mirando varios meses hacia el futuro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dígame acerca de una situación en la que aprovechó activamente una oportunidad y transformó algo común en algo excepcional.</li> <li>2. Describa algo que demuestre que puede responder a las situaciones a medida que ocurren sin necesidad de consultar con alguien.</li> <li>3. Muchas personas tienen buenas ideas, pero pocas las ponen en práctica. Dígame cómo transformó una buena idea en un resultado productivo.</li> <li>4. Describa una ocasión en que emprendió un proyecto especial adicional a sus responsabilidades normales.</li> </ol>
<p><b>Orientación al logro.</b> Alienta a sus compañeros a tomar riesgos calculados. Es persistente. Sostiene el esfuerzo a pesar de los obstáculos. Cuenta con un historial de logro de metas retadoras</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa una ocasión en que usted motivó a un individuo o grupo para realizar con éxito una tarea.</li> <li>2. Hábleme de una situación en que usted tuvo que vencer con perseverancia varios obstáculos.</li> <li>3. Mencione tres logros importantes, que significaron un reto en su vida. Y dígame que tuvo que hacer para llegar a ellos.</li> </ol>
<p><b>Inteligencia Integradora:</b> Aplica herramientas complejas; por ejemplo, análisis de causa – efecto, o modelos gráficos que dan cuenta de las relaciones entre diferentes factores componentes de un sistema. Simplifica la complejidad; integra ideas, temas y observaciones en un modelo consistente. Identifica un problema clave dentro de una situación muy compleja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente. ¿En que se apoyó para tomarla?, ¿Cómo hizo para enfocarla?</li> <li>2. Detalle un problema que tuvo que enfrentar en su trabajo. ¿Cómo lo identificó?, ¿qué hizo para abordarlo?</li> <li>3. ¿Cómo identifica problemas potenciales?</li> <li>4. ¿En las ocasiones en que ha tenido que enfrentar problemas, cómo y de donde obtiene información?</li> </ol>
<p><b>Lectura organizacional y construcción de relaciones:</b> Comprende la política organizacional. Conoce el balance de poder en tiempos de estabilidad como de transformación. Posee una red de contactos para facilitar el trabajo. Hace contactos sociales frecuentes con compañeros y clientes y desarrolla relaciones de amistad cercana, utilizando estas relaciones cercanas de amistad para fortalecer la estrategia de negocio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En su puesto de trabajo, ¿Qué decisiones podía Usted tomar y cuáles no?, ¿por qué?</li> <li>2. ¿Enfrentó alguna vez una situación en la que Usted tomó una decisión que no le correspondía?, si así fue, ¿qué fue lo que concretamente sucedió?</li> <li>3. Describa la red de amigos y contactos suyos y como los ha relacionado con su trabajo. ¿por qué?</li> </ol>
<p><b>Impacto e Influencia:</b> Emplea influencia indirecta; se apoya en expertos o terceras partes; construye coaliciones de apoyo a las ideas. Emplea estrategias de dirección de grupos para construir apoyos y consensos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa un evento (de preferencia externo a la empresa) donde Usted haya influido significativamente en la toma de una decisión. Describa exactamente lo que usted quería.</li> <li>2. ¿Qué impacto tuvo esa decisión en usted y en la empresa?</li> <li>3. ¿Cuáles fueron los beneficios y riesgos?</li> <li>4. ¿De quién o quienes recibió apoyo para obtener lo que deseaba?</li> </ol>
<p><b>Seguridad en sí mismo:</b> Establece con claridad y confianza sus puntos de vista frente a sus superiores. Busca responsabilidades adicionales. Voluntaria y gustosamente asume tareas extremadamente retadoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa un conflicto difícil reciente en el que Usted haya tenido que defender con mucho esfuerzo sus puntos de vista.</li> <li>2. ¿Cuál fue el resultado del conflicto?, ¿qué paso después del conflicto?</li> <li>3. ¿Cómo fue la relación con sus jefes?, ¿por qué fue así?</li> </ol>

**Fuente:** Distribuidora Granda, "DISTRIGRANDA" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### **4.6.4. Análisis, descripción y valoración de cargos por competencias**

Una vez realizada la valoración de las competencias aplicables en Distribuidora Granda, “Distigranda” Cía. Ltda., se procede a la segunda etapa del proceso en la que se delinea los perfiles de puestos de trabajo.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición de puestos.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias genéricas y específicas.

**Tabla 25:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, "DISTRIGRANDA" CÍA. LTDA.						
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>						
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente General.						
<b>1.2 MISION</b>						
Administrar los bienes y recursos de la empresa; para organizar, controlar, dirigir, y planificar los procesos que se requieren con el fin de maximizar las utilidades.						
<b>1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de los diferentes departamentos.</li> <li>• Ejercer la representación legal.</li> <li>• Contratar el personal que estime necesario para el cumplimiento de los fines de la empresa.</li> <li>• Distribuir los cargos entre las diferentes dependencias, conforme a las necesidades de las mismas.</li> <li>• Realizar los pedidos de mercadería a los diferentes proveedores.</li> <li>• Fijar políticas de venta y realizar el análisis y revisión de inventarios.</li> <li>• Supervisar a cada uno de los departamentos.</li> <li>• Desarrollar las labores de promoción y publicidad.</li> <li>• Autorizar los pedidos y descuentos de venta a los clientes, previa revisión de cartera.</li> <li>• Dirigir las reuniones semanales con el departamento de venta.</li> <li>• Autorizar la cancelación mensual del rol de pago a los empleados.</li> <li>• Autorizar la cancelación de comisiones en el rol de pagos a los vendedores y recaudadores.</li> <li>• Supervisar el manejo eficiente de cada uno de los departamentos.</li> <li>• Evaluar y establecer mecanismos, estrategias y procedimientos en cuanto a la provisión y aplicación de recursos.</li> <li>• Efectuar evaluaciones periódicas sobre la evolución económica y financiera.</li> </ul>						
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>						
El Gerente está directamente relacionado con el Jefe de Recursos Humanos, Contadora, Supervisor de Ventas y el Bodeguero.						
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza el pago de comisiones a vendedores y recaudadores.</li> <li>• Autoriza el rol de pagos a los empleados.</li> <li>• Autoriza las notas de crédito.</li> </ul>						
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>						
<b>Estudios:</b> Profesional en Administración de empresas, Administración Pública o Administración Industrial.						
<b>Experiencia:</b> Mínimo cinco años de experiencia relacionada con el cargo gerencial.						
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>			<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>			
Confianza en sí mismo.			X			
Búsqueda de Información.			X			
Calidad de Trabajo.			X			
Iniciativa.			X			
Cooperación Proactiva.			X			
Ética.			X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECIFICAS (DE GESTIÓN)</b>			<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS (DE GESTIÓN)</b>			<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Empowerment						X
Pensamiento Estratégico						X
Orientación a los Resultados						X
<b>2.3.1. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>						
<b>Empowerment (Nivel A):</b> Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.						
<b>Pensamiento Estratégico (Nivel A):</b> Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.						
<b>Orientación a los Resultados (Nivel A):</b> Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.						

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 26:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Jefe de Recursos Humanos

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>					
<b>DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.</b>					
					
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>1.2 MISIÓN</b>					
Administrar el talento humano de la empresa para organizar, controlar, dirigir, y planificar los procesos que se requieren con el fin de maximizar las utilidades.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir los procesos de selección, inducción, formación y calidad laboral de los empleados.</li> <li>• Capacitar el personal de la empresa, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional.</li> <li>• Motivar al personal para que se sientan más integrados y comprometidos con los objetivos.</li> <li>• Solicitar cada 15 días la reposición del fondo de caja chica de viajes y de oficina, adjuntando las facturas y retenciones efectuadas.</li> <li>• Realizar mediante oficio las solicitudes de pago de vacaciones de los empleados, previo visto bueno del Gerente.</li> <li>• Realizar el reporte de la asistencia diaria del personal, y entregar a la Contadora este informe cada fin de mes para el cálculo de roles de pago.</li> <li>• Realizar los ingresos y salidas del personal para declararlos al IESS.</li> <li>• Presentar por escrito a la Contadora, las modificaciones de aportes al IESS que establezca el Gobierno actual.</li> <li>• Llevar el registro de los empleados.</li> <li>• Establecer el registro de cargas familiares por cada empleado.</li> <li>• Las demás funciones relacionadas con su cargo, que le asigne la Gerencia.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
El Jefe de Recursos Humanos está directamente bajo directrices del Gerente General y debe cooperar con el Supervisor de Ventas, el Bodeguero y la Contadora para la consecución de los objetivos.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza el permiso de vacaciones de los trabajadores de la empresa.</li> <li>• Supervisa la asistencia y el cumplimiento de trabajo de los colaboradores de la empresa.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Para este puesto se requiere que sea un Administrador de Empresas o Psicólogo Laboral.					
<b>Experiencia:</b> Que haya laborado en esta rama por lo menos 2 años.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.			X		
Búsqueda de Información.			X		
Calidad de Trabajo.			X		
Iniciativa.			X		
Cooperación Proactiva.			X		
Ética.			X		
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Nivel de Compromiso-Disciplina personal-Productividad.					X
Habilidades Mediáticas.					X
Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos					X
<b>2.3.2. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Nivel de Compromiso-Disciplina personal-Productividad (Nivel A):</b>					
Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.					
<b>Habilidades Mediáticas (Nivel A):</b>					
Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.					
<b>Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos (Nivel A):</b>					
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.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 27:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Secretaria

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.							
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>							
Nombre del puesto: <b>SECRETARIA</b>							
<b>1.2 MISIÓN</b>							
Apoyar técnica y administrativamente en la organización del despacho de Gerencia.							
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, clasificar y ordenar la documentación.</li> <li>• Redactar Informes, Memorandos y documentación en general.</li> <li>• Preparar la agenda de actividades y de entrevistas con el Gerente.</li> <li>• Atender personal y telefónicamente a clientes y proveedores, pasar la información e inquietudes requeridas al Gerente.</li> <li>• Llevar la agenda correspondiente y recordar al Gerente y a los demás funcionarios los compromisos adquiridos.</li> <li>• Efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos solicitados por el Gerente.</li> </ul>							
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>							
La Secretaria se encuentra directamente bajo las directrices del Gerente General y la Jefa de Recursos Humanos; y mantiene una relación de cooperación con el Supervisor de Ventas, Contadora y Bodeguero.							
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>							
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>							
<b>Estudios:</b> Técnico en Secretariado Ejecutivo / Bachiller o estudiante universitaria en Administración. <b>Experiencia:</b> Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.							
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>				<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>				<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>	
Confianza en sí mismo.					X		
Búsqueda de Información.					X		
Calidad de Trabajo.					X		
Iniciativa.					X		
Cooperación Proactiva.					X		
Ética.					X		
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>				<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>				<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conciencia Organizacional.					X		
Habilidad Analítica.					X		
Preocupación por el orden y la claridad.					X		
<b>2.3.3. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>							
<b>Conciencia Organizacional (Nivel C):</b> Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.							
<b>Habilidad Analítica (Nivel C):</b> Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.							
<b>Preocupación por el orden y la claridad (Nivel C):</b> Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.							

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 28:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Supervisor de Ventas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.					
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto: SUPERVISOR DE VENTAS</b>					
<b>1.2 MISIÓN</b>					
Planificar, organizar y ejecutar las políticas de venta con efectividad y eficiencia.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes.</li> <li>• Organizar las rutas de zonas y subzonas que deben visitar el equipo de ventas a su cargo.</li> <li>• Organizar mapas estratégicos para las diferentes rutas.</li> <li>• Entregar las hojas de ruta a los vendedores y recaudadores.</li> <li>• Vigilar el funcionamiento adecuado de la red de distribución de manera que los productos no se deterioren antes de ser adquiridos por el cliente.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las funciones de los vendedores.</li> <li>• Elaborar los presupuestos de venta, global, por línea, por vendedores y por ítems.</li> <li>• Ejecutar las políticas de venta.</li> <li>• Realizar el control de inventarios.</li> <li>• Efectuar un control y seguimiento de cartera de los clientes.</li> <li>• Las demás funciones relacionadas con su cargo, que le asigne la gerencia.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
El Supervisor de Ventas se encuentra bajo directrices del Gerente, Jefe de Recurso Humanos y tiene que cooperar con la Contadora y el Bodeguero.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa las actividades de los vendedores y recaudadores.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Profesional en carreras como Ing. Administración de Empresas, Comercial O Marketing.					
<b>Experiencia:</b> En cargos similares a nivel ejecutivo, mínima de 3 años en Ventas.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>			<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>		
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.			X		
Búsqueda de Información.			X		
Calidad de Trabajo.			X		
Iniciativa.			X		
Cooperación Proactiva.			X		
Ética.			X		
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>			<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Profundidad en el conocimiento de los productos.				X	
Dirección de Equipos de trabajo.				X	
Conocimientos de la Industria y el Mercado.				X	
<b>2.3.4. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos (Nivel A):</b> Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.					
<b>Dirección de Equipos de trabajo (Nivel A):</b> Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.					
<b>Conocimientos de la Industria y el Mercado (Nivel A):</b> Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 29:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Vendedor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, "DISTRIGRANDA" CÍA. LTDA.					
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
Nombre del puesto: <b>VENDEDOR</b>					
<b>1.2 MISION</b>					
Asesorar y realizar la venta de bienes, productos o servicios considerando los tipos de producto, las características del cliente, las técnicas de venta adecuadas y los requerimientos de Distribuidora Granda, "DISTRIGRANDA" Cía. Ltda.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a los clientes de acuerdo a las hojas de ruta establecidas.</li> <li>• Tomar nota de pedido de los clientes.</li> <li>• Aplicación y cumplimiento de las políticas de venta.</li> <li>• Cumplimiento de metas y objetivos tanto en presupuestos como en cantidad de ítems asignados.</li> <li>• Control y mantenimiento de exhibidores ubicados en su zona.</li> <li>• Revisar periódicamente que el producto se encuentre disponible en las estanterías de los puntos de venta.</li> <li>• Entregar y distribuir de acuerdo a la zona los pedidos a clientes.</li> <li>• Las demás funciones relacionadas con su cargo o que le asigne el Gerente General.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
El vendedor se encuentra bajo directrices del Gerente, Jefe de Recursos Humanos y por el Supervisor de Ventas.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
Estudios: Bachiller.					
Experiencia: Mínima de un año en ventas.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.		X			
Búsqueda de Información.	X				
Calidad de Trabajo.		X			
Iniciativa.	X				
Cooperación Proactiva.	X				
Ética.		X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Negociación.				X	
Orientación al Cliente.			X		
Profundidad en el conocimiento de los productos.				X	
<b>2.3.5. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Negociación (Nivel B):</b>					
Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.					
<b>Orientación de servicio al cliente (Nivel C):</b>					
Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.					
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos (Nivel B):</b>					
Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 30:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Recaudador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.					
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto: RECAUDADOR</b>					
<b>1.2 MISION</b>					
Controlar, verificar y recaudar la gestión de Cartera de Distribuidora Granda Distrigranda Cía. Ltda.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar las facturas que va a cobrar y las que entregará a los vendedores.</li> <li>• Efectuar los cobros indicados en base al reporte semanal que lo entrega el Auxiliar Contable.</li> <li>• Realiza el cobro total o parcial de las facturas.</li> <li>• Elabora y entrega al Jefe de Ventas los comprobantes de cobro de los clientes, como constancia del dinero, retenciones y cheques recibidos, detallando si es abono cancelación total de la factura.</li> <li>• Realizar el reporte de cobros con el detalle de las facturas canceladas o abonadas. A este reporte le adjuntarán la factura y la copia de los comprobantes de cobro de los clientes.</li> <li>• Realizar la entrega del reporte de cobros junto con el dinero al Jefe de Ventas.</li> <li>• Las demás funciones relacionadas con su cargo o que le asigne la Gerencia.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
El recaudador se encuentra bajo las directrices del Gerente, Jefe de Recursos Humanos y del Jefe de Ventas.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Bachiller.					
<b>Experiencia:</b> Mínima de un año en recaudación.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.		X			
Búsqueda de Información.	X				
Calidad de Trabajo.		X			
Iniciativa.	X				
Cooperación Proactiva.	X				
Ética.		X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Negociación.				X	
Tolerancia a la presión.				X	
Orientación de servicio al cliente.			X		
<b>2.3.6. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Negociación (Nivel B):</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.					
<b>Tolerancia a la presión (Nivel B):</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.					
<b>Orientación de servicio al cliente (Nivel C):</b> Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 31:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Contadora

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.</b>			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Nombre del puesto: CONTADORA</b>			
<b>1.2 MISIÓN</b>			
Elaborar y presentar la información financiera de la empresa para procurar una contabilidad administrativa que le permita a Gerencia tomar decisiones acertadas en el ámbito económico y financiero, en base a la información real que consta en los balances y reportes por Gerencia.			
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar en el sistema las compras realizadas a los proveedores, previa autorización del Gerente.</li> <li>• Registrar las notas de crédito recibidas de los proveedores.</li> <li>• Realizar el pago a los proveedores con autorización del Gerente, identificando a quienes se les cancela en cinco días por descuento por pronto pago.</li> <li>• Solicita a los proveedores en forma semanal o quincenal las nuevas listas de los precios, para actualizarlos en el sistema previa revisión del Gerente.</li> <li>• Elaborar, preparar y presentar en forma periódica las declaraciones de impuestos ante el SRI.</li> <li>• Solicitar al Bodeguero el primer día de cada mes, el reporte de los productos expirados y en mal estado, para poder realizar y registrar las regulaciones a esta cuenta y poder determinar su valor real.</li> <li>• Llevar el archivo contable y retenciones de la empresa.</li> <li>• Realizar el envío de las declaraciones hasta el quince de cada mes.</li> <li>• Elaborar las planillas de pago del IESS, para enviarlas hasta el quince de cada mes.</li> <li>• Elaborar, preparar y presentar en forma anual y hasta el 31 de enero del siguiente año, el anexo de trabajadores en relación de dependencia y el impuesto a la renta.</li> <li>• Revisión de los comprobantes que sustentan la liquidación de viaje.</li> <li>• Elaborar y cancelar los roles de pago y de los empleados.</li> <li>• Realizar el control de cuentas corrientes bancarias.</li> <li>• Elaborar y presentar el informe de los estados financieros, para la toma de decisiones.</li> <li>• Las demás funciones bajo su cargo o que se le asigne desde Gerencia.</li> </ul>			
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
La Contadora recibe directrices por el Gerente, Jefe de Recursos Humanos y colabora con el trabajo del Jefe de Ventas y el Bodeguero.			
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa las actividades del Auxiliar Contable.</li> </ul>			
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Estudios:</b> Tercer nivel en Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.			
<b>Experiencia:</b> Mínima de tres años de cargos similares.			
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>
Confianza en sí mismo.			X
Búsqueda de Información.			X
Calidad de Trabajo.			X
Iniciativa.			X
Cooperación Proactiva.			X
Ética.			X
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
Conocimientos Contables.			X
Credibilidad técnica.			X
Capacidad de Planificación y de organización.			X
<b>2.3.7. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>			
<b>Conocimientos contables (Nivel A):</b>			
Se preocupa permanentemente de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información contable en el firme convencimiento de que agrega valor a la empresa/organización. Predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares.			
<b>Credibilidad Técnica (Nivel A):</b>			
Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.			
<b>Capacidad de Planificación y de organización (Nivel A):</b>			
Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 32:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Auxiliar Contable

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>DISTRIBUIDORA GRANDA, "DISTRIGRANDA" CÍA. LTDA.</b>			
			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Nombre del puesto: AUXILIAR CONTABLE</b>			
<b>1.2 MISIÓN</b>			
Se encarga de alimentar al sistema contable de las operaciones a ella asignadas, para procurar una contabilidad administrativa que le permita a la Gerencia tomar decisiones acertadas en el ámbito económico y financiero, en base a la información diaria y real.			
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar y clasificar los comprobantes contables.</li> <li>• Realizar la introducción al sistema de liquidaciones de viaje que le entregan los vendedores y choferes, previa autorización de la Contadora.</li> <li>• Realizar las retenciones correspondientes a cada factura que consta en la liquidación de viaje.</li> <li>• Archivar las facturas de compra, de venta, notas de crédito recibidas, retenciones recibidas y emitidas.</li> <li>• Realizar y entregar a los vendedores y recaudadores el reporte semanal de los cobros a efectuarse.</li> <li>• Archivar las actas de las facturas entregadas a los recaudadores y vendedores.</li> <li>• Entregar un reporte mensual al Gerente de las existencias de las facturas que se les ha entregado a los recaudadores y vendedores.</li> <li>• Las demás funciones relacionadas con su cargo, que le asigne la gerencia.</li> </ul>			
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
El Auxiliar Contable se encuentra bajo directrices del Gerente, Jefe de Recursos Humanos, la Contadora y colabora con el Supervisor de Ventas y responsable de Bodega.			
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>			
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Estudios:</b> Egresados o titulados en Contabilidad y Auditoría.			
<b>Experiencia:</b> Mínima de un año de experiencia en cargos similares.			
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>
Confianza en sí mismo.		X	
Búsqueda de Información.	X		
Calidad de Trabajo.		X	
Iniciativa.	X		
Cooperación Proactiva.	X		
Ética.		X	
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
Conocimientos contables.			X
Credibilidad Técnica.			X
Tolerancia a la presión.			X
<b>2.3.8. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>			
<b>Conocimientos contables (Nivel B):</b>			
Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía/organización. Comparte logros y experiencia.			
<b>Credibilidad Técnica (Nivel B):</b>			
Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.			
<b>Tolerancia a la presión (Nivel B):</b>			
Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 33:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Facturadora

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.					
<b>1.1 IDENTIFICACION</b>					
Nombre del puesto: FACTURADORA					
<b>1.2 MISIÓN</b>					
Ejecutar la gestión de caja tomando en consideración los procesos de pre-chequeo, registro, verificación y arqueo de caja; cumpliendo protocolos de información y atención al cliente, de acuerdo a los procedimientos establecidos.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las notas de pedido de los vendedores y verificar sus datos.</li> <li>• Entregar las notas de pedido al Gerente para su autorización.</li> <li>• Ingresar al sistema las facturas de venta previa autorización del Gerente o su delegado.</li> <li>• Realizar la impresión de los pedidos y entregar la factura original al Bodeguero y una copia al Auxiliar Contable para el archivo respectivo.</li> <li>• Entregar una copia de la factura al Auxiliar Contable para el archivo correspondiente.</li> <li>• Las demás funciones relacionadas con su cargo y las que se le asigne desde la Gerencia.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACION ORGANIZACIONAL</b>					
La Facturadora se encuentra bajo directrices del Gerente, Jefe de Recursos Humanos y de la Contadora, coordina actividades con el Supervisor de Ventas y el Bodeguero.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Bachiller en Contabilidad o en Administración. <b>Experiencia:</b> Mínima de un año en cargos similares.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.		X			
Búsqueda de Información.	X				
Calidad de Trabajo.		X			
Iniciativa.	X				
Cooperación Proactiva.	X				
Ética.		X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Habilidad Numérica.		X			
Orientación de Servicio al Cliente.		X			
Iniciativa.		X			
<b>2.3.9. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Habilidad Numérica (Nivel C):</b> Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.					
<b>Orientación de Servicio al Cliente (Nivel C):</b> Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.					
<b>Iniciativa (Nivel C):</b> Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 34:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Bodeguero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.					
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
Nombre del puesto: <b>BODEGUERO</b>					
<b>1.2 MISIÓN</b>					
Administrar el área de trabajo de la bodega, tomando en consideración todos los procesos operativos (recepción, almacenamiento y distribución), cumpliendo con los procedimientos y normativas de seguridad y salud ocupacional vigentes en la organización.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de mercadería de los proveedores.</li> <li>Elaboración de notas de ingreso de mercadería.</li> <li>Informar al Gerente el estado en que llega la mercadería.</li> <li>Elaboración de hojas de ruta de despacho de mercadería de cada chofer.</li> <li>Elaborar un formulario con el detalle de las facturas entregadas a los choferes y vendedores.</li> <li>Realizar la entrega al Auxiliar Contable el detalle de las facturas entregadas a los vendedores y choferes.</li> <li>Realizar control mensual de la constatación física de mercadería según inventario.</li> <li>Las demás funciones relacionadas con su cargo y las que se le asigne desde la Gerencia.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACION ORGANIZACIONAL</b>					
El Bodeguero recibe directrices del Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Ventas y coordina actividades con la Contadora, Auxiliar Contable y Facturadora.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa las actividades de los auxiliares de bodega.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Bachiller en Contabilidad.					
<b>Experiencia:</b> Mínima de un año en cargos similares.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.		X			
Búsqueda de Información.	X				
Calidad de Trabajo.		X			
Iniciativa.	X				
Cooperación Proactiva.	X				
Ética.		X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECIFICAS (DE GESTION)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS (DE GESTION)</b>		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Optimización de tiempo y recursos.					X
Conocimientos Contables.			X		
Capacidad de Planificación y de Organización.			X		
<b>2.3.10. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Optimización de tiempo y recursos (Nivel A):</b> Se esfuerza por cumplir con sus tareas en el tiempo y plazos previstos.					
<b>Conocimientos Contables (Nivel C):</b> Comparte información contable (Tarjetas Kárdex) cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, consciente de que de este modo se logran los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.					
<b>Capacidad de Planificación y de Organización (Nivel C):</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 35:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Auxiliar de Bodega

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, "DISTRIGRANDA" CÍA. LTDA.		 <small>GRANDA</small> <small>Legítima Calidad de Origen</small>			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
Nombre del puesto: <b>AUXILIAR DE BODEGA</b>					
<b>1.2 MISIÓN</b>					
Responsable de la organización y limpieza de la bodega y soporte directo al responsable de Bodega.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, clasificar, almacenar y despachar los productos en Bodega.</li> <li>• Cargar y descargar la mercadería en general.</li> <li>• Almacenar en los estantes correspondientes los productos.</li> <li>• Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúa en la empresa.</li> <li>• Elaborar reportes diversos relacionados con las funciones de su competencia.</li> <li>• Atender y resolver consultas de sus superiores, compañeros y clientes.</li> <li>• Realizar otras labores propias de su cargo y las que le asigne el Gerente.</li> <li>•</li> </ul>					
<b>1.4 RELACION ORGANIZACIONAL</b>					
El Auxiliar de Bodega recibe directrices directas del Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Responsable de Bodega y coordina actividades con el Supervisor de Ventas y la Contadora.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Título de Bachiller. <b>Experiencia:</b> Mínima de un año en cargos similares.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.		X			
Búsqueda de Información.	X				
Calidad de Trabajo.		X			
Iniciativa.	X				
Cooperación Proactiva.	X				
Ética.		X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Tolerancia a la presión.				X	
Productividad.			X		
Orientación al cliente interno y externo.			X		
<b>2.3.11. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Tolerancia a la presión (Nivel B):</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.					
<b>Productividad (Nivel C):</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.					
<b>Orientación al cliente interno y externo (Nivel C):</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 36:** Descripción del puesto de trabajo por competencias: Chofer

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISTRIBUIDORA GRANDA, "DISTRIGRANDA" CÍA. LTDA.		 <small>GRANDA</small> <small>Legítima Calidad de Origen</small>			
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>					
Nombre del puesto: <b>CHOFER</b>					
<b>1.2 MISIÓN</b>					
Conducir el vehículo asignado para el traslado de las rutas de los vendedores para el cumplimiento de las metas planteadas en cuanto a ventas, portando los respectivos documentos de circulación de acuerdo a la Ley de Tránsito.					
<b>1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que el vehículo a su cargo se encuentre en buenas condiciones operativas.</li> <li>• Cuida la higiene y buena presentación del vehículo a su cargo.</li> <li>• Realiza la limpieza, mantenimiento y reparación sencilla del vehículo a su cargo.</li> <li>• Llevar el registro de las visitas a los diferentes puntos de venta locales, de la provincia de Loja, parte de El Oro y Zamora Chinchipe.</li> <li>• Ayuda a los vendedores al despacho de la mercadería a los clientes.</li> <li>• Elabora requerimientos para que sea reparado el vehículo cuando se encuentre en situación de inoperatividad, dando cuenta al Gerente.</li> <li>• Realiza las demás funciones afines al cargo y las que se le asigne desde la Gerencia.</li> </ul>					
<b>1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
El chofer recibe directrices del Gerente, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Ventas, coordina actividades con el responsable de Bodega y los vendedores.					
<b>1.5 SUPERVISA Y AUTORIZA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>					
<b>2.1 PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Estudios:</b> Bachiller con licencia profesional de conducción.					
<b>Experiencia:</b> Mínima de dos años de experiencia en conducción y manejo de carros pesados.					
<b>2.2 COMPETENCIAS GENERICAS</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>Estándar</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Altamente Desarrollado</b>		
Confianza en sí mismo.		X			
Búsqueda de Información.	X				
Calidad de Trabajo.		X			
Iniciativa.	X				
Cooperación Proactiva.	X				
Ética.		X			
<b>2.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>NIVEL DE RELEVANCIA</b>			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (DE GESTIÓN)</b>		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Dinamismo-Energía.			X		
Responsabilidad.					X
Tolerancia a la presión.			X		
<b>2.3.12. DETALLE DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS.</b>					
<b>Dinamismo-Energía (Nivel C):</b> Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.					
<b>Responsabilidad (Nivel A):</b> Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.					
<b>Tolerancia a la presión (Nivel C):</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.					

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

La función básica que define el análisis y descripción de puestos de trabajo es proporcionar el conocimiento real y actualizado de las distintas posiciones que configuran la estructura organizacional, de las actividades, objetivos y resultados que cada puesto debe entregar al conjunto de la organización.

Con respecto a la valoración de los cargos, se presenta a continuación en la tabla Nro. 37, una ponderación en la que se resume el impacto de cada cargo en la empresa en una escala de 1 para el de menor impacto y 20 como máximo; se detalla el número de personas que se encuentran bajo su cargo, conociendo que Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., cuenta con 30 colaboradores; y finalmente se pondera el nivel de responsabilidad del cargo con 1 para el de baja responsabilidad y 10 para los de mayor responsabilidad.

En el análisis de los resultados de la valoración se determina como la mayor responsabilidad para el cargo del gerente, seguido de la jefatura de recursos humanos y el supervisor de ventas; menor responsabilidad se detalla para el cargo de contador, facturador, bodeguero y chofer; finalmente constan los cargos de apoyo como recaudadores, secretaría, vendedores, auxiliar contable y auxiliar de bodega.

**Tabla 37:** Descripción y ponderación por cargos.

Cargo en la empresa	Impacto	Nro. de personas a su cargo	Responsabilidad del Puesto
Gerente General	20/20	29	10
Jefe de Recursos Humanos	15/20	28	9
Secretaria	10/20	0	5
Supervisor de Ventas	18/20	24	8
Vendedor	15/20	0	5
Recaudador	15/20	0	6
Contador	15/20	1	8
Auxiliar Contable	10/20	0	5
Facturador	15/20	0	8
Bodeguero	15/20	1	8
Auxiliar de Bodega	10/20	0	5
Chofer	10/20	0	8

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

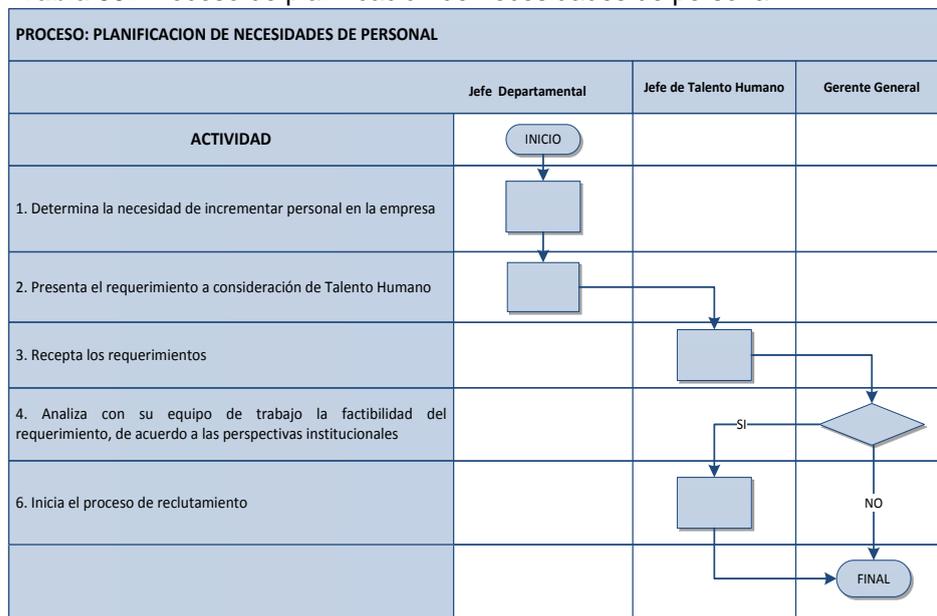
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

## 4.7. Proceso de gestión del talento humano por competencias.

### 4.7.1. Planificación de necesidades.

De acuerdo a la planeación estratégica, a los nuevos proyectos de la empresa y al crecimiento de la operatividad de la empresa, se determinarán las necesidades de incrementar el personal. El procedimiento de la planificación que se propone debería implementar la empresa, es el que se describe en el diagrama de flujo de la tabla 35 que se presenta a continuación.

**Tabla 38:** Proceso de planificación de necesidades de personal



**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

A continuación se detalla un ejemplo, cuando la empresa requiera contratar un supervisor de ventas para Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., el Gerente procedería con la autorización, utilizando el formato de la tabla 36.

**Tabla 39:** Formato de autorización para llenar vacante

Nro. 1	Requerimiento de la Vacante: Supervisor de Ventas	Fecha: 06/01/2016
<p>Estimado Jefe de Talento Humano:</p> <p>Como es de su conocimiento, se encuentra vacante el puesto de <b>Supervisor de Ventas</b>, por lo que solicito se proceda a la contratación de una persona para este puesto, a la brevedad posible.</p> <p>Atentamente,</p> <p><b>La Gerencia.</b></p>		

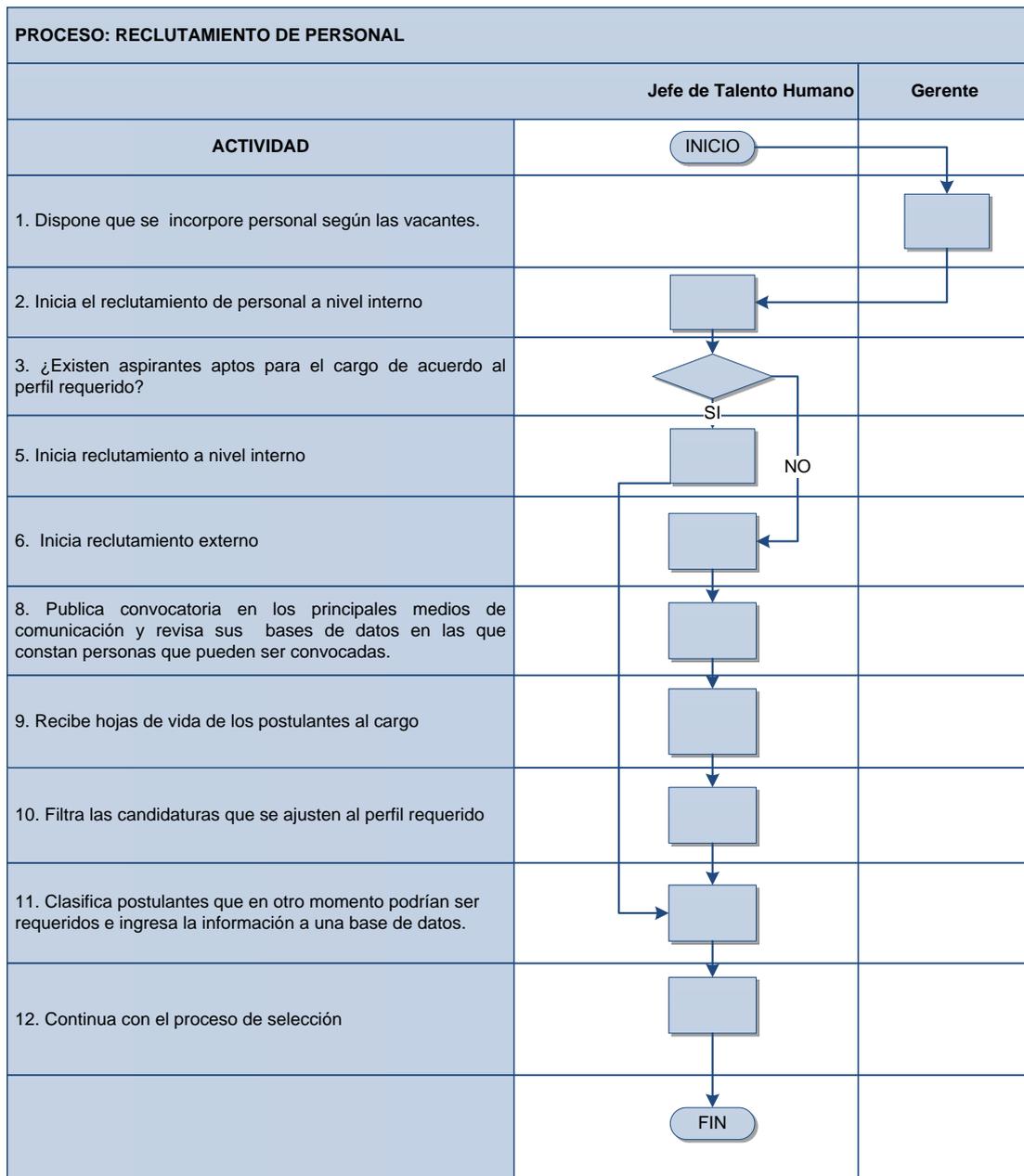
**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

### 4.7.2. Reclutamiento.

En esta etapa se convoca al público en general, especificando de forma general el perfil que se requiere, según el perfil del puesto o formación académica y experiencia. Se trata de recopilar una base de postulantes, para luego pasar a la fase de selección. El proceso a seguir es el que se describe en la tabla 40 que se presenta a continuación.

**Tabla 40:** Proceso de reclutamiento de personal



**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

El formato de publicación en la prensa para realizar el reclutamiento será el que se presenta en la tabla 41, que permita atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan.

Este proceso empieza como se mencionó anteriormente seleccionando una fuente de reclutamiento que puede ser, la base de datos del personal, Universidades, Internet, Anuncios en la prensa, etc. A continuación se ejemplifica la herramienta de reclutamiento en la prensa, para contratar un supervisor de ventas.

**Tabla 41:** Formato de anuncio en prensa.

	<p style="text-align: center;"><b><u>DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA</u></b></p> <p>Requiere incorporar a su equipo de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><i>SUPERVISOR DE VENTAS.</i></b></li> </ul> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos orientamos a un profesional con título de tercer nivel en las carreras de Ing. Comercial, Marketing o Afines,</li> <li>- Con tres años en funciones similares en empresas comercializadoras.</li> <li>- Se requiere buen dominio de Programas Utilitarios, Actualización permanente de la situación competitiva del mercado local y conocimiento avanzado de herramientas informáticas.</li> </ul> <p>Otros requisitos: Dirección de Equipos de trabajo, Enfoque hacia resultados y conocimiento de la Industria y el Mercado.</p> <p>Se integrará a una organización que valora el liderazgo, la orientación al cliente interno y externo, la innovación, el trabajo en equipo y la orientación a resultados.</p> <p>Las perspectivas de desarrollo son excelentes en el marco de una sólida organización</p> <p>Interesados Presentar Documentación en Av. Orillas del Zamora y Clodoveo Carrión; o enviar su hoja de vida a la dirección de correo electrónico: <a href="mailto:distribuidora_granda@gmail.com">distribuidora_granda@gmail.com</a></p> <p><b>Aplicar únicamente candidatos que se adapten al perfil solicitado</b></p>
---	--

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

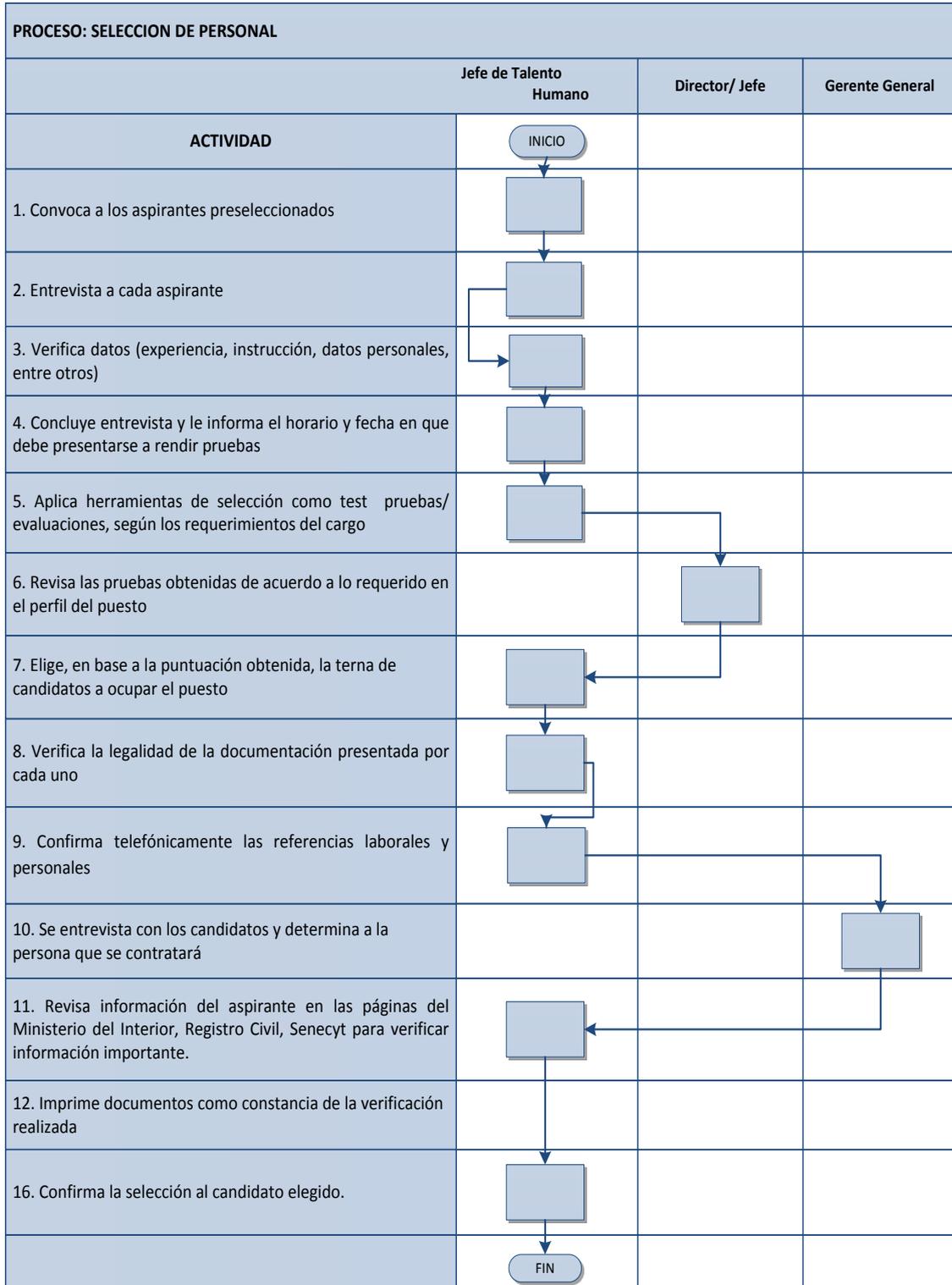
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### 4.7.3. Selección por competencias.

El proceso de selección consiste en la utilización de los perfiles diseñados para cada cargo, de forma que al filtrar los postulantes, continúen en el proceso los más idóneos para cubrir la vacante. El alcance del proceso de selección inicia en la convocatoria de los

aspirantes preseleccionados hasta la confirmación del candidato elegido para ocupar la vacante, en la tabla 42 se detalla el procedimiento de ésta fase.

**Tabla 42:** Proceso de selección de personal



**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Según se detalla en el procedimiento de selección de personal, el personal encargado de gestionar el talento humano se suele aplicar herramientas como entrevistas focalizadas; aplicación de test para conocer a los postulantes; y/o, simulaciones, ejercicios prácticos, y assesment center. Cada uno de los cuáles se explica en la tabla 43.

**Tabla 43:** Herramientas utilizadas para la selección por competencias.

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN
LA ENTREVISTA FOCALIZADA	Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto.
TEST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas (Pensamiento Analítico).</li> <li>• Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias.</li> </ul>
SIMULACIONES, EJERCICIOS PRÁCTICOS Y ASSESMENT CENTER	Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión.

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Para la selección de los candidatos más idóneos, en el ejemplo de contratación de un supervisor de ventas, el Jefe de Talento Humano, procede a revisar en el perfil definido con anterioridad y se llena una ficha con los datos de los candidatos

El formato de la ficha que se deberá aplicar se presenta a continuación en la tabla 44:

**Tabla 44:** Formato de solicitud de empleo.

		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO				FOTO ACTUALIZADA	
		SOLICITUD DE EMPLEO					
<b>1.DATOS GENERALES</b>							
FECHA:	___	___	___	Apellidos:		Nombres:	
	Día	Mes	Año				
Dirección Domiciliaria:				Teléfonos:		Email:	
				Casa:			
				Oficina:			
Lugar de Nacimiento:			Edad:	Estado civil:	Nº Cedula de Identidad:	Nº Passaporte:	
Fecha de nacimiento	___	___	___				
	Día	Mes	Año				
Nº Libreta Militar:			Nº Carnet de afiliación al IESS:		Disponibilidad inmediata para comenzar a trabajar:		
					SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
¿Trabaja Ud. actualmente?		Aspiración Salarial			Cargo al que postuló:		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
Tipo de sangre:		Certificado de Antecedentes Penales					
En caso de Emergencia notificar a:							
Nombre			Parentesco		Dirección		Teléfono:
<b>2.CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>							
Computación:		Nivel de Conocimiento					
Ingles		Alto		Medio		Bajo	
Especifique el programa que conoce y maneja:							
<b>3. COMPETENCIAS, DESTREZAS Y HABILIDADES</b>							
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL: Mencione los dos últimos empleos que ha desempeñado comenzando por último, si Ud. no ha trabajado señale en la sección observaciones.</b>							
Nombre de la Empresa:			Dirección y teléfono:				
Cargo Desempeñado:			Motivo de salida:				
Nombre de la Empresa:			Dirección y teléfono:				
Cargo Desempeñado:			Motivo de salida:				
<b>OBSERVACIONES:</b>							
CERTIFICACION							
YO.....Certifico que la Información anterior es completamente fidedigna.							
FIRMA				LUGAR Y FECHA			

Fuente: Alles M. (2013)

Elaboración: Mercedes Mendoza

Para la verificación de referencias se puede utilizar el formato que se presentan en la tabla 45 y que permitirá conocer más sobre el candidato.

**Tabla 45:** Formato de verificación de las referencias del candidato a evaluar.

 <p style="text-align: center;"><b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b></p>			
Nombre de la Empresa:		Dirección y Teléfono:	
Nombre de la/el Candidata/o:		Posición o Título:	
Cargo que ocupo inicialmente:		Cargo que ocupo finalmente:	
Califique los siguientes aspectos:	Mala	Buena	Muy Buena
Conducta			
Actitud hacia el trabajo			
Relación con los compañeros de trabajo			
Relación laboral con jefes inmediatos			

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### **4.7.3.1. Creación de la herramienta de entrevista por competencias**

De todo el proceso de selección la etapa de la entrevista es muy importante, es preciso crear y mantener un ambiente relajado para disminuir las tensiones que el candidato pueda tener al momento de la entrevista, esta es una de las razones por la que el entrevistador debe tener desarrollado en su más alto nivel términos como buena comunicación, relación, conexión, y entendimiento.

- ✓ **Preparación del entrevistador;** el entrevistador debe desarrollar preguntas específicas y claras que permitan definir la competitividad del candidato.
- ✓ **Creación de un ambiente de confianza;** en representación de la empresa el entrevistador debe proporcionar a sus visitantes una imagen agradable, amistosa y muy humana.
- ✓ **Intercambio de la información;** conversación entre el entrevistador y el candidato. Ciertos entrevistadores recomiendan iniciar el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas por realizar, esta es una buena estrategia para establecer una comunicación compartida permitiendo así al entrevistador comenzar la evaluación.

- ✓ **Terminación;** el entrevistador debe estar atento cuando está próximo a terminar su lista de preguntas y el tiempo planificado para la misma para dar por terminado la entrevista. La terminación debe ser cortés, con una señal clara que indique que la entrevista terminó. El entrevistador debe proporcionar información sobre la acción futura y como será contactado para saber los resultados.

Considerando que cada nivel de la empresa presenta requerimientos específicos y habilidades, así como responsabilidades, en la tabla 46 se presentan algunas preguntas que se deberán realizar a los entrevistados, según el perfil que requiere incorporar a la empresa.

**Tabla 46:** Listado de preguntas para entrevista de gerencias y jefaturas

<b>COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS NIVEL GERENCIAS Y JEFATURAS</b>	
□	<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>
1.	Como considera Ud. la relación con sus clientes externos e internos dentro de su actividad diaria ¿Con quiénes se relaciona frecuentemente?
2.	Lejos de una relación concreta tanto con los clientes internos y externos, propóngame un ejemplo de cómo usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda La empresa.
3.	¿Cómo responde Ud. a las necesidades emitidas por los clientes internos y externos?
4.	¿Alguna vez tuvo que lidiar con un cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?
□	<b>INNOVACION</b>
1.	¿Cuénteme acerca de alguna situación en la que Ud. haya sido innovador en algún aspecto? ¿Por qué cree eso? ¿Lo vieron así otros?
2.	¿Cuénteme algún caso que a través de su Gestión se haya resuelto un viejo problema en su anterior empresa?
3.	Cuando el mercado laboral fija reglas ¿Cuál es su actitud? Bríndeme ejemplos de la respuesta
□	<b>LIDERAZGO</b>
1.	¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
2.	Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
3.	¿Cómo hace para reunir a las personas que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren un trabajo conjunto en equipo?
4.	¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quiénes las propusieron?
□	<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>
1.	¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar?
2.	¿Cuál fue su nivel de logros del último periodo de evaluación; piensa que llevo o no a los objetivos propuestos?

3. ¿Si los accionistas o el gerente fijan nuevas metas que Ud. no comparte; cómo reaccionaría?

□ PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su anterior organización o división que Ud. controló?

2. ¿Cuáles son las oportunidades que Ud. ha identificado para el crecimiento sostenido de su Organización anterior? ¿En qué información se basó para hacerlo?

3. ¿Cuál era su participación en el Comité Estratégico de su anterior Organización? ¿Con qué frecuencia se reunía este comité?

□ CONSTRUCCION DE RELACIONES DE NEGOCIOS

1. Cuénteme sobre los clientes de su anterior Empresa ¿Cómo mantiene la relación con ellos?

2. ¿Cree que los productos/servicios ofertados por su Organización solucionan los problemas de sus clientes? Proporcione ejemplos

3. El enfoque de negocio que tiene su Empresa sobre los productos/servicios que ofrece ¿Tiene en cuenta las nuevas tendencias?

□ EMPOWERMENT

1. ¿En qué condiciones estaba su equipo antes que Ud. lo gerenciara? ¿Qué tipo de acciones implementó para mejorar el desempeño del equipo?

2. ¿Qué consignas transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transmite?

3. Describame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acorde a lineamientos acordados y haya tenido un impacto negativo en los resultados ¿Cómo Afrontaría Ud. la situación cual sería el Feed Back?

□ TRABAJO EN EQUIPO

1. Relate situaciones en que sus colaboradores hayan lanzado propuestas o ideas nuevas ¿Qué hizo Ud.? ¿Se implementaron? ¿Cómo fue realizada esta implementación? ¿Los responsables de la idea fueron premiados o reconocidos?

2. ¿Qué tiempo Ud. asigna para escuchar a otros, recibir nuevas ideas o proyectos? ¿Cuándo le plantean sugerencias, las escucha, o basándose en su experiencia las toma sin relevancia? Relátame alguna situación.

3. Bríndeme dos ejemplos de un nuevo proyecto y de un problema planteado por un integrante del equipo directivo y cuénteme que

□ LIDERAZGO AL CAMBIO

1. ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró ese proceso de transición de forma eficaz?

2. ¿Cuáles han sido los cambios culturales que Ud. tuvo que liderar en su organización/división?

3. ¿Qué políticas ha impulsado para sostener la Visión de Negocio?

4. ¿Qué estrategias de comunicación o que acciones simbólicas ha utilizado para señalar a su equipo un cambio de rumbo y pensamiento empresarial?

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Para el nivel administrativo, las preguntas de las entrevistas son las que se detallan en la tabla 47 que se presenta a continuación:

**Tabla 47:** Listado de preguntas para entrevista de nivel administrativo

<b>COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECIFICAS</b>	
<b><u>NIVEL ADMINISTRATIVO</u></b>	
<p>□ CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</p>	<p>1. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. Precise tiempos y pasos del mismo ¿Se cumplieron los plazos establecidos?</p> <p>2. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso escaso, cómo lo planifica, cómo lo aprovisiona?</p>
<p>□ TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>4. Relate situaciones en que sus colaboradores hayan lanzado propuestas o ideas nuevas ¿Qué hizo Ud.? ¿Se implementaron? ¿Cómo fue realizada esta implementación? ¿Los responsables de la idea fueron premiados o reconocidos?</p> <p>5. ¿Qué tiempo Ud. asigna para escuchar a otros, recibir nuevas ideas o proyectos? ¿Cuándo le plantean sugerencias, las escucha, o basándose en su experiencia las toma sin relevancia? Reláteme alguna situación.</p> <p>6. Bríndeme dos ejemplos de un nuevo proyecto y de un problema planteado por un integrante del equipo directivo y cuénteme que  Gestionó/dijo/opinó en cada caso.</p>
<p>□ LIDERAZGO AL CAMBIO</p>	<p>5. ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró ese proceso de transición de forma eficaz?</p> <p>6. ¿Cuáles han sido los cambios culturales que Ud. tuvo que liderar en su organización/división?</p> <p>7. ¿Qué políticas ha impulsado para sostener la Visión de Negocio?</p> <p>8. ¿Qué estrategias de comunicación o que acciones simbólicas ha utilizado para señalar a su equipo un cambio de rumbo y pensamiento empresarial?</p>
<p>□ CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</p>	<p>3. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. Precise tiempos y pasos del mismo ¿Se cumplieron los plazos establecidos?</p> <p>4. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso escaso, cómo lo planifica, cómo lo aprovisiona?</p>
<p>□ PENSAMIENTO ANALITICO</p>	<p>1. ¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en anteriores ocasiones? ¿Cómo se lleva con su Jefe actual y como se llevaba con su jefe anterior?</p> <p>2. ¿Reláteme un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional?</p> <p>3. ¿Reláteme una situación problemática que Ud. haya resuelto ya sea personal o profesional? ¿Cuáles fueron las causas?</p>

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Para el nivel operativo las preguntas a realizarse, según las competencias a identificar son las que se presentan en la tabla 48 que consta a continuación

**Tabla 48:** Listado de preguntas para entrevista para nivel operativo

<b>COMPETENCIAS GENERALES YESPECIFICAS</b>	
<b><u>NIVEL OPERATIVO</u></b>	
□ INICIATIVA	
1.	¿Qué elementos tomo en consideración para elegir la empresa?
2.	¿Qué aspectos consideró para graduarse en la especialidad que lo hizo? ¿Piensa que realizó una correcta decisión?
3.	¿Qué lo motivó a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en aquel proceso y descartar otros?
□ COORDINACION	
1.	Mencione alguna situación en su trabajo o en la Universidad en que con frecuencia haya realizado movimientos coordinados con sus extremidades para manipular, ajustar, procesar de manera rápida alguna tarea operativa.
□ ORIENTACION DE SERVICIO	
1.	Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial que le haya exigido un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo lo emprendió? ¿Cuáles fueron los resultados?
2.	¿Cómo se desarrolla un día laboral óptimo para Ud.?
3.	¿Cuál es su validación sobre atención optima de un cliente externo? ¿Conoce el efecto boca a boca?
4.	¿En qué situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver?
5.	¿Actualmente en su trabajo existen estímulos que le impidan concentrarse?

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Adicionalmente en la tabla 49, se deberán realizar preguntas generales a los entrevistados, con el fin de que al inicio de la relación contractual no se presenten inconvenientes.

**Tabla 49:** Listado de preguntas generales

<b>PREGUNTAS GENERALES:</b>	
¿Cuál piensa Ud. que sería la principal razón para ser contratado para este cargo?	
¿Qué espera Ud. de La empresa? ¿Qué le motiva trabajar con nosotros? ¿Cómo se define Ud. como persona y como trabajador?	
¿Considera que se debería saber alguna otra información acerca de Ud.?	

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Finalizada la entrevista, se deberá registrar a tres de los candidatos más idóneos y calificar la apreciación que el entrevistador tiene al momento de la entrevista, a cada uno de los entrevistados se debe analizar los factores detallados en la tabla 50 que se presenta a continuación.

**Tabla 50:** Listado de preguntas generales

<b>FACTORES</b>	<b>CANDIDATO 1</b>	<b>CANDIDATO 2</b>	<b>CANDIDATO 3</b>
Aspecto Físico			
Fluidez Verbal			
Expresión Corporal			
Conocimientos			
Experiencia			
Orientación al Cliente			
Liderazgo			
Innovación			
Trabajo en Equipo			

**Fuente:** Alles M. (2013).

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

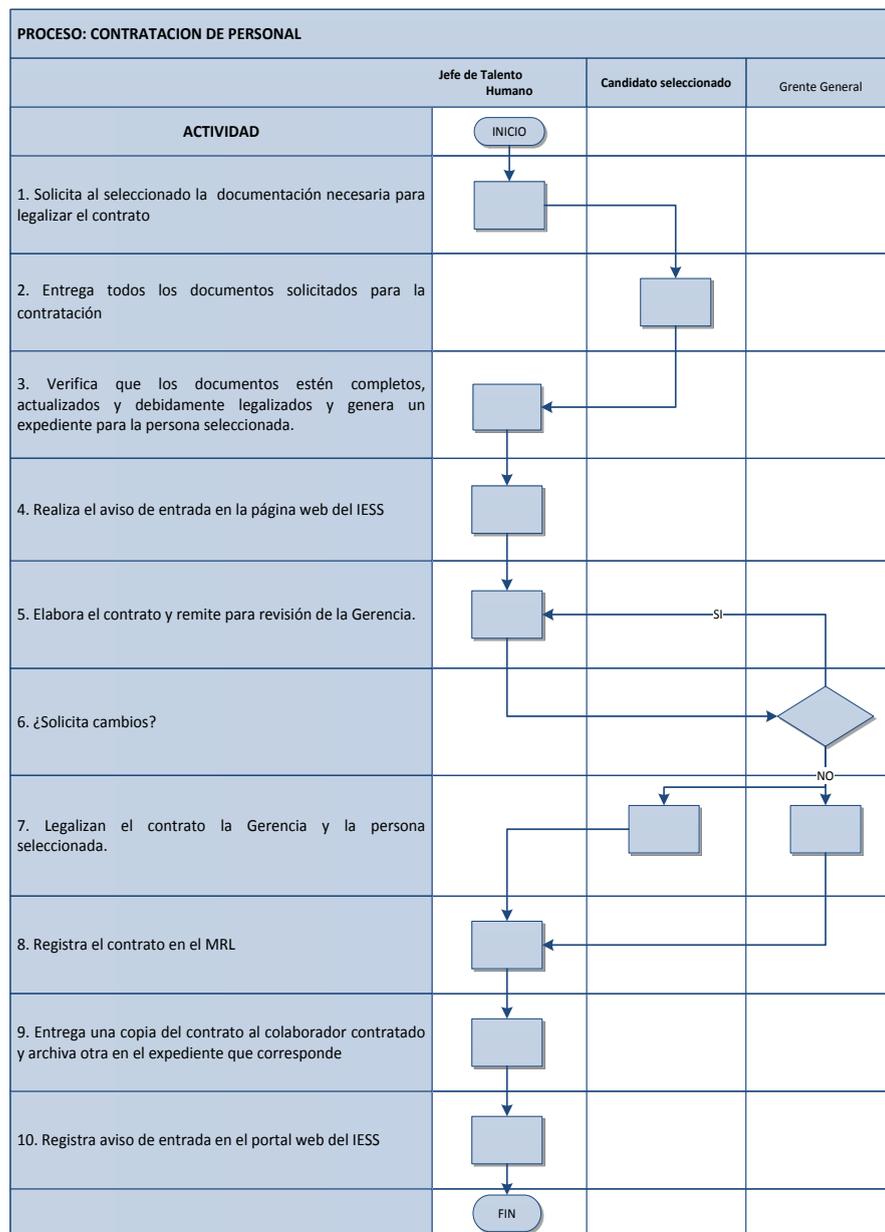
#### **4.7.4. Contratación**

De los resultados obtenidos en la etapa de selección, por selección del Gerente de la empresa se elegirá a la persona que ocupará el cargo vacante y se ejecuta el proceso de contratación cumpliendo todas las disposiciones normativas. En la tabla 51 consta detalladamente el proceso a ejecutar que inicia con la presentación detallada de toda la

documentación que avala su formación profesional como experiencia laboral y termina con el registro de ingreso del nuevo colaborados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Deberá incluir la contratación un periodo de prueba de noventa días, culminado éste periodo el jefe inmediato emitirá un informa para que continúe por tiempo indefinido o por el plazo estipulado en el contrato.

**Tabla 51:** Proceso de contratación del personal



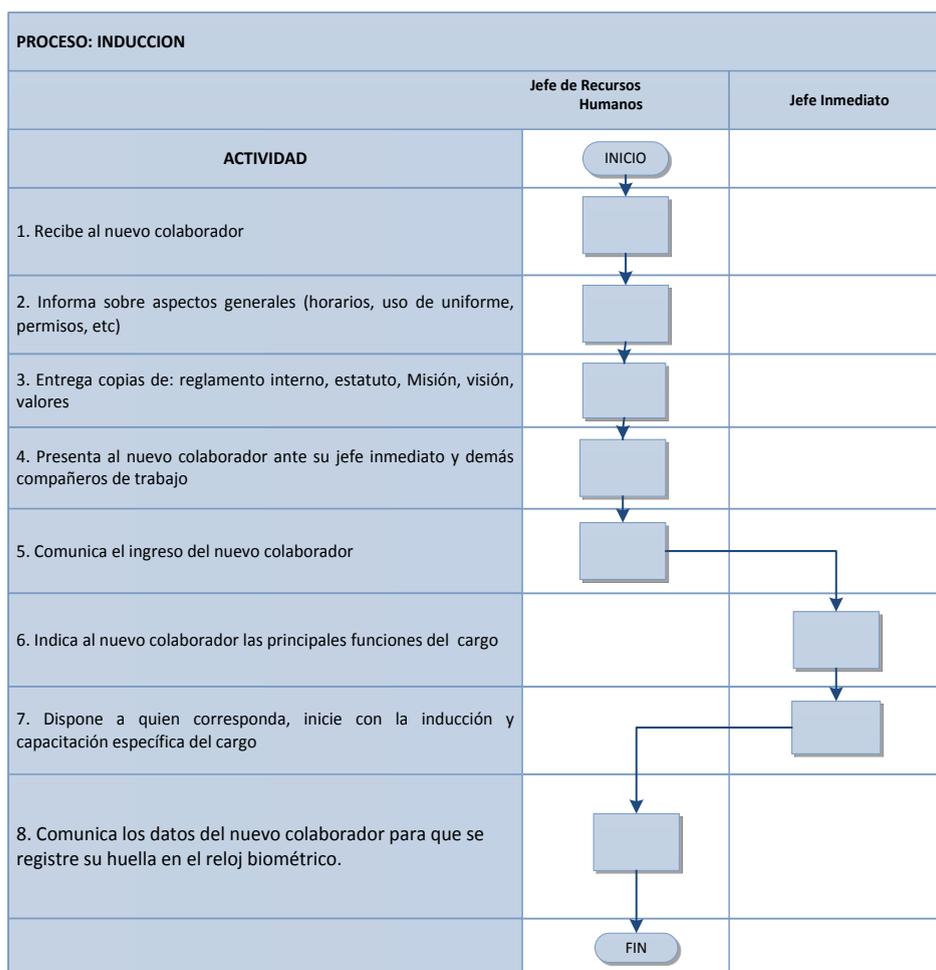
**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### 4.7.5. Inducción específica y general

La inducción es parte muy importante en la incorporación de nuevo personal porque proporciona un conocimiento detallado de la empresa y se establecen claramente las directrices bajo las cuales deberá realizar su trabajo el nuevo colaborador. En la tabla 52 se detalla el proceso de inducción para la empresa.

**Tabla 52:** Proceso de inducción del personal



**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

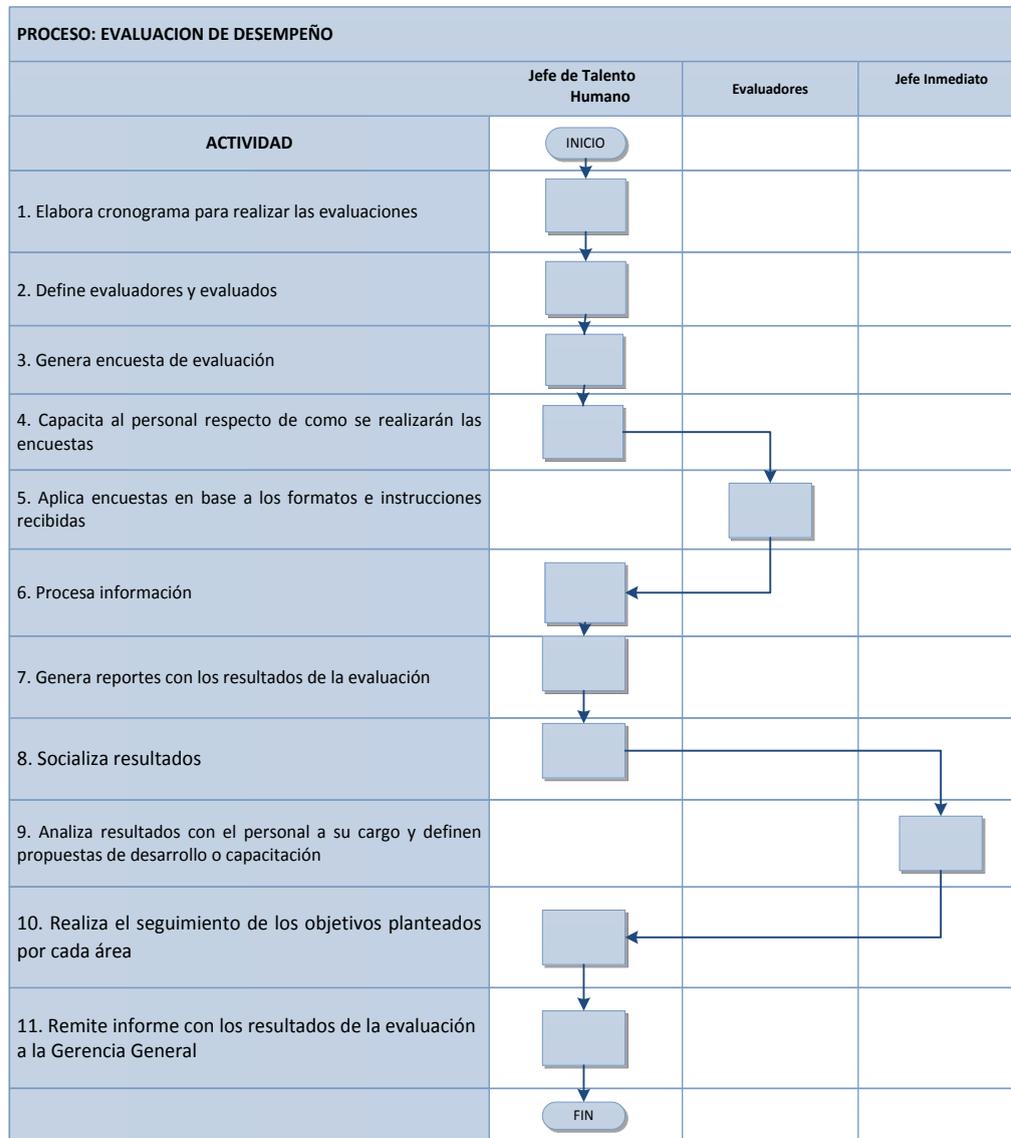
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### 4.7.6. Evaluación de desempeño por competencias.

Las evaluaciones de desempeño son herramientas muy útiles en las empresas porque permite conocer el desempeño cada uno de los colaboradores, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones, como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral. Los resultados que se obtienen contribuyen 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. En la tabla 53 se

presenta el procedimiento que se ejecutará.

**Tabla 53:** Proceso de evaluación de desempeño



**Fuente:** D Distribuidora Granda, “Distigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Para la evaluación de desempeño de los colaboradores, es recomendable recurrir a las entrevistas, observación y utilizar soportes de relevamiento de la información como formularios de evaluación personalizados. Se desean evaluar no solamente los resultados, 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.

Para obtener información del desempeño de los trabajadores de Distigranda Cía. Ltda., se aplicó la evaluación a los 30 trabajadores en el formato de la tabla 54.

**Tabla 54:** Formato de evaluación de desempeño

 <span style="margin-left: 200px;">DISTRIBUIDORA GRANDA</span>						
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
1. DATOS DEL EVALUADO						
Nombres y apellidos		Cargo	Antigüedad	Departamento		
2. INDICADORES DE GESTIÓN						
ESCALA DE LIKER						
	1	2	3	4	5	Comentario
<b>* Calidad Adm Programática:</b>						
Posee conocimientos y destrezas que le permiten aplicar efectivamente al puesto						
<b>* Trabajo en equipo:</b>						
Solicita participación en todo nivel en el desarrollo de las acciones de la empresa y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados						
<b>* Trabajo con otras organizaciones:</b>						
Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Colabora, comparte planes , descubre y promueve las oportunidades de colaborar; maneja un clima amigable de cooperación						
<b>* Control Interno:</b>						
Es puntual al ingreso al puesto de trabajo						
se controla por tareas o horas						
colabora con el equipo						
<b>* Sentido Costo-Beneficio:</b>						
Uso efectivo y protección de los recursos de la empresa						
<b>*Toma de Decisiones y Soluc. de Probl.</b>						
Identifica los problemas y reconoce sus síntomas y establece soluciones.						
Posee habilidad para implementar soluciones difíciles en tiempo y manera apropiada.						
<b>*Compromiso de Servicio:</b>						
Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
<b>*Enfoque programático:</b>						
Su gestión programática y de servicios llega a todos los ámbitos de trabajo.						
<b>3.- DESTREZAS Y HABILIDADES</b>						
<b>*Iniciativa y Excelencia:</b>						
Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes						
Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve innovación						
<b>*Integridad:</b>						
Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.						
Asegura la transparencia en la adm. de los recursos.						
<b>*Comunicación a todo nivel:</b>						
Se dirige al personal con respeto y justicia						
Desarrolla efectivas relaciones de trabajo con el jefe colegas y clientes.						
Solicita y brinda retroalimentación.						
<b>*Supervisión y Acompañamiento:</b>						
Compromete al personal a desarrollar al máximo de su habilidad.						
Provee clara dirección y da soportes al personal y colegas.						
<b>*Apertura para el cambio:</b>						
Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende.						
Solicita y aprovecha la retroalimentación e sus colegas y compañeros aún cuando son opuestos a los suyos.						
<b>4.- POR FAVOR COMENTE COMO LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE DISTRIBUIDORA GRANDA</b>						
ES UN TRABAJADOR RESPONSABLE Y HONESTO CUMPLIDOR DE LAS FUNCIONES.-						
COADYUVA A REFLEJAR LOS VALORES DE LA EMPRESA						
<b>5. SÍRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARTICULARES SOBRE LA PERSONA</b>						
FORTALEZAS						
DEBILIDADES						
<b>6. QUE LE SUGERIRÍA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL</b>						
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>						

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### **4.7.6.1. Evaluación por competencias aplicando el modelo 360°**

Con el propósito de determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, se procedió a evaluar al personal, en base a la aplicación del modelo 360° en el que participaron los compañeros de los evaluados, además del jefe; es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización.

Se procedió a registrar la información de los empleados de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., en cada departamento, en base a los formularios de competencias y la evaluación de desempeño, presentado en este capítulo, considerando realizarla a nivel de responsables departamentales para luego aplicarla con cada empleado de los departamentos.

En base a esta información registrada en la empresa Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., bajo el modelo 360°, se resumen los datos de evaluación del desempeño de los trabajadores en el Anexo 1, donde la evaluación de indicadores de gestión del personal evidencia la elevada importancia de que todos los colaboradores dispongan de habilidades como: calidad administrativa, trabajo en equipo y con otras organizaciones, control interno, sentido de costo beneficio, toma de decisiones para la solución de problemas, compromiso de servicio y enfoque programático.

En relación a las habilidades y destrezas es muy relevante que quienes laboran en la empresa cuenten con iniciativa hacia la excelencia, integridad, comunicación a todo nivel así como apertura al cambio. Al momento de socializar los resultados, cada uno de los colaboradores conocerá aquello que debe fortalecer.

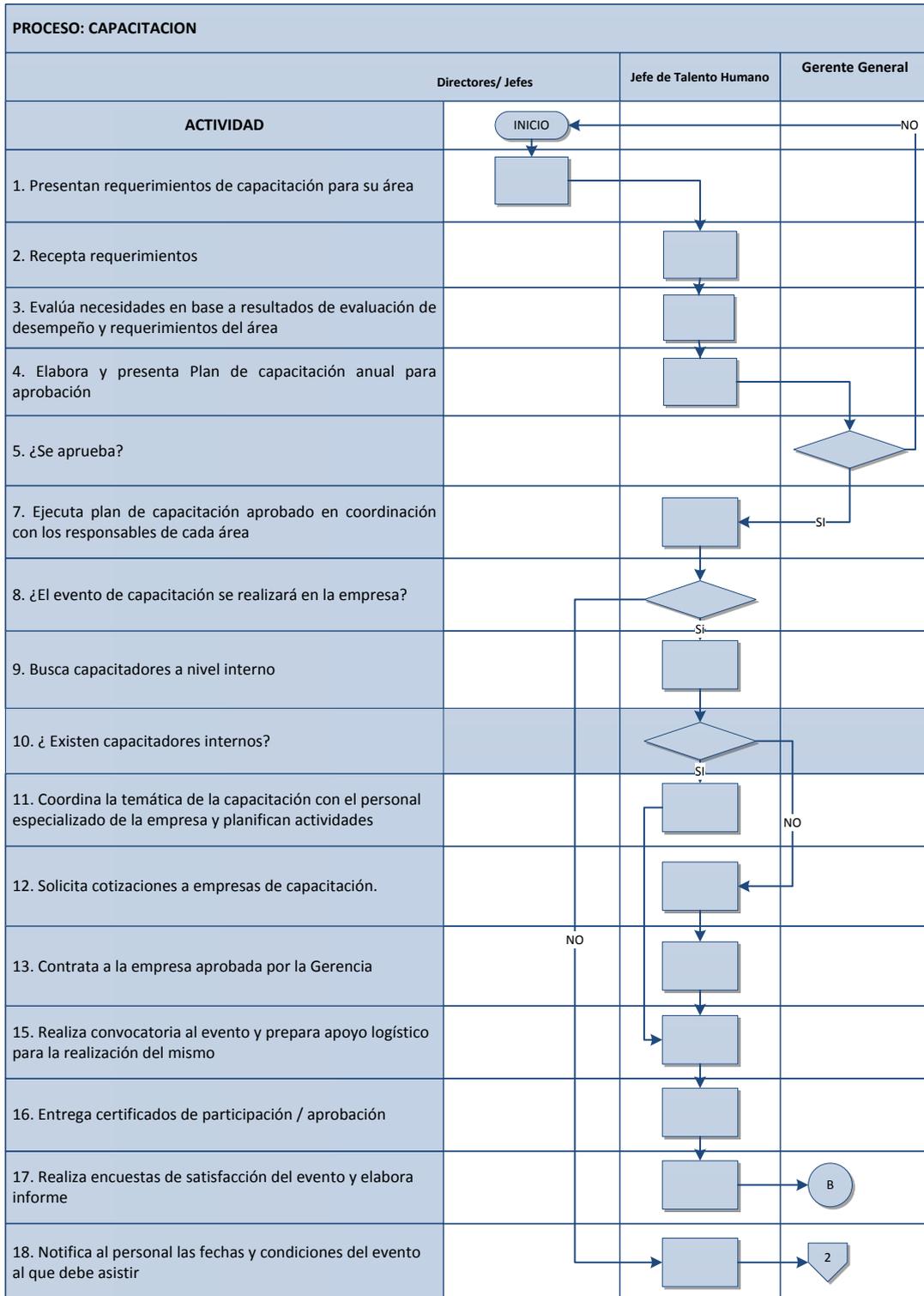
#### **4.7.7. Sistema de capacitación por competencias.**

La capacitación dentro de la compañía será el proceso de desarrollo de las competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para los colaboradores, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Esto garantiza con mayor nivel de certeza la pertinencia y la calidad de la formación porque se origina independiente y personalizada.

El proceso como se desarrollarán las capacitaciones en la empresa se detalla en las tablas 56 y 57, iniciando por la identificación de necesidades de capacitación, luego se

detalla el Plan de Capacitación acorde a la necesidad detectada:

**Tabla 55:** Proceso de capacitación en función a competencias I.



**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 56:** Proceso de capacitación en función a competencias II.

PROCESO: CAPACITACION			
	Directores/ Jefes	Jefe de Talento Humano	Gerente General
<b>ACTIVIDAD</b>			
19. Gestiona el pago a la empresa capacitadora; asigna viáticos al personal y gestiona compra de pasajes			
20. Solicita, luego del evento, la presentación del certificado de asistencia/aprobación; y, la justificación de viáticos			
21. Entrega informe de justificación de viáticos a Contabilidad para su liquidación			
22. Archiva copia del certificado en el expediente del funcionario o empleado			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

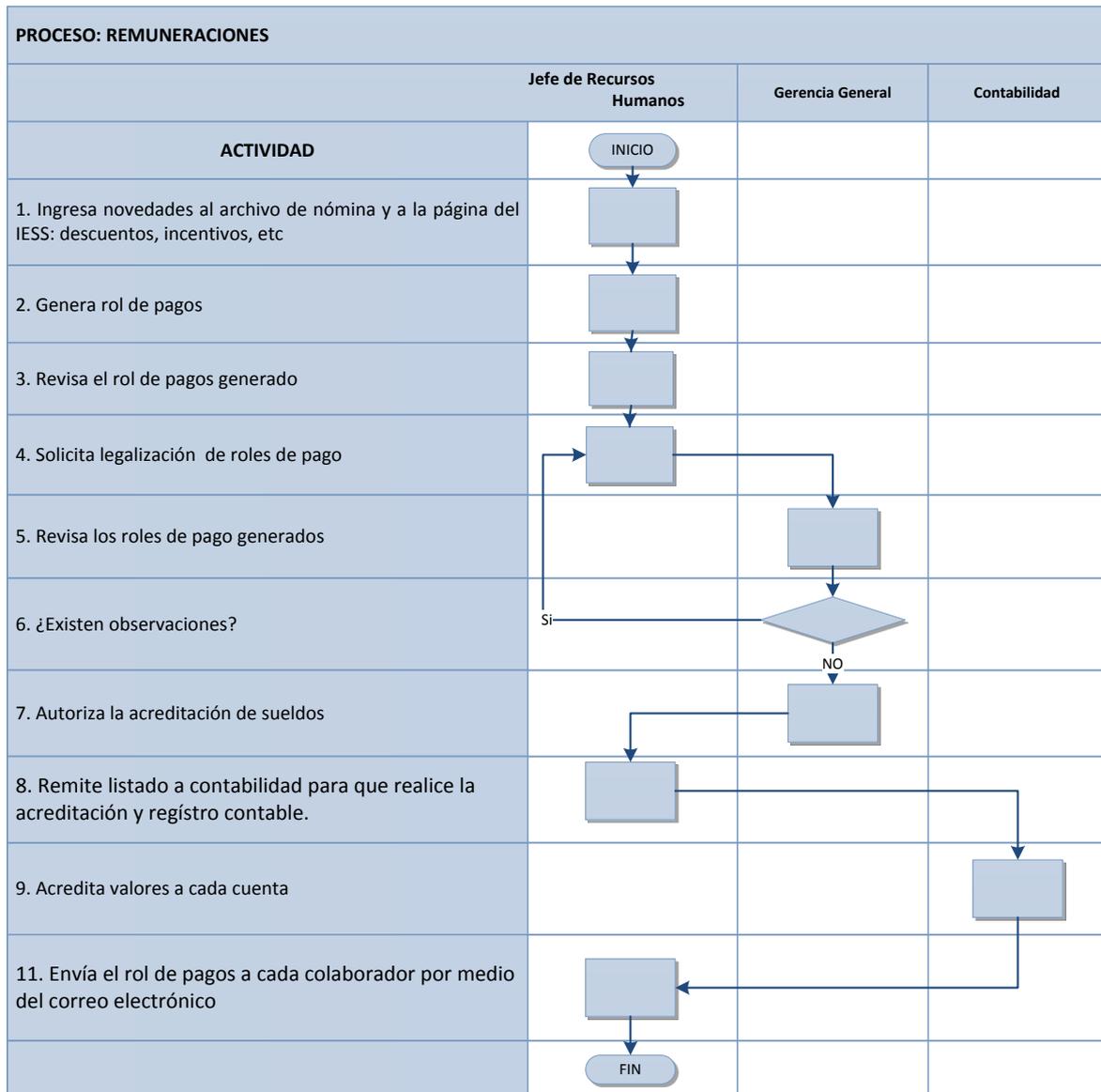
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

Es importante que el plan de capacitación se establezca de forma anualizada, conjuntamente con la planeación operativa de la Distribuidora Granda, “DISTRIGRANDA” Cía. Ltda., a fin de que se destinen los recursos financieros y operativos necesarios para evitar incumplimientos.

#### 4.7.8. Remuneraciones

El proceso de pago de sueldos y salarios, así como los respectivos beneficios a los que tienen derecho los colaboradores de la empresa se detallan en la tabla 58 que se presenta a continuación.

**Tabla 57:** Proceso de pago de remuneraciones y otros beneficios.



**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

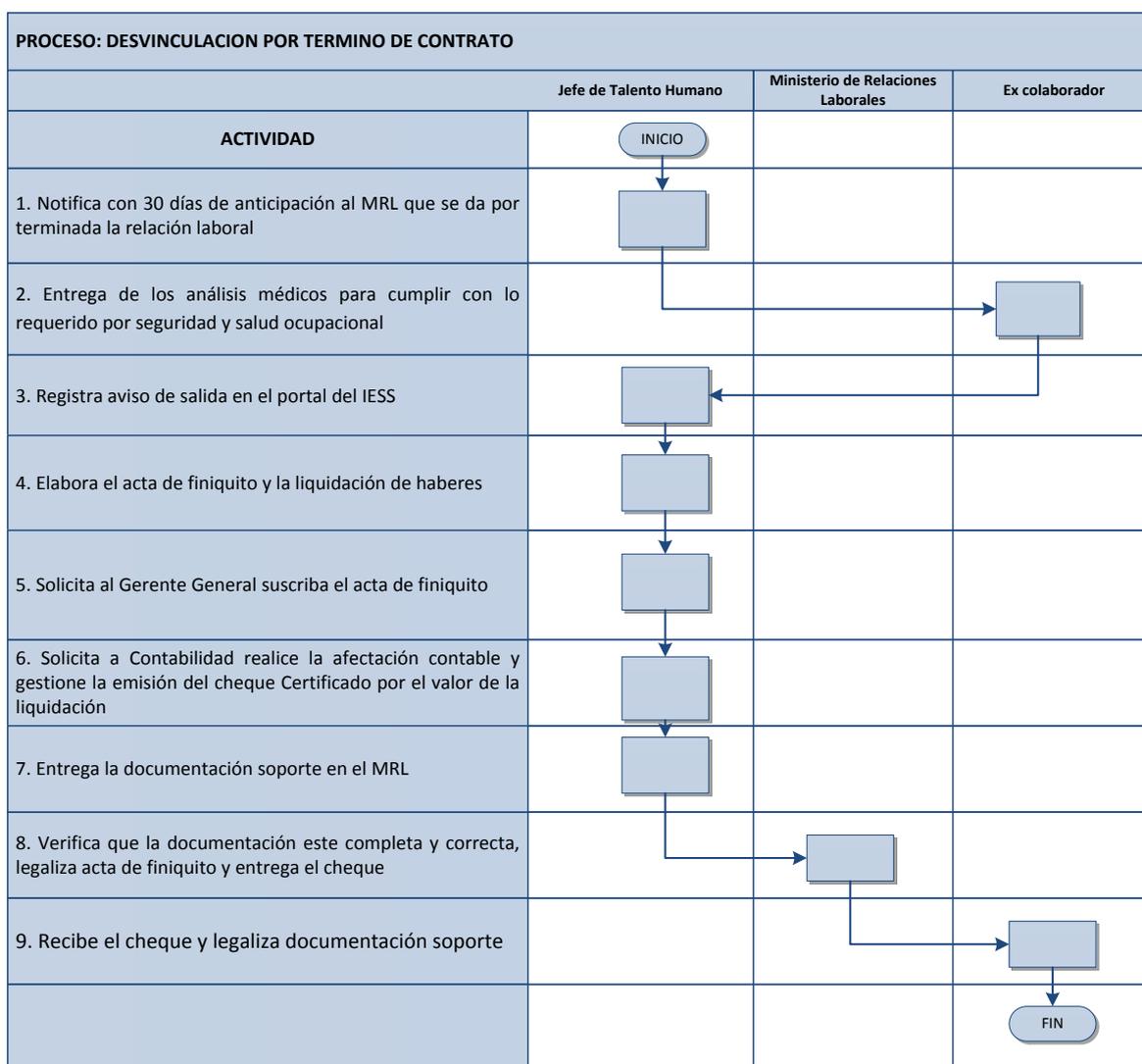
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

#### 4.7.9. Desvinculación del personal

Los colaboradores de la empresa generalmente se desvinculan por renuncia terminación del plazo de contrato y por renuncia; sin embargo es necesario que la Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., mantenga una base de información actualizada constantemente, para conocer las causas de separación del personal y de ésta manera pueda identificar y aplicar programas para fortalecer las debilidades que se puedan reflejar en el proceso de gestión del talento humano

En el primer caso de terminación de contrato, se encuentra entre las principales causas para que los colaboradores salgan de las empresas; sin embargo en la actualidad, considerando la legislación vigente, es necesario cumplir con todas las etapas para evitar perjuicios posteriores a las partes, por posibles problemas legales. En la tabla 59 se presenta el proceso de desvinculación que se propone para la Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Tabla 58:** Proceso desvinculación por terminación de contrato.

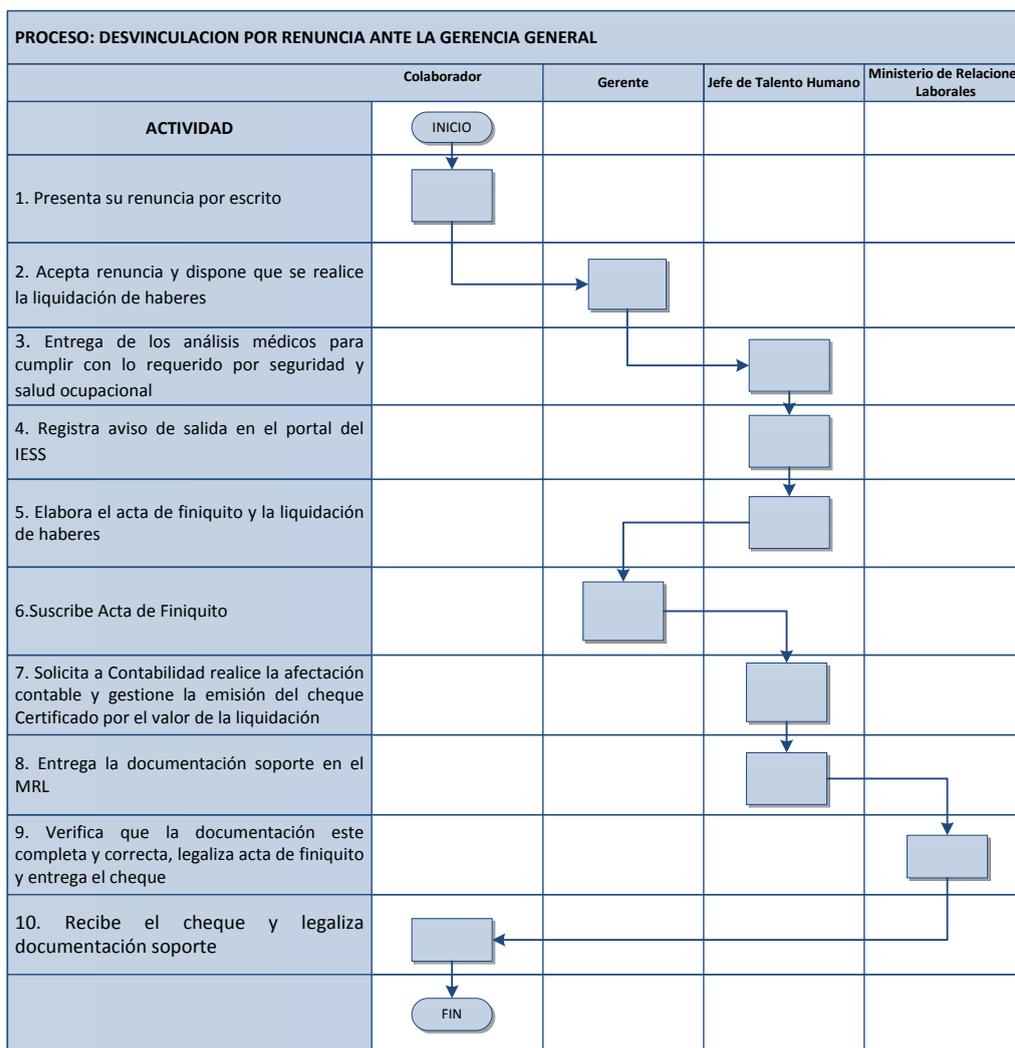


**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

En caso de renuncia voluntaria igualmente las partes deben resguardar el cumplimiento de la normativa, en la tabla 60 se presenta el procedimiento detallado que debe cumplir cada una de las partes.

**Tabla 59:** Proceso de desvinculación por renuncia voluntaria.



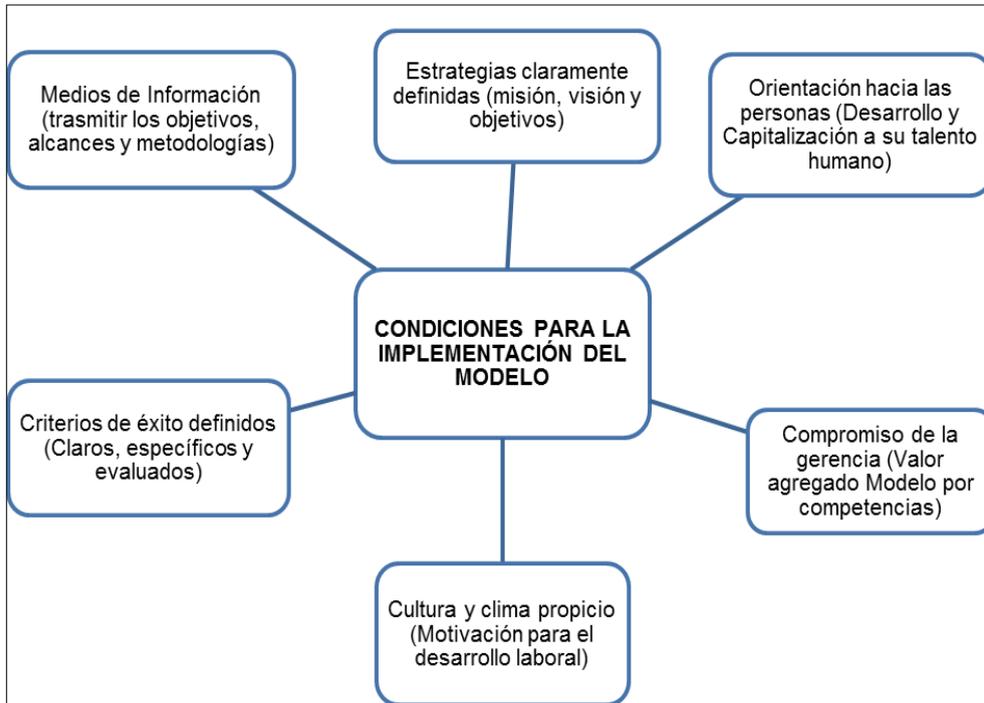
**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

De lo detallado hasta en el presente trabajo investigativo, con el modelo de gestión por competencias que aplicará en adelante la Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., se espera que para lo posterior, la incorporación de personal se realizará de acuerdo a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

En la empresa se deberá realizar la revisión al menos anual de la descripción de los puestos, con el fin de que se mantengan actualizados, seguidamente cuando se requiera contratar personal se desarrollarán los procesos descritos para reclutamiento, selección e incorporación; lo siguiente es analizar el desempeño, así como los planes de carrera, realizar los procesos de formación en base a las necesidades; efectuar una evaluación nuevamente y se realiza lo relacionado con el pago de remuneraciones y beneficios que se establezcan para motivar a los colaboradores.

Las condiciones para llevar a cabo la implementación del Modelo de gestión de talento humano por competencias en Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., se presenta en la figura 7.

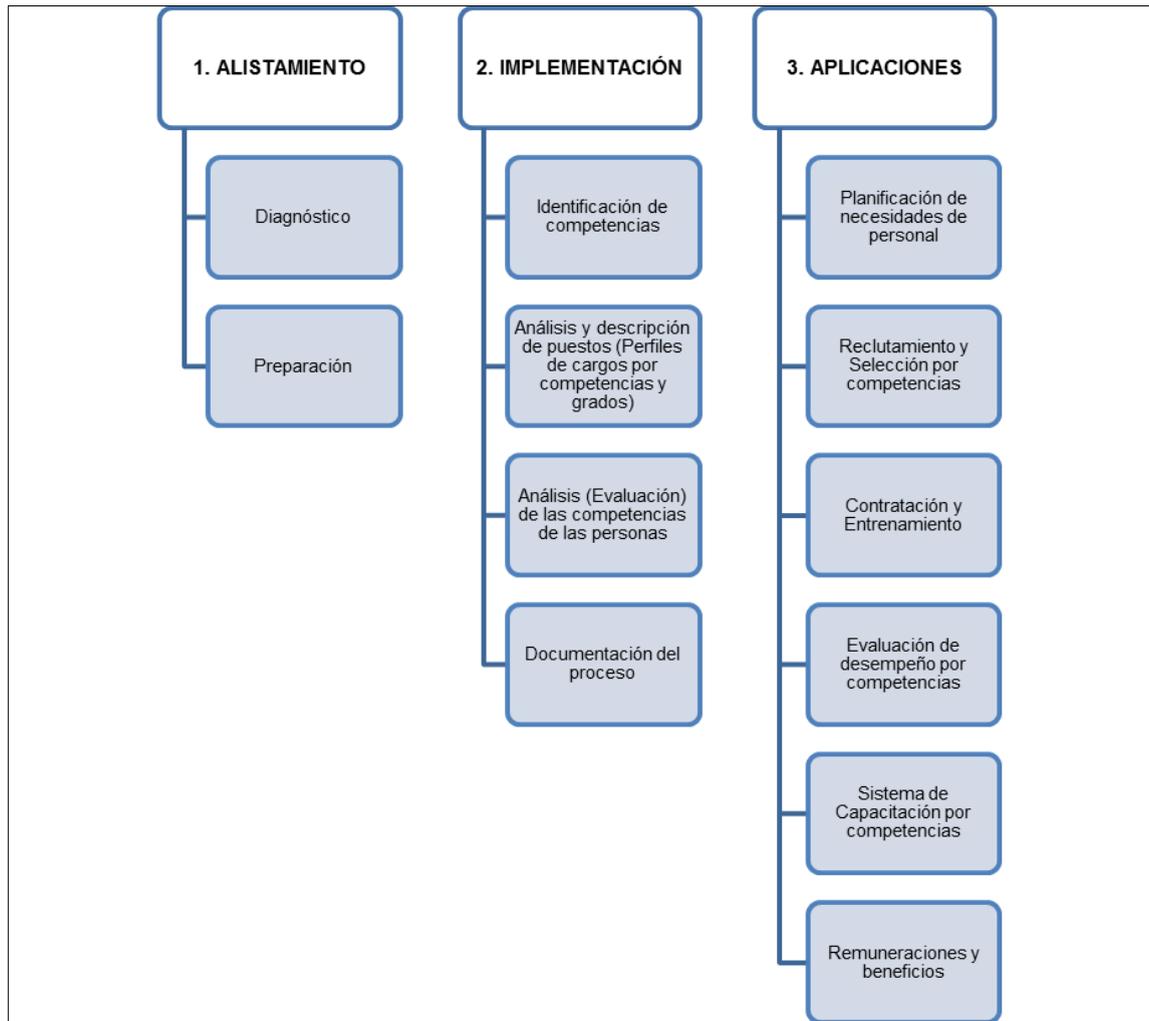


**Figura 7:** Condiciones para la implementación del Modelo de gestión por competencias

**Fuente:** Alles M. (2013)

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

El proceso para realizar la implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., se presenta en la figura 8, considerando tres etapas que son alistamiento, implementación y aplicaciones.



**Figura 8:** Modelo de gestión por competencias Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.  
**Fuente:** Alles M. (2013)  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

## CONCLUSIONES.

- El proceso de implementación de la gestión de talento humano por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera de los colaboradores. Pone el énfasis en señalar las conductas necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo los resultados.
- El modelo de gestión de talento humano por competencias, crece en importancia y aplicabilidad en las empresas locales, nacionales y multinacionales, ocupando un papel cada vez más central en la formación y desarrollo de los colaboradores; Sin embargo, en Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., su incorporación es nula, en términos reales. Probablemente lo anterior se deba a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación, la que exige un adecuado manejo profesional de la gestión del talento humano.
- La herramienta de gestión del talento humano por competencias es esencial para identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores, mediante este canal los empleadores se comprometen a apoyar, respaldar a sus colaboradores para ofrecerles un desarrollo profesional y personal adecuado; sin embargo en Distribuidora Granda “DISTRIGRANDA” Cía. Ltda., se viene aplicando un enfoque tradicional de administración de recursos humanos y no de gestión del talento humano.
- La Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., necesita reforzar la socialización de aspectos estratégicos en todos los niveles de la organización, como son misión, visión, valores y objetivos estratégicos; considerando que el éxito del modelo de gestión del talento humano por competencias se cumple cuando la alta gerencia y su equipo de colaboradores se encuentran comprometidos con la misión y visión de la organización.
- Para la implementación de la gestión del talento humano por competencias, en la Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., los trabajadores deben estar motivados e informados sobre los beneficios que ellos y la empresa obtendrán.

## RECOMENDACIONES.

- Revisar y actualizar continuamente mediante talleres con el personal y propietarios, el modelo de gestión de talento humano por competencias para: asegurar que esté en línea con las definiciones estratégicas de la organización; disponer de herramientas adecuadas en el proceso de incorporación de nuevo personal; y se refleje adecuadamente en el perfil individual de las posiciones claves en la empresa.
- Capacitar a los propietarios de Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda., en temas de gestión de talento humano por competencias con el fin de que se actualice el enfoque tradicional de administración del recurso humano; así como el enfoque de empleado por colaborador.
- Efectuar un programa de inducción general con los nuevos colaboradores, abordando misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos y estructura organizacional que representan la identidad de la empresa; así como una inducción específica con temas relacionados al cargo.
- Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño en función de las competencias requeridas; y socializar a los colaboradores los resultados, para que el plan anual de capacitaciones, se encuentre acorde con los intereses de las partes empresa-colaborador.
- Incentivar a los colaboradores a desarrollar las competencias que requiere su cargo, mediante la implementación de un sistema de remuneración variable a manera de bonos/gift cards de tal manera que se satisfaga y se compense de manera justa y adecuada al logro obtenido por el colaborador.

## BIBLIOGRAFIA.

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Calderón, G. (2004). *Pensamiento y gestión*. Barranquilla: Universidad del norte.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Cuesta, S. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana Cuba: Editorial Academia.

Díaz, M. (2006). *El diccionario virtual de Competencias Laborales*. Barranquilla: Editorial Academia.

Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Extracto de la escritura pública de Distribuidora Granda, "DISTRIGRANDA" Cía. Ltda. (2010).

Hellriegel D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Ed. Thompson.

Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: 3 Edición. Hill S.A

Lerma, H. (2002). *Metodología de la Investigación*. Pereira: Editorial Academia.

Levi, C. (2002). *Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.com

Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional*. Madrid.

Páez, J. C. (2014). *Modelo de gestión por competencias, consejos para su diseño e implementación*. Cuba: GESTIOPOLIS. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/modelo-gestion-competencias-consejos-para-diseno-implementacion/>

Pereda, S. & Berrocal, F. (2001) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.

Pérez, O. (2014). *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*. México: PeopleNext. Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>

*Plan Estratégico de Distribuidora Granda, "DISTRIGRANDA" Cía. Ltda.* Loja, Ecuador. (2014-2017).

*Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora Granda, "DISTRIGRANDA" Cía. Ltda.* Loja, Ecuador. (2011).

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. John Wile&Sons, Inc, USA.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. RESUMEN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO A LOS TRABADORES DE DISTRIBUIDORA GRANDA, “DISTRIGRANDA” CÍA. LTDA.

**Tabla 60.** Resumen de evaluación de desempeño de Estuardo Granda.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Estuardo Granda	<b>CARGO:</b>	Gerente
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Gerencia	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	28 años
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
	<b>PROMEDIO</b>		
Calidad administrativa programática	5		
Trabajo en equipo	5		
Trabajo con otras organizaciones	4		
Control interno	5		
Sentido Costo Beneficio	5		
Toma de decisiones y solución de problemas	5		
Compromiso de servicio	5		
Enfoque programático	5		
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
	<b>PROMEDIO</b>		
Iniciativa y excelencia	5		
Integridad	5		
Comunicación a todo nivel	5		
Supervisión y acompañamiento	5		
Apertura para el cambio	5		
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Liderazgo, conocimientos de los productos, trabajo en equipo y honestidad en el trabajo.			
<b>DEBILIDADES:</b> Falta de capacitación en Actualización sobre la Ley Laboral y Seguridad Social.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Capacitarse en forma continua en Actualización sobre la Ley Laboral y Seguridad Social.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 61.** Resumen de evaluación del desempeño de Gabriela Granda.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Gabriela Granda	<b>CARGO:</b>	Jefa de Recursos Humanos
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Recursos Humanos	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	10 años
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		5	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		5	
Sentido Costo Beneficio		5	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		5	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		5	
Apertura para el cambio		5	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Liderazgo, conocimientos de los productos y del personal que labora en la empresa.			
<b>DEBILIDADES:</b> Falta de capacitación en Selección de personal por Competencias.			
5. SUGERENCIAS			
Capacitarse continuamente en el área de recursos humanos: Selección de personal por Competencias.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 62.** Resumen de evaluación del desempeño de Gloria Granda.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Gloria Granda	<b>CARGO:</b>	Secretaria
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	5 años
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		5	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Trabajo en equipo y conocimiento de los productos que ofrece la empresa.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Atención al Cliente.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia y paciencia, con los clientes internos, capacitarse en forma permanente en el área que le corresponde.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 63.** Resumen de evaluación del desempeño de Rosa Loaiza.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Rosa Loaiza	<b>CARGO:</b>	Facturadora
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	3 años
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		5	
Control interno		5	
Sentido Costo Beneficio		5	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		5	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento del producto, excelente atención al cliente y organizada.			
<b>DEBILIDADES:</b> Dificultad para trabajar bajo presión, falta de capacitación en Técnicas de Cobranza.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su capacidad para trabajar bajo presión y capacitarse en Técnicas de Cobranza.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 64.** Resumen de evaluación del desempeño de Graciela Martínez.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Graciela Martínez	<b>CARGO:</b>	Facturadora
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		5	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Rápida adaptación a los cambios y conocimiento de los productos.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Técnicas de Digitación.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su tolerancia y paciencia, con los clientes y capacitarse en Técnicas de Digitación.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 65:** Resumen de evaluación del desempeño de Verónica Zúñiga,

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Verónica Zúñiga	<b>CARGO:</b>	Contadora
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	2 años
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		5	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Integridad, conocimiento de los productos y organizada en sus tareas.			
<b>DEBILIDADES:</b> Dificultad para delegar y falta de capacitación en NIIF para PYMES.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su capacidad para delegar tareas y capacitarse en NIIF para PYMES.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda..

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 66.** Resumen de evaluación del desempeño de Fanny Torres.

<b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b>			
<b><u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u></b>			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Fanny Torres	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Contabilidad
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	6 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		5	
Sentido Costo Beneficio		5	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		4	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		5	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad y Rápida adaptación a los cambios.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poco conocimiento de los productos de la empresa y falta de capacitación en NIIF para PYMES.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su conocimiento de los productos que ofrece la empresa y capacitarse en NIIF para PYMES.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 67:** Resumen de evaluación del desempeño de Fabián Acaro.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Fabián Acaro	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Trabajo bajo presión y un alto compromiso de servicio.			
<b>DEBILIDADES:</b> Impuntualidad y falta de capacitación en Administración de Bodegas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su puntualidad con los horarios establecidos de la empresa y capacitarse constantemente en Administración de Bodegas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 68:** Resumen de evaluación del desempeño de Luis Eras.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Luis Eras	<b>CARGO:</b>	Bodeguero
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad, conocimiento de los productos de la empresa y trabajo en equipo.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Administración de Bodegas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia y paciencia y capacitarse en forma permanente en Administración de Bodegas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 69:** Resumen de evaluación del desempeño de Roberth Romero.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Roberth Romero	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	2 años
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		4	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad y rápida adaptación a los cambios.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca expresión oral y falta de capacitación en Seguridad Física.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su expresión oral con clientes internos /externos y capacitarse en Seguridad Física.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 70:** Resumen de evaluación del desempeño de Darwin Astudillo.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Darwin Astudillo	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento de los productos, excelente atención al cliente y organizado.			
<b>DEBILIDADES:</b> Preparación insuficiente en ventas, falta de capacitación en Técnicas de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Capacitarse en forma permanente en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 71:** Resumen de evaluación del desempeño de Edison Ávila.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Edison Ávila	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	18 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento de los productos de la empresa y trabajo en equipo.			
<b>DEBILIDADES:</b> Impuntualidad y falta de capacitación en Técnicas de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su puntualidad y capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 72.** Resumen de evaluación del desempeño de Daniel Azanza.

<b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b>			
<b><u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u></b>			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Daniel Azanza	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Creatividad y rápida adaptación a los cambios.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Técnicas de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia y paciencia. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 73.** Resumen de evaluación del desempeño de Diego Bermeo.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>		 <b>GRANDA</b> <small>Legítima Calidad de Origen</small>	
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Diego Bermeo	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Habilidades de negociación y conocimientos de los productos.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Técnicas de Ventas.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su tolerancia y paciencia, con los clientes internos y externos. Capacitarse en forma permanente en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 74:** Resumen de evaluación del desempeño de Cristian Bravo.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Cristian Bravo	<b>CARGO:</b>	Recaudador
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	6 meses
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad, adaptabilidad a los cambios y conocimiento de los productos de la empresa.			
<b>DEBILIDADES:</b> Impuntualidad, falta de capacitación en Técnicas de Cobranza.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su puntualidad y capacitarse en Técnicas de Cobranza.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 75.** Resumen de evaluación del desempeño de Byron Cabrera.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>		 <b>GRANDA</b> <small>Legítima Calidad de Origen</small>	
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Byron Cabrera	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Habilidades de Negociación, conocimiento del producto y excelente atención al cliente.			
<b>DEBILIDADES:</b> Impuntualidad y falta de capacitación en Técnica de Ventas.			
5. SUGERENCIAS			
Ser más puntual y cumplir con los horarios establecidos por la empresa. Capacitarse en Técnica de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 76.** Resumen de evaluación del desempeño de María Camisan.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	María Camisan	<b>CARGO:</b>	Vendedora
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	6 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Integridad, conocimiento de los productos y organizada.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Técnicas de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia y paciencia, con los clientes. Capacitarse en forma permanente en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 77.** Resumen de evaluación del desempeño de Daniel Encalada.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Daniel Encalada	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega.
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	2 años
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		3	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Tolerancia al estrés y orientación a resultados.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poco conocimiento en Ventas y poco flexible.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios y necesita Capacitación en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 78.** Resumen de evaluación del desempeño de Alex Espinosa.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Alex Espinosa	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	8 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		3	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento de los productos de la empresa y trabajo en equipo.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Técnicas de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia y paciencia, con los clientes. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 79.** Resumen de evaluación del desempeño de Winston García.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Winston García	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	5 meses
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento de los productos de la empresa y habilidades de negociación.			
<b>DEBILIDADES:</b> Falta de adaptabilidad a los cambios y capacitarse en el área que le corresponde.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su capacidad de adaptabilidad a los diferentes cambios en la empresa. Recibir capacitación en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 80.** Resumen de evaluación del desempeño de Fabián Guibla.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Fabián Guibla	<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	9 meses
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		3	
Trabajo en equipo		3	
Trabajo con otras organizaciones		3	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		3	
Compromiso de servicio		4	
Enfoque programático		3	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		3	
Integridad		4	
Comunicación a todo nivel		3	
Supervisión y acompañamiento		3	
Apertura para el cambio		3	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad y Conocimiento de los productos de la empresa.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca habilidad numérica y orientación a resultados.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su habilidad numérica, enfocarse más en resultados en conjunto con el equipo de trabajo. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 81.** Resumen de evaluación del desempeño de Carlos Jaramillo.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Carlos Jaramillo	<b>CARGO:</b>	Chofer
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		4	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento del producto, excelente atención al cliente y organizado.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca habilidad para la comunicación y poco conocimiento de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su habilidad de comunicación para interactuar con los clientes. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 82.** Resumen de evaluación del desempeño de Cesar Quituisaca.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>		 <b>GRANDA</b> <small>Legítima Calidad de Origen</small>	
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Cesar Quituisaca	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	6 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Conocimiento de los productos de la empresa y tolerancia al estrés.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca adaptación a los cambios. Falta de capacitación en su área.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su adaptabilidad a los cambios y capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 83.** Resumen de evaluación del desempeño de Sonia Pizarro.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Sonia Pizarro	<b>CARGO:</b>	Vendedora
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	1 año
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		5	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<b>FORTALEZAS:</b> Orientación a resultados, integridad y conoce de los productos de la empresa.			
<b>DEBILIDADES:</b> Falta comunicación y tolerancia para trabajar bajo presión. Falta capacitación en su área.			
5. SUGERENCIAS			
Mejorar su tolerancia y paciencia para trabajar bajo presión. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 84.** Resumen de evaluación del desempeño de Juan Sarango.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Juan Sarango	<b>CARGO:</b>	Chofer
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	7 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		4	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Trabajo en equipo y orientación a resultados.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poco conocimiento de los productos de la empresa. Falta capacitación en tema de ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su conocimiento sobre los productos de la empresa y capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 85.** Resumen de evaluación del desempeño de Juan Sisalima.

<b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b>			
<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Juan Sisalima	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega.
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	13 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad, conocimiento de los productos. Buena atención al cliente.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca flexibilidad y orientación a resultados. Falta de capacitación en el área de ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su flexibilidad y su adaptabilidad a cambios, enfocarse en resultados. Capacitación en el área de ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 86.** Resumen de evaluación del desempeño de Doris Vaca.

<b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b>			
<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Doris Vaca	<b>CARGO:</b>	Recaudador
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	5 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		5	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		5	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Responsabilidad y buena orientación a resultados.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca paciencia, falta de capacitación en Técnicas de Cobranza.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia y paciencia. Capacitación en Técnicas de Cobranza.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 87.** Resumen de evaluación del desempeño de Luis Vicente.

<b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b>			
<b><u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u></b>		 <b>GRANDA</b> <small>Legítima Calidad de Origen</small>	
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Luis Vicente	<b>CARGO:</b>	Chofer
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	18 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>			
		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		4	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Honestidad, conocimiento del producto.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poca tolerancia al estrés y falta de conocimiento en el área de ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Mejorar su tolerancia al estrés, para trabajar bajo presión. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 88.** Resumen de evaluación del desempeño de Enrique Villavicencio.

DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA			
<u>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>			
			
1. DATOS DEL EVALUADO:			
<b>NOMBRES:</b>	Enrique Villavicencio	<b>CARGO:</b>	Chofer
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	3 años
2. INDICADORES DE GESTIÓN:		PROMEDIO	
Calidad administrativa programática		3	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		4	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
3. DESTREZAS Y HABILIDADES:		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		4	
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
<p><b>FORTALEZAS:</b> Responsabilidad y trabajo en equipo.</p>			
<p><b>DEBILIDADES:</b> Falta de conocimiento en el área de ventas. Poca flexibilidad.</p>			
5. SUGERENCIAS			
<p>Mejorar su adaptabilidad a los cambios. Capacitarse en Técnicas de Ventas.</p>			

**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**Tabla 89.** Resumen de evaluación del desempeño de Galo Zambrano.

<b>DISTRIBUIDORA GRANDA DISTRIGRANDA CIA. LTDA.</b>			
<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
			
<b>1. DATOS DEL EVALUADO:</b>			
<b>NOMBRES:</b>	Galo Zambrano	<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Bodega.
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Ventas	<b>ANTIGÜEDAD:</b>	2 meses
<b>2. INDICADORES DE GESTIÓN:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
Calidad administrativa programática		4	
Trabajo en equipo		4	
Trabajo con otras organizaciones		4	
Control interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones y solución de problemas		5	
Compromiso de servicio		5	
Enfoque programático		4	
<b>3. DESTREZAS Y HABILIDADES:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		5	
Comunicación a todo nivel		4	
Supervisión y acompañamiento		4	
Apertura para el cambio		5	
<b>4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>FORTALEZAS:</b> Rápida adaptabilidad a los cambios y excelente comunicación.			
<b>DEBILIDADES:</b> Poco conocimientos de los productos y falta de capacitación en el área de Ventas.			
<b>5. SUGERENCIAS</b>			
Incrementar su conocimiento de los productos que ofrece la empresa. Capacitarse en Técnicas de Ventas.			

**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.

**Elaboración:** Mercedes Mendoza

**ANEXO 2. FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA GRANDA  
DISTRIGRANDA CÍA. LTDA.**



**Figura 9:** Fachada exterior de Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distrigranda" Cía. Ltda.



**Figura 10:** Área de Facturación y Cajas de Distribuidora Granda, "Distringranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distringranda" Cía. Ltda.



**Figura 11:** Área de Cafetería y Contabilidad de Distribuidora Granda, “Distringranda” Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.



**Figura 12:** Departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Granda, “Distringranda” Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distrigranda” Cía. Ltda.



**Figura 13:** Secretaria de Distribuidora Granda, "Distringranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distringranda" Cía. Ltda.



**Figura 14:** Departamento de Ventas de Distribuidora Granda, "Distringranda" Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, "Distringranda" Cía. Ltda.



**Figura 15:** Área de Comercialización y Ventas de Distribuidora Granda, “Distringranda” Cía. Ltda.  
**Fuente:** Distribuidora Granda, “Distringranda” Cía. Ltda.