



DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE
HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN
ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA**

AUTORES: LARA VACA, SANDRA CRISTINA

LIGÑA GORDÓN, NORMA LORENA

DIRECTOR: ING. ORDUZ, DANIEL

SANGOLQUÍ

2015



DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA”** realizado por las señoras **SANDRA CRISTINA LARA VACA** y **NORMA LORENA LIGÑA GORDÓN**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerza Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las señoras **SANDRA CRISTINA LARA VACA** y **NORMA LORENA LIGÑA GORDÓN** para que la sustenten públicamente.

Quito, 01 de diciembre del 2015

Ing. Daniel F. Orduz
DIRECTOR DE PROYECTO



DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **SANDRA CRISTINA LARA VACA** y **NORMA LORENA LIGÑA GORDÓN**, con cédulas de identidades declaramos que este trabajo de titulación **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Ciudad, 02 de octubre del 2015

Sandra Cristina Lara Vaca

C.C 1715628673

Norma Lorena Ligña Gordón

C.C 1711714731



DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **SANDRA CRISTINA LARA VACA** y **NORMA LORENA LIGÑA GORDÓN**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sandra Cristina Lara Vaca

C.C 1715628673

Norma Lorena Ligña Gordón

C.C 1711714731

DEDICATORIA

La dedicatoria a este nuevo logro va para mi familia, mi esposo que ha sido mi gran apoyo en todo momento, mi papi que será siempre mi ejemplo en todo lo que hago y mi mami el ser que me ha enseñado con su ejemplo a luchar cada día y a entender las cosas que no se pueden cambiar. A ellos les debo todo el trabajo y aliento por surgir cada día.

Cristina Lara

DEDICATORIA

A mis padres por estar presentes en todos los momentos de mi vida y apoyarme incondicionalmente en el logro de mis objetivos, por el ánimo e impulso que día a día me brindan para que éstos se hagan realidad.

A mi hermana por su apoyo constante y preocupación por mi bienestar y logro de metas.

Lorena Ligña

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento infinito a Dios por darnos la vida cada día y permitirme culminar un sueño más de mi vida profesional.

Cristina Lara

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Dra. Cristina Lara, quien hizo posible mi participación en el proyecto, por compartir información, conocimiento y experiencia, además de brindar todas las facilidades necesarias para culminar con éxito el presente trabajo.

Al Ing. Daniel Orduz, quien con su orientación, experiencia y tiempo aportó decisivamente en el desarrollo del presente trabajo, guiando objetivamente a cumplir con los requisitos de calidad y aplicabilidad solicitados por el Grupo Hanaska.

A Dios por darme la vida y la oportunidad de seguir adelante.

Lorena Ligña

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I	1
IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA	1
1.1 Definición del tema de investigación	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.2 Objetivos y alcance de la investigación.....	2
1.1.2.1 Objetivo general.....	2
1.1.2.2 Objetivos específicos	2
CAPITULO 2	3
ANTECEDENTES DEL GRUPO HANASKA	3
2.1 Reseña histórica del GRUPO HANASKA.....	3
2.1.2 Procesos productivos.....	4
CAPITULO 3	5
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	5
3.1. Visión	5
3.1.1 Misión	5
3.1.2 Valores	5
3.1.3 Objetivos empresariales – plan estratégico.....	6

3.1.4 Organigrama empresarial	6
CAPITULO 4	11
MARCO TEÓRICO	11
4.1 Las competencias	11
4.1.1 Clasificación de las competencias	12
4.1.2 Características de las competencias.....	13
4.1.3 Características que aseguran el éxito	14
4.1.4 Gestión por competencias	14
4.1.5 Pasos para implementar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias	16
4.1.6 Pasos para implantar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias	16
4.1.6.1 Implantación de un sistema de gestión por competencias	16
4.1.6.2 Criterios efectivos para definir competencias	17
4.1.6.3 Características de una implementación exitosa de un sistema de gestión por competencias	17
4.1.6.4 Modelo de desarrollo de competencias	18
4.1.7 Evaluación del desempeño por competencias	19
4.1.7.1 Modelo de desarrollo por competencias.....	19
4.1.7.2 Evaluación del desempeño – conceptos	20
4.1.7.3 Evaluación del desempeño 360°	21
4.1.7.4 Pasos para realizar una evaluación 360°	22
4.1.7.5 Informe de evaluación del desempeño 360°	23
4.1.7.6 Seguimiento de los evaluados	24
4.1.7.7 Claves para el éxito de una evaluación del desempeño 360°	24
4.1.7.8 Principales usos que se da a la evaluación 360°	24
4.1.8 Desarrollo y entrenamiento	25
4.1.8.1 Plan de desarrollo y entrenamiento.....	25
4.1.8.2 Pasos para desarrollar un plan de acción individual.....	26
4.1.8.3 Acciones para el desarrollo del plan de acción	26
4.1.9 Mandos medios	26
4.1.9.1 Introducción - mandos medios	26
4.1.9.2 Perfil de los mandos medios	29
4.1.9.3 Función de los mandos medios.....	29

4.1.9.4 Habilidades gerenciales – directivas	30
4.1.9 Equipos de alto rendimiento	32
4.1.9.1 Formación de equipos de alto rendimiento	32
4.1.9.2 Funciones de los equipos de alto rendimiento	33
4.1.9.3 Características de un equipo de alto rendimiento	34
CAPITULO V	36
DESARROLLO DEL PROYECTO GRUPO HANASKA	36
5.1 Compromiso de la dirección general -----	36
5.1.1 Revisión de los requerimientos: misión, visión, objetivos empresariales y valores organizacionales.....	38
5.1.2 Definición del modelo de competencias	39
5.1.3 Verificar el cronograma de actividades y responsables para la implementación del proyecto	39
5.1.4 Capacitación a las gerencias generales y corporativas sobre el modelo de competencias	39
5.1.2 Modelo de competencias -----	48
5.1.2.1 Niveles de competencias	48
5.1.2.2 Diccionario de competencias específicas.....	49
5.1.2.3 Definición de competencias específicas.....	77
5.1.2.4 Perfil de cargos en base a competencias.....	78
5.1.3 Evaluación de competencias 360°	79
5.1.3.1 Definir la metodología y formato para la implementación de la evaluación	79
5.1.3.2 Definir los evaluadores para cada puesto	83
5.1.3.3 capacitación a los evaluadores	84
5.1.3.4 Entrega de formularios de evaluación a evaluadores	84
5.1.3.5 Informe de evaluación entre perfil ideal vs. perfil real.....	87
Tabla 17 Informe de evaluación entre perfil ideal vs. perfil real.....	88
5.1.3.6 Feedback individual a los evaluados.....	90
5.1.4 Plan de desarrollo	91
5.1.4.1 Definir el plan de desarrollo en base a las brechas existentes	91
5.1.4.2 Desarrollo del plan agrupado al personal según brechas.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	97
BIBLIOGRAFIA	99

GLOSARIO 102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos empresariales – plan estratégico.....	6
Tabla 2 Niveles de competencia	48
Tabla 3 Matriz levantamiento competencias esenciales	77
Tabla 4 Resumen head count por áreas y empresas	78
Tabla 5 Escenario 1	80
Tabla 6 Escenario 2.....	80
Tabla 7 Escenario 3.....	81
Tabla 8 Escenario 4.....	81
Tabla 9 Evaluación de competencias.....	82
Tabla 10 Calificación de competencias.....	82
Tabla 11 Descripción comportamientos observables	83
Tabla 12 Resumen de evaluación: jefe de recursos humanos	85
Tabla 13 Resumen de evaluación coordinador de requisiciones.....	85
Tabla 14 Resumen de evaluación jefe de mantenimiento	86
Tabla 15 Resumen de evaluación: supervisor de contratos	87
Tabla 16 Informe de evaluación entre perfil ideal vs. perfil real.....	88
Tabla 17 calificación en porcentaje de cada competencia evaluada	89
Tabla 18 Observaciones y compromisos	90
Tabla 19 Plan de competencias a desarrollar	93
Tabla 20 Calendario de capacitación mandos medios	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Proceso grupo hanaska	xviii
Figura 2	Departamento de TI (Tecnología Informática).....	8
Figura 3	Grupo Hanaska.....	9
Figura 4	Clasificación de las competencias	13
Figura 5	Características que aseguran el éxito	14
Figura 6	Gestión por competencias	15
Figura 7	Gestión integral por competencias.....	15
Figura 8	Modelo de desarrollo de competencias.....	19
Figura 9	Claves para el éxito de una aplicación de evaluación 360°	20
Figura 10	Evaluación del desempeño 360	21
Figura 11	Objetivo de la evaluación 360°.....	22
Figura 12	Elementos de la comunicación	28
Figura 13	Nómina grupo hanaska.....	36
Figura 14	Evaluación Jefe RR.HH	85
Figura 15	Evaluación coordinador de requisiciones	86
Figura 16	Evaluación jefe de Mantenimiento	86
Figura 17	Evaluación supervisor de contratos	87
Figura 18	Resultado de evaluación de competencias	89

RESUMEN

El talento humano define el rumbo de una organización cuando pone a servicio y aporta a ella, las capacidades que cada uno tiene, por esta razón, es importante contar con un equipo de trabajo, que aporte, que haga que las cosas ocurran, que tenga vocación de servicio y esté orientado a la consecución de objetivos y resultados empresariales. Estas capacidades son las Habilidades o Competencias, mismas que no determinan la importancia de los colaboradores en una organización, pero deben ser compensadas con fin de enfrentar con éxito cualquier situación personal o profesional que se presente. Para el Grupo Hanaska, el desarrollo de estas habilidades es fundamental e indispensable en de toda la organización; el presente estudio se enfoca en cargos directivos, cargos cuya función principal es dirigir y orientar a los colaboradores al logro de objetivos del Grupo, apoyándose en el Desarrollo del Modelo de Competencias de Martha Alles, que permite conocer con claridad cada una de las capacidades de los colaboradores y también revisar o encontrar falencias, que de una manera técnica se logra aprovechar el mejor rendimiento para la consecución de metas dentro de la organización. Así en el Capítulo I se enfatiza en la importancia de la aplicación de un modelo de competencias al Grupo Hanaska, se plantea objetivos generales y específicos. Capítulo II reseña histórica del Grupo Hanaska. Capítulo III se da a conocer la organización del campo de estudio. Capítulo IV el trabajo se centra en el Marco Teórico. Y V desarrollo del proyecto.

PALABRAS CLAVES:

- TALENTO HUMANO
- CAPACIDADES Y HABILIDADES
- COMPETENCIAS
- GRUPO HANASKA
- ORGANIZACIÓN

ABSTRACT

Human talent defines the direction of an organization when you put her service and provides the capabilities that each has, for this reason, it is important to have a team, to provide, to make things happen, you have vocation of service and is oriented to the achievement of business objectives and results. These capabilities are the skills or competencies, themselves do not determine the importance of employees in an organization, but they must be compensated in order to successfully deal with any personal or professional situation that arises. Hanaska Group for the development of these skills is essential and indispensable in the entire organization; This study focuses on management positions, positions whose primary function is to direct and guide the partners to achieve objectives of the Group, Relying on the Development Competency Model Martha Alles, which identifies clearly each of the capabilities of employees and also review or find flaws, which in a technical way is achieved the best performance advantage for achieving objectives, goals within the organization. So in Chapter I is emphasized the importance of implementing a competency model to Hanaska Group, general and specific goals are. Chapter II historical review of Hanaska Group. Chapter III discloses the organization of the field of study. Chapter IV work focuses on the theoretical framework. And V project development.

KEYWORDS:

- HUMAN TALENT
- SKILLS AND ABILITIES
- SKILLS
- HANASKA GROUP
- ORGANIZATION

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA

El factor clave dentro de una organización es y serán los colaboradores, pues son quienes cuentan con el talento y la creatividad que llevará a la organización a ser más competitiva y alcanzar el éxito a través del logro de sus objetivos.

Con este enfoque, las organizaciones de hoy necesitan contar con un talento humano calificado, motivado, competitivo, preparado para asumir retos; capaz de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno, caracterizado por una sociedad globalizada, informatizada y competitiva.

Los entornos económico y social han incidido directamente en las organizaciones, esto hace que experimenten cambios profundos; para poder enfrentarlos necesitan de estructuras organizacionales más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajos especializados, exigentes y versátiles.

Toda organización tiene un modelo de negocio y para que éste sea exitoso, debe tener bien definido:

El QUÉ hace la empresa a través de su misión, visión, objetivos estratégicos y estrategia.

El CÓMO se organiza el trabajo, su cadena de valor, flujos de información y su estructura organizativa; y

El QUIÉN, las personas que dan vida, ejecutan la estrategia; y aportan decisivamente definiendo las características de la organización, creando ventaja competitiva y conduciéndola al éxito.

De aquí nace la importancia de promover y lograr en los colaboradores un desempeño exitoso a través de la identificación y desarrollo de sus características individuales (capacidades y habilidades), su comportamiento y

motivaciones, sin perder de vista sus características cambiantes e inestables, en el marco de una estructura organizacional compleja.

Para el GRUPO HANASKA, a través de su Departamento de Desarrollo Humano y Organizacional es de gran importancia empezar a trabajar bajo un modelo de administración del capital humano, que le permita:

1. Establecer con claridad los estándares de excelencia que se necesita en el negocio y en sus colaboradores para alcanzar y/o mantener el éxito logrado.
2. Promover el desarrollo individual y mejorar su desempeño, como base para el crecimiento y desarrollo permanente del Grupo y sus colaboradores.

El GRUPO HANASKA para lograr su objetivo se enfocará en:



Figura 1 Proceso grupo hanaska

Para ello, es necesario apoyarse e integrar conceptos fundamentales en el marco de la organización y de las diferentes técnicas y herramientas que puedan ser útiles para guiar eficazmente a los colaboradores del GRUPO HANASKA al logro de los objetivos empresariales

Una de las herramientas en la cual se apoyará es el DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS, haciendo énfasis y dando importancia al desarrollo de las competencias de los colaboradores antes que a la especialización funcional; a través de esto logrará formar y desarrollar colaboradores modelo - capacitados, emprendedores, confiables y versátiles, con capacidad para integrarse en diferentes equipos, desempeñar diversos roles y lograr los objetivos personales y aquellos planteados por el Grupo, generando una cultura ganar – ganar, basada en la valoración del conocimiento.

Además esta herramienta nos facilitará el atraer, motivar, desarrollar, recompensar y retener al mejor capital humano, lo que permitirá al GRUPO HANASKA trascender como un modelo de organización y negocio de éxito, basado éste en la calidad y disposición de su equipo humano, su activo más valioso.

El presente estudio se apoya en el Desarrollo del Modelo de Competencias de Martha Alles, además, considera literatura existente relacionada al tema y que contribuya en el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y GERENCIALES BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL GRUPO HANASKA|

1.1 Definición del tema de investigación

Considerando el cambio acelerado del entorno, la competencia empresarial, los aspectos sociales, políticos y económicos que vive esta nueva era; para definir la estrategia de cómo desarrollar a los colaboradores y a través de ellos garantizar el éxito de las organizaciones; es necesario apoyarse en herramientas técnicas como el desarrollo de habilidades directivas y competencias, mismas que orientan y apoyan los diferentes requerimientos organizacionales, garantizando así su éxito, competitividad y continuidad en el mercado.

En la actualidad existen varias investigaciones, libros, artículos y publicaciones de fácil acceso sobre estos temas de interés; además la experiencia positiva de aquellas empresas que se encuentran en proceso de aplicación o han implementado estas herramientas, permite visualizar los logros y un cambio substancial en el desarrollo empresarial sobre la base del capital humano, activo más importante de toda organización.

1.1.1 Planteamiento del problema

El crecimiento económico y social del Ecuador ha ocasionado que los clientes busquen una mejor calidad en los servicios que requieren, razón por la cual el Grupo Hanaska busca satisfacer aquellas nuevas necesidades y exceder las expectativas de sus clientes a través de los servicios complementarios que presta y garantizar la calidad, oportunidad y precio de los mismos.

Sí, el Grupo Hanaska mantiene el estándar actual de sus servicios sin realizar innovaciones observables y palpables para sus clientes, en un corto plazo perderá representatividad en el mercado y en sus líneas de negocio, perjudicando su nombre y marcas, lo cual ocasionará pérdida de clientes, líneas de negocio, en general su decrecimiento económico y consiguiente desaparición del mercado.

1.1.2 Objetivos y alcance de la investigación

1.1.2.1 Objetivo general

Diseñar para el GRUPO HANASKA un programa de desarrollo e implementación de habilidades directivas para los mandos medios de todas las compañías con un enfoque de competencias, mismo que permita asegurar el compromiso y crecimiento organizacional y personal.

1.1.2.2 Objetivos específicos

1. Promover el desarrollo de una cultura organizacional que permita potencializar el liderazgo y trabajo en equipo, fortaleciendo el clima laboral y procesos de comunicación.
2. Definir un modelo de competencias para todo el GRUPO HANASKA que contribuya al cumplimiento de la misión y visión del grupo.
3. Definir perfiles de cargo que incluyan el nuevo modelo de competencias establecido para el GRUPO HANASKA.
4. Definir el método de evaluación 360° basado en competencias, que permita medir las brechas existentes entre el perfil ideal versus el perfil real.
5. Definir un programa de Desarrollo que promueva el mejoramiento de las competencias del persona.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES DEL GRUPO HANASKA

2.1 Reseña histórica del GRUPO HANASKA

En 1973 nace una pequeña empresa de 17 colaboradores que brinda servicios de alimentación a la industria petrolera con productos de la zona, en aquel entonces el transporte de productos de la Sierra era complicado por accesibilidad, tiempo y costo.

Para 1995 un visionario del Grupo toma el reto de expandir el negocio y abrir nuevas divisiones en las áreas de servicio:

- Sitios remotos: difícil accesibilidad
- Negocios e Industrias: empresas en general
- Hospitales: públicos y privados
- Colegios y Universidades

Esta diversificación permite al Grupo incrementar el número de sus clientes, y se hace necesario manejar los productos a través de una bodega central, inicia una nueva forma de administración con mayores ingresos y da vida a una nueva empresa ubicada en Quito.

Con la nueva empresa de acopio, nace la administración logística de sus productos y se crea la empresa de transporte.

Con la bodega de acopio y el sistema de transporte aparece un nuevo reto, la producción de ciertos productos que originaban mayor costo en el servicio que brindaban, animales, frutas y palmito en dos fincas ubicadas una en Quevedo y otra en Pedro Vicente Maldonado.

La producción de frutas generaba pérdidas por ser un producto de corta duración; las frutas se dañaban y esto repercutía en la calidad de los jugos,

para solventar este inconveniente, se crea una empresa dedicada al procesamiento de pulpas.

La expansión del negocio da origen a un nuevo servicio como parte de la línea complementaria esta consiste en brindar servicios de limpieza, mensajería y mantenimiento a clientes externos.

La evolución tecnología da origen a las máquinas de café instantáneo y snacks, la empresa decide ampliar la gama de servicios a sus clientes y visualiza una nueva línea de negocio centrado en las máquinas de café y snacks.

Con la creación y funcionamiento de estas ocho empresas se ve la necesidad de identificarlas con un mismo nombre dentro del mercado y nace el GRUPO HANASKA, que al momento cuenta con más de 1672 colaboradores y su nombre reconocido en el mercado desde el año 2010.

2.1.2 Procesos productivos

El Grupo Hanaska con sus seis líneas de negocio se apoya en las diferentes empresas para cerrar el círculo de negocio.

Estas líneas de negocio son:

1. Alimentación y Hotelería
2. Procesamiento de alimentos
3. Facility Management y Vending
4. Distribución y Logística:
5. Agropecuaria
6. Abastecimiento Institucional

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Grupo Hanaska es la empresa de alimentación y servicios más grande de Ecuador.

Siempre en busca de ser líder en el mercado en sus 6 líneas de negocio se preocupa por definir claramente sus objetivos y estrategias cada 2 años según su Plan Estratégico en el mismo que se plasman todos las metas a cumplirse.

El poder ser una multinacional en el año 2013 incentiva siempre a su grupo gerencial a retener al mejor y más calificado personal por ello una pieza fundamental es el Departamento de Desarrollo Humano y Organizacional quien en la planeación del Plan Estratégico 2012 – 2015 es la base para desarrollar competencias en el perfil de mando medio. Dentro de la estrategia general lo principal para el crecimiento es capacitar y desarrollar a su mando medio para que sean ellos los que fortalezcan la estrategia de crecimiento.

3.1. Visión

Somos los responsables de crear experiencias de bienestar en su vida diaria.

3.1.1 Misión

Compartir, por lo menos, una experiencia diaria de bienestar con cada persona en los mercados donde actuamos

3.1.2 Valores

- Respeto
- Colaboración
- Integridad

3.1.3 Objetivos empresariales – plan estratégico

Tabla 1

Objetivos empresariales – plan estratégico

EMPRESA	OBJETIVOS
CATERING SERVICE	Crecer el 30% en facturación logrando una rentabilidad bruta del 25% desde enero 2012 hasta diciembre 2015
FOOD SERVICE DIRECT	Abrir 100 Súper Baratos con ventas promedio mensuales por tienda superior a \$10000 y una Utilidad Neta mayor al 7%
CASTER	Lograr una tasa de crecimiento compuesto del 59% anual en ventas, con una Utilidad Neta del 23%
PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS	Garantizar un OFR del 95% a nuestros clientes internos
AGROPECUARIA	Estandarizar los procesos productivos e implementar certificaciones

3.1.4 Organigrama empresarial

Hanaska es un grupo de empresas con un mismo propósito el mismo que no perjudica al desarrollo individual de cada una de ellas. Las empresas que forman parte del Grupo Hanaska incluso tienen los mismos clientes ya que sus servicios aportan a las empresas.

- **Departamentos Administrativos Corporativos:** El Grupo Empresarial está conformado por varias unidades operativas que conservan su independencia jurídica pero que comparten una Dirección Administrativa Corporativa que ejerce los lineamientos y controla las políticas del Grupo.

Es por ello que lo que trata de representar el Grupo Hanaska es crear una conciencia de Grupo, en la cual sus lineamientos, estrategias y

políticas sean las mismas que apoyen a sus objetivos individuales de crecimiento y mejora continua.

- **Departamento de Finanzas:** es el departamento con mayor vinculación a la presidencia del Grupo. La actividad de este departamento es crucial en el funcionamiento de la empresa, puesto que en él se toman decisiones de gran escala, en función de los análisis complejos y diversos. El acierto en este tipo de decisiones determina el rumbo de la empresa.
- **Departamento de Desarrollo Humano y Organizacional:** es el que planea, coordina, ejecuta y crea políticas sobre las actividades del personal en los diferentes sub sistemas de selección, evaluación, formación, capacitación compensaciones, planes de carrera, clima organizacional, entre otros.
- **Departamento Comercial:** es quien maneja el listado de clientes actuales donde se comercializan todas las empresas y la lista de prospección revisando la rama y el servicio requerido. El servicio de venta en este Grupo no termina en la entrega del producto sino en el seguimiento y la satisfacción del cliente.
- **Departamento de Sistemas Integrados de Gestión:** se encarga de agrupar y desarrollar todos los procesos del Grupo dependiendo de las normas a las que estén certificadas. El SIG es quien centraliza esfuerzos, recursos y costos destinados para optimizar la gestión de cada empresa.
- **Departamento de TI (Tecnología Informática):** es quien apoya en el diseño, desarrollo e innovación de los sistemas. El Grupo cuenta con algunos sistemas propios desarrollados de manera interna por lo que este departamento funciona como soporte en toda la Organización.

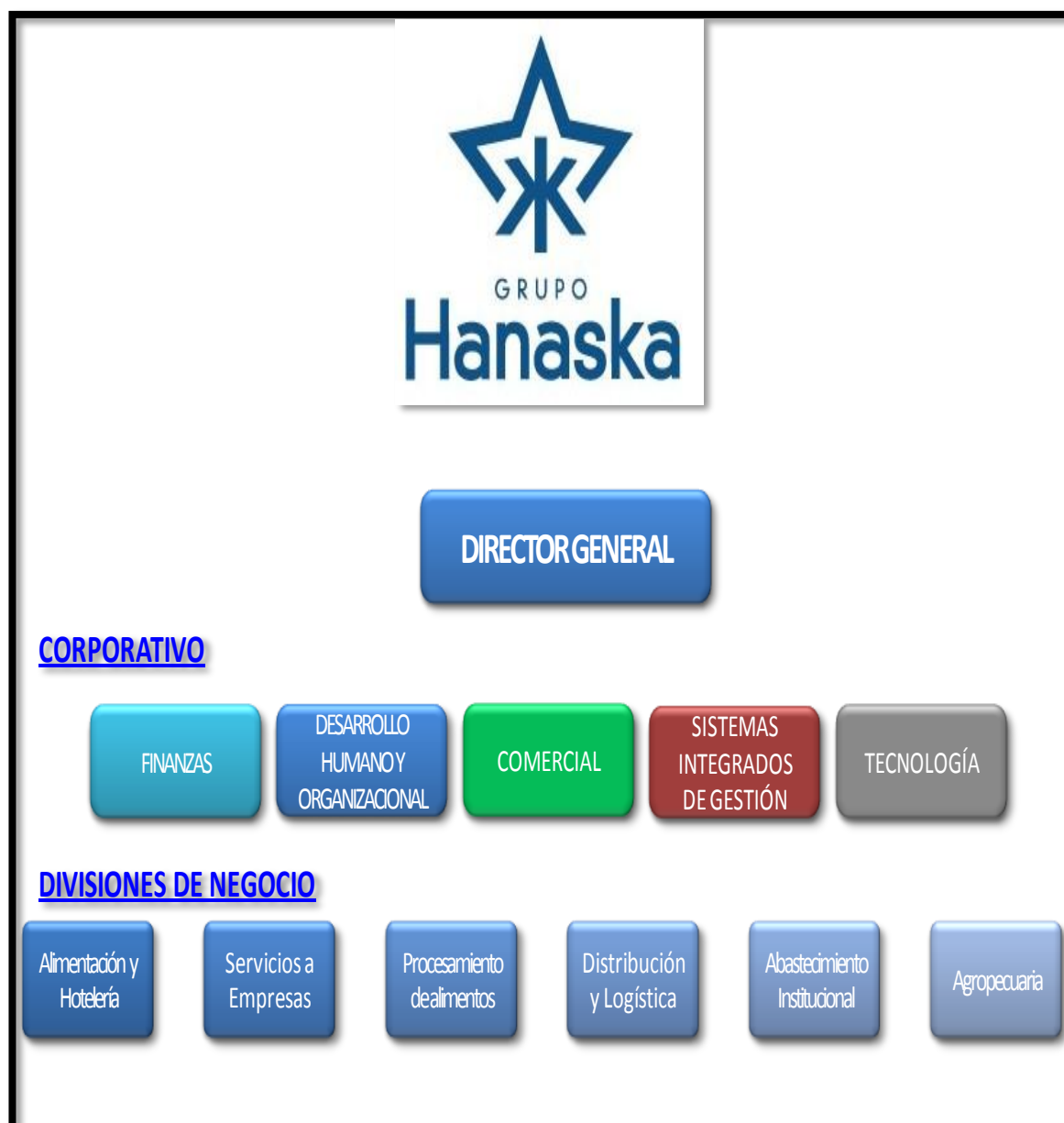


Figura 2 Departamento de TI (Tecnología Informática)

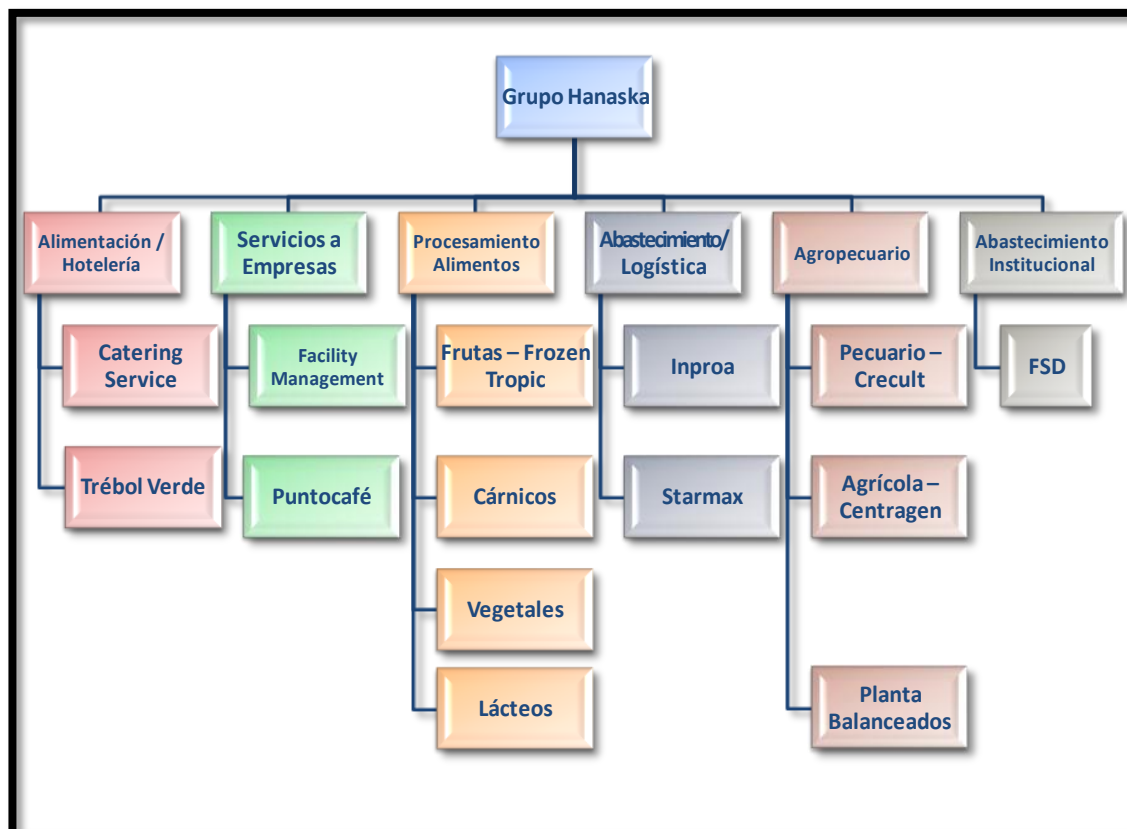


Figura 3 Grupo Hanaska

1. Alimentación y Hotelería:

TECFOOD SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN S.A. cuyo nombre comercial es CATERING SERVICES con 40 años de experiencia en el mercado de servicios de alimentación.

CATERING SERVICE lidera el mercado de servicios de alimentación en sus cuatro líneas de negocio (sitios remotos, hospitalarios, escolar e industrial); de aquí se desprende la necesidad de contar con el capital humano que apoye al crecimiento y mantenga el nivel de calidad de sus servicios.

2. Facility Management y Vending:

FACILITY MANAGEMENT CIA. LTDA. Se encarga de la administración de las instalaciones, infraestructura y procesos operativos de nuestros clientes.

También provisiona de servicios complementarios de una manera eficiente permitiendo que el cliente se dedique a su negocio central.

VENDOMATICA CIA. LTDA. Con sucursales en Quito y Guayaquil cuenta con máquinas de bebidas calientes y máquinas de snacks con operación de monederos electrónicos.

3. Procesamiento de alimentos:

FROZEN TROPIC CIA. LTDA. con su marca YUCHO la naturaleza al desnudo, procesa 21 tipos de fruta en jugos, purés y pulpas para el mercado nacional e internacional.

4. Distribución y Logística:

STARMAX S.A. se compone de la flota de camiones refrigerados que transportan a todo el Ecuador más de 400 toneladas de materia prima alimenticia semanal.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN nacional está dividido en tres secciones: productos perecibles, no perecibles y frutas/legumbres.

5. Agropecuaria

CRECULT S.A. negocio de crianza de cerdos, reses de engorde y ganado lechero. Empresa ubicada en Pedro Vicente Maldonado con una infra estructura que apoya al proyecto genético para la crianza de animales.

CENTRAGEN CIA. LTDA. Cuya rama es agrícola y se dedica a la producción de piñas de exportación, palmito, maíz y arroz.

6. Abastecimiento Institucional

FOOD SERVICE DIRECT CIA. LTDA. Cuya rama maneja 3000 ítems alimenticios con un portafolio de productos que son entregados a los clientes de un mercado institucional. La calidad de productos y la conveniencia de precios definen su negocio.

CAPITULO 4

MARCO TEÓRICO

4.1 Las competencias

La administración del capital humano de una organización bajo el enfoque de competencias representa un cambio radical comparado con la tradicional administración de recursos humanos, este enfoque parte de la conducta y comportamientos observables que presentan los colaboradores que realizan su trabajo con eficacia y que los lleva al éxito.

El objetivo de este modelo es asegurar que las personas asignadas a realizar una o diferentes actividades, sean la más idóneas - competentes para ejecutarlas.

COMPETENCIAS

A continuación se cita algunos conceptos

“Características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (ALLES, 2006, pág. 201).

“Conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintos contextos, generan destrezas en la resolución de los problemas de la vida, regido por código de valores previamente aceptados que muestra una actitud sólida al trabajo realizado” (Frade, 2013).

“Conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un profesional para satisfacer plenamente las exigencias sociales, son capacidades que la persona desarrolla en forma progresiva y son evaluadas en diferentes etapas” (Allende & Diaz, 2006).

Para entender el concepto es necesario conocer algunos significados:

CONOCIMIENTOS: “Es la creencia verdadera justificada de alguna cosa” (Blasco & Tobies , 2004, pág. 68).

HABILIDADES: “Se adquieren mediante formación y experiencia” (Álvarez & Curiel, 2004, pág. 139).

CAPACIDADES / ACTITUDES: “Por lo general están relacionadas con la capacidad del ser humano para realizar con éxito su trabajo” (Sagi, 2004).

TALENTO: “Capacidad o don que tiene un individuo para aprender las cosas con facilidad y hacerlas con mucha habilidad” (Alles M. , Desarrollo del talento humano, 2005,2006, pág. 57).

GESTIÓN: “Proceso mediante el cual se realiza y se utiliza una variedad de recursos básicos para cumplir con los objetivos de la organización” (econlink, 2012).

4.1.1 Clasificación de las competencias

Existen varias categorías en que se clasifican las competencias, en el contexto de la gestión de recursos humanos, las competencias se clasifican en:

- 1. COMPETENCIAS CLAVES O CARDINALES:** Son fundamentales para lograr los objetivos estratégicos y aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- 2. COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS:** Son muy específicas, no son de aplicación global para toda la organización.
- 3. COMPETENCIAS GENÉRICAS:** Son transversales necesarias para el conjunto de profesionales de la organización. Son aquellas que suponen un rango diferencial en el mercado.

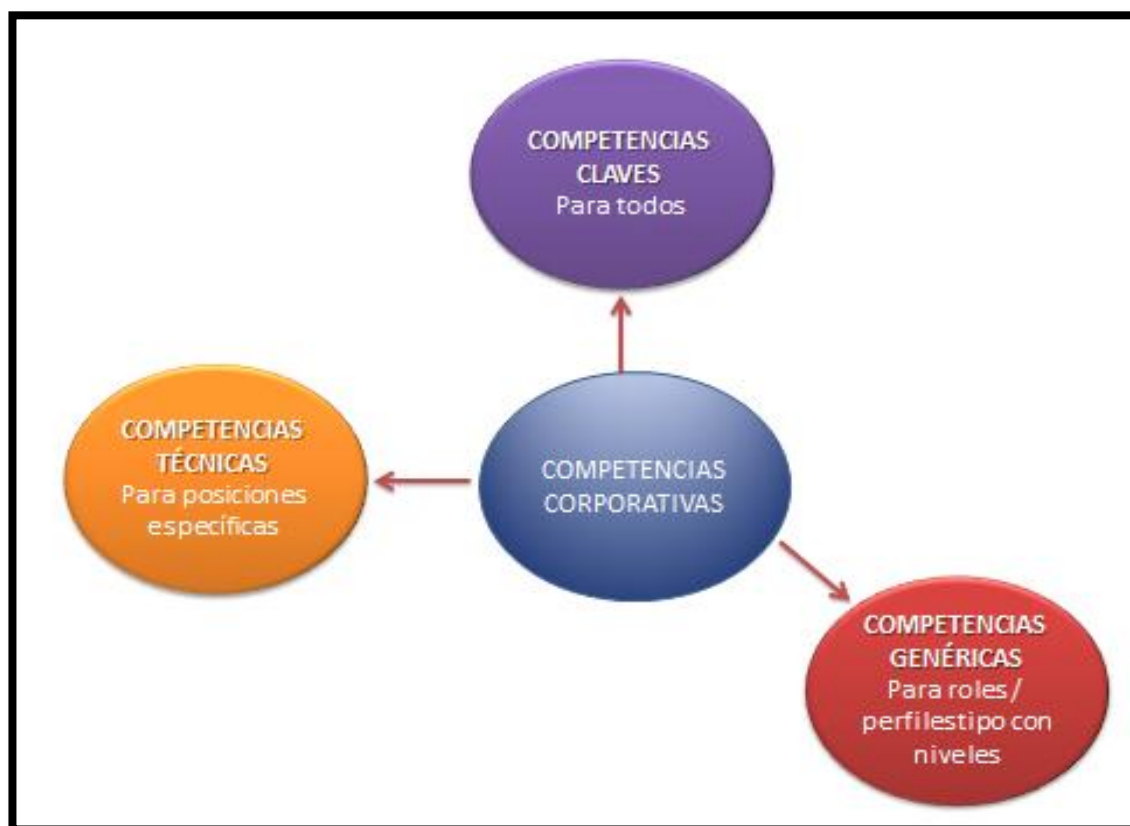


Figura 4 Clasificación de las competencias

4.1.2 Características de las competencias

Partiendo del hecho que, las competencias responden a las necesidades institucionales, se aplican en forma permanente en toda la organización y a través de ello se evidencia un desempeño eficiente en un cargo o puesto de trabajo, entonces éstas son:

1. Inherentes a la persona no a la actividad
2. Demostrables, medibles y desarrollables
3. Una relación entre las características de las persona y la consecución de los resultados
4. Adecuadas a la organización y distintivas
5. Adecuadas a la realidad actual y futura
6. Con un lenguaje conocido por todos

7. De fácil identificación

Las competencias que reúnen estas características se las puede reconocer, evaluar, medir y desarrollar.

4.1.3 Características que aseguran el éxito

“Son permanentes, permiten el autocontrol y la iniciativa para resolver problemas bajo presión y complejas” (ALLES, 2006, pág. 79).



Figura 5 Características que aseguran el éxito

4.1.4 Gestión por competencias

La implementación de un sistema de gestión por competencias puede generar óptimos beneficios por relacionarse con toda la organización y sus procesos, y, a la vez modificará los procesos de talento humano.

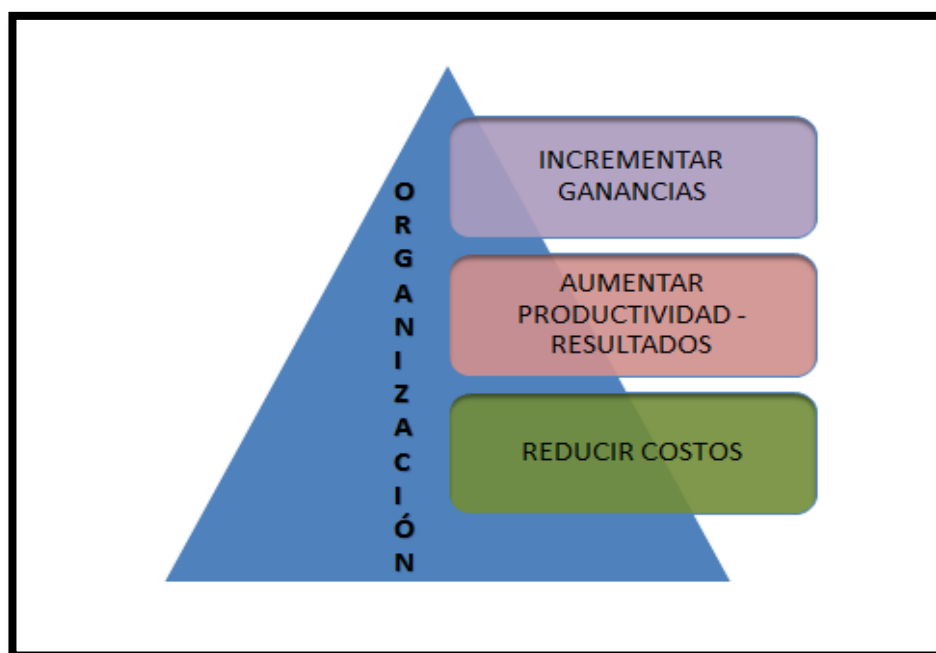


Figura 6 Gestión por competencias

“La gestión por competencias da valor a la estrategia del negocio” (ALLES, 2006, pág. 16).

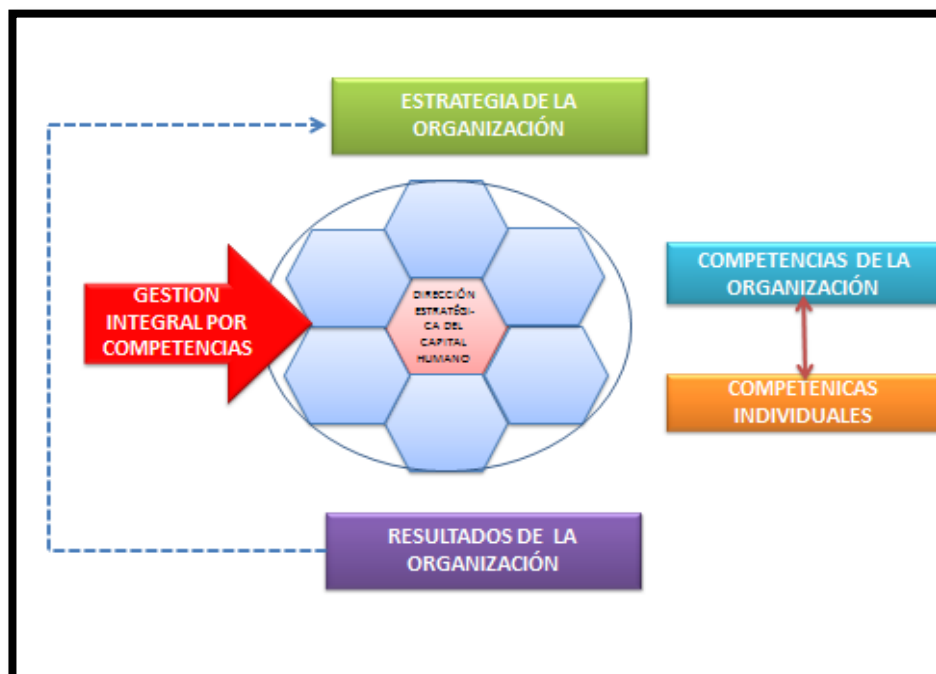


Figura 7 Gestión integral por competencias

4.1.5 Pasos para implementar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias

Según Martha Alles, se debe definir y/o revisar la MISIÓN de la empresa hacia dónde va la organización, los OBJETIVOS y la MISIÓN, lo que estamos haciendo para alcanzar la visión, participación e involucramiento.

1. Definir la Misión y Visión y/o validar su vigencia
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía:

Los líderes de la compañía deben entender su importancia, demostrar convencimiento y actitud positiva, esto es determinante para lograr una definición exitosa de las competencias que dirigirán a la organización.

3. Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

Es validar las competencias, verificar que respondan a la necesidad de la organización.

4. Diseño de los procesos de talento humano por competencias

4.1.6 Pasos para implantar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias

4.1.6.1 Implantación de un sistema de gestión por competencias

Para implantar un sistema de gestión por competencias se necesita.

1. Definir de las competencias

Para definir una competencia debemos considerar que:

“La competencia es comportamiento excelente en relación con un estándar de éxito en el lugar donde se desempeña” (ALLES, 2006, pág. 79).

Origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Predice quien hace bien algo y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

2. Definir de grados o niveles

Se puede utilizar los siguientes niveles.

A: Óptima o desempeño superior. Se calcula que una de cada 10 personas alcanzan este nivel en el ámbito laboral.

B: en desarrollo.

C: Poco desarrollada es necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Es el mínimo que debe alcanzar un empleado; de lo contrario no se considera apto para el puesto.

D: Deficiente 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 el nivel.

E: No posee competencia (ALLES, 2006, pág. 91)

4.1.6.2 Criterios efectivos para definir competencias

Los pasos necesarios que se deben considerar para definir las competencias son:

1. Definir criterios de desempeño
2. Identificar una muestra
3. Recoger información
4. Identificar tareas y los requerimiento en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura de grados
5. Validar el modelo de competencias
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos. (Alles, 2006 pág: 90)

4.1.6.3 Características de una implementación exitosa de un sistema de gestión por competencias

La implementación de un sistema de gestión por competencias, es exitoso si las competencias clave son definidas de manera puntual, éstas no deben ser más de cinco, pero sí vitales para lograr la misión de la empresa; adicionalmente debe haber un contraste entre las competencias laborales con que cuentan en ese momento los colaboradores y las competencias clave.

Además garantizar que:

1. El sistema sea aplicable y no teórico

2. Comprensible para todos los integrantes de la organización
3. Útil para la empresa
4. Fiable
5. De fácil manejo
6. Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas

4.1.6.4 Modelo de desarrollo de competencias

El modelo de desarrollo de competencias se basa en tres subsistemas:

1. SELECCIÓN

Ingreso de personas que tengan las competencias deseadas para el puesto.

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y, es fundamental.

3. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

“Descubrir las competencias que forjan un comportamiento superior, y trabajar en esa dirección” (ALLES, 2006, pág. 116).



Figura 8 Modelo de desarrollo de competencias

Si bien el modelo de gestión por competencias se apoya en tres subsistemas, en el presente proyecto se dará énfasis a la evaluación del desempeño.

4.1.7 Evaluación del desempeño por competencias

4.1.7.1 Modelo de desarrollo por competencias

Toda empresa tiene objetivos y planes de ejecución, si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo (perfil del puesto), los cuales tienen a su vez objetivos, vamos a tener una base fundamental para el sistema de evaluación del desempeño.

Con los objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias), se cuenta con una herramienta que permite medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

El éxito de la evaluación del desempeño radica en que la herramienta debe brindar al personal confianza y credibilidad, y, para generarla se debe considerar tres elementos, que son los.

ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA APLICACIÓN DE EVALUACIONES 360°



Figura 9 Claves para el éxito de una aplicación de evaluación 360°

4.1.7.2 Evaluación del desempeño – conceptos

Para entender el significado de evaluación del desempeño, se cita algunos conceptos.

- “Es la herramienta que se utiliza para comprobar si se cumplió objetivos propuestos individualmente. De esta manera tener una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados” (DIFFO, 2013).
- “Proceso predestinado a definir y comunicar a los empleados el rendimiento de su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (Acosta, 2009).
- “Es un sistema de valoración del desempeño del individuo en el cargo y proyección de éxito” (Acosta, 2009).

4.1.7.3 Evaluación del desempeño 360°

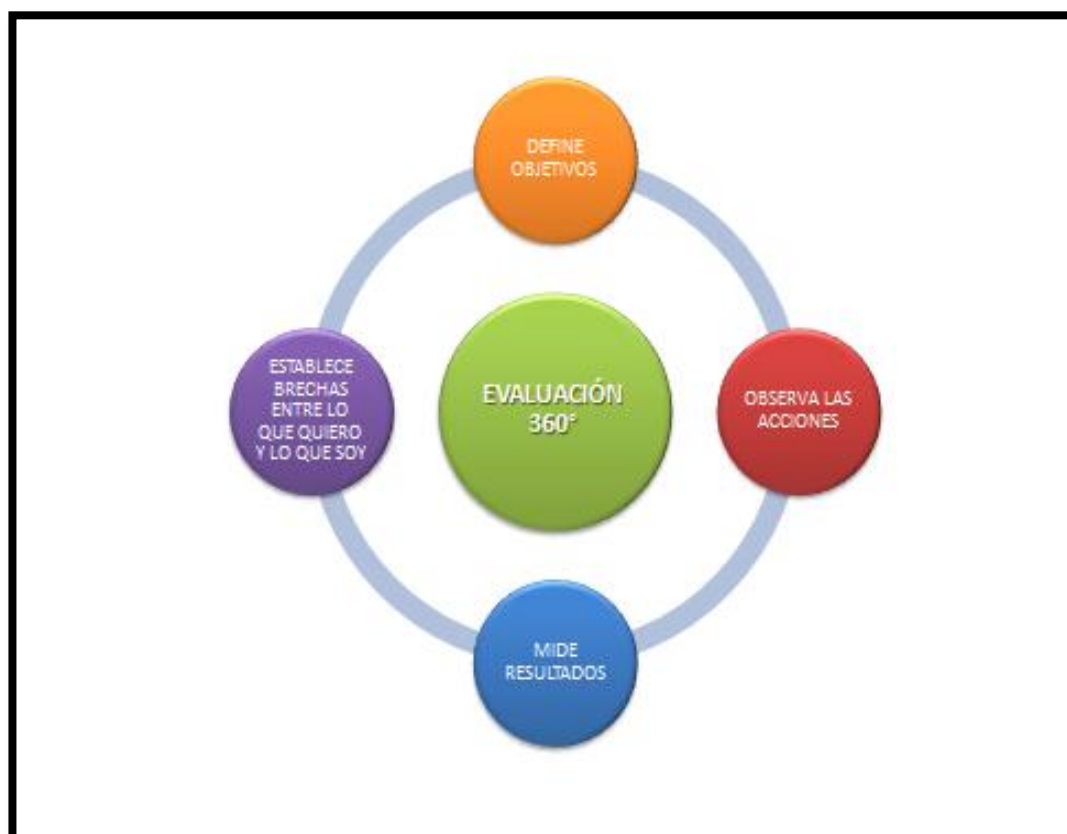


Figura 10 Evaluación del desempeño 360

En la actualidad el éxito de una organización se encuentra ligada al desempeño de su capital humano, razón por la cual es importante evaluar la actuación del mismo.

La evaluación 360° es una herramienta que tiene por objetivo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados organizacionales y el aprovechamiento del capital humano.

“En la evaluación 360° un grupo de personas valora a otra por medio de una serie de factores predefinidos que ha demostrado a lo largo de su práctica profesional (ALLES, 2006, pág. 146)”

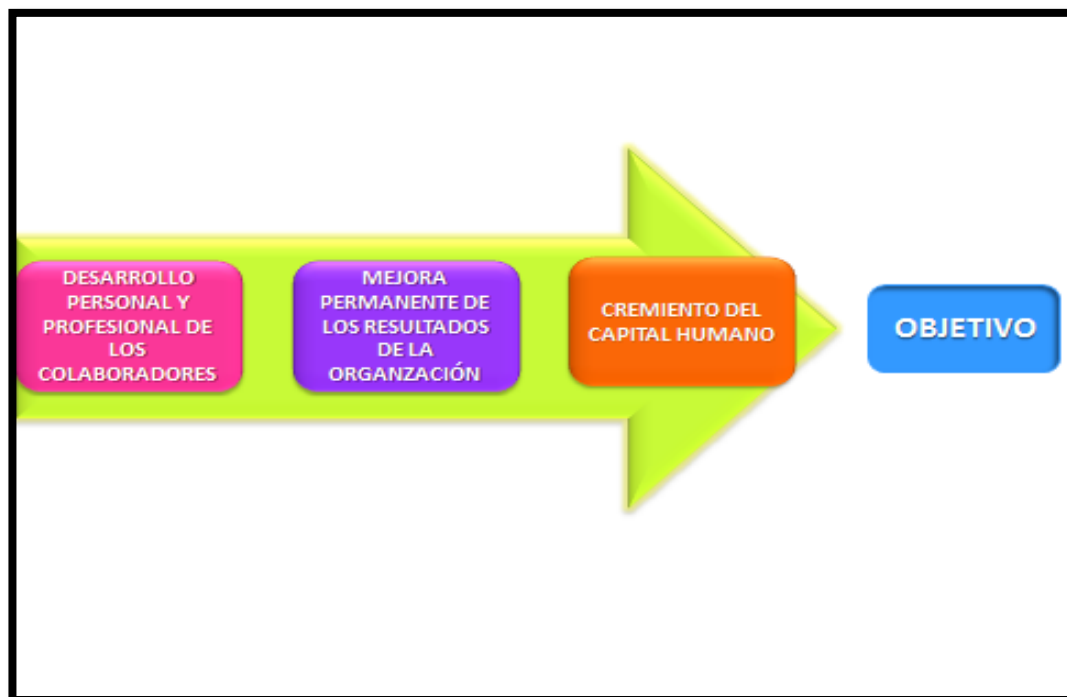


Figura 11 Objetivo de la evaluación 360°

La evaluación 360° es una herramienta de RETROALIMENTACIÓN, basada en la información de múltiples fuentes, el colaborador es evaluado por todo su entorno jefes, pares, subordinados, lo que permite apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores, con la finalidad de mejorar su desempeño.

4.1.7.4 Pasos para realizar una evaluación 360°

Para realizar una evaluación 360°, que permita contribuir con el desarrollo de los colaboradores y la organización, se necesita:

1. Definir las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda, determinar el conjunto de competencias que se van a evaluar, mismas que deben estar ligadas al cumplimiento objetivos estratégicos de la compañía.
2. Diseñar la herramienta, el cuestionario o formulario de evaluación 360°
3. Elegir las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos (pueden incluirse o no). Las evaluaciones son anónimas y son elegidas por el evaluado.
4. Realizar el lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores

5. Revelar y procesar los datos de las diferentes evaluaciones, que en todo los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información
6. Comunicar a los interesados los resultados de la evaluación 360°. Se puede realizar un taller donde el participante recibe orientación sobre la forma de interpretar su reporte y sobre la planificación de su propio crecimiento
7. Preparar el Informe, una vez aplicada la evaluación 360°, se debe realizar un FEEDBACK, emitir un informe claro y explicativo al colaborador y un informe global al directorio o directivos de la empresa, mismo que debe contemplar el resultado final de las evaluaciones en relación con las competencias cardinales: en cuanto a las competencias específicas se puede elaborar un informe por familia de puestos. (ALLES, 2006, págs. 146,150)

4.1.7.5 Informe de evaluación del desempeño 360°

El informe de evaluación del desempeño 360°, permite presentar al colaborador evaluado sus fortalezas y oportunidades de desarrollo para lograr un mejor desempeño; al mismo tiempo conocer si las percepciones de los evaluadores se encuentran alineadas respecto a los factores que son considerados críticos para el puesto.

El informe brinda información que permite:

1. Desarrollar en el evaluado conciencia respecto a la forma en que otras personas perciben su comportamiento en el lugar de trabajo.
2. Informar sobre los cambios que debe implementar a fin de desarrollarse
3. Brindar información que le permita desarrollarse a partir de lo que hace bien
4. Conocer las razones que motivaron una puntuación
5. Tomar medidas necesarias basadas en los objetivos del desempeño, su resultado, comportamiento, competencias; el análisis de la información obtenida, a fin de diseñar un plan de acción personalizado para cada evaluado, e implementarlo.
6. Brindar la oportunidad de responsabilizarse de su propio desarrollo

4.1.7.6 Seguimiento de los evaluados

Desde el área de Talento Humano se puede instrumentar dos tipos de acciones

- 1. GENERALES:** Cuando se ha detectado que la organización está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular, podemos incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas.
- 2. PARTICULARES:** Se deberá ofrecer a cada evaluado, ideas y sugerencias para su autodesarrollo. Puede ser a través de la intranet, comunicación interna, informando a los integrantes de la organización como se pueden desarrollar las distintas competencias, lecturas sugeridas (ALLES, 2006, pág. 151).

4.1.7.7 Claves para el éxito de una evaluación del desempeño 360°

Para asegurar el éxito en la aplicación de esta herramienta se ha considerado:

1. La herramienta - diseño
2. La prueba piloto
3. Entrenamiento a evaluadores y evaluados
4. Los manuales de instrucción
5. Procesamiento externo
6. Los informes
7. La devolución a los evaluados
8. Seguimiento con los evaluados
9. Continuidad (ALLES, 2006, pág. 152)

4.1.7.8 Principales usos que se da a la evaluación 360°

La evaluación 360°, es una herramienta que en la actualidad muchas organizaciones la utilizan para desarrollar a sus colaboradores, y a su vez para:

1. Medir las competencias.

2. Establecer políticas claras de reclutamiento interno asegurando el candidato adecuado para el puesto solicitado.
3. Definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales.
4. Identificar a colaboradores exitosos y con potencial para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
5. Evaluar sistemáticamente el desempeño, y proporcionar retroalimentación de varias fuentes.
6. Proporcionar información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño.
7. Proveer información para determinación de necesidades, evaluación y planeación de los recursos humanos.
8. Diseñar programas de desarrollo.

Para aplicar lo expuesto, se requiere el apoyo en la gestión de mandos medios.

4.1.8 Desarrollo y entrenamiento

4.1.8.1 Plan de desarrollo y entrenamiento

“El ser humano necesita recibir instrucción clara y concisa sobre lo que se espera que haga y cómo lo puede hacer lo que constituye un trabajo bien hecho” (Appley, 2009).

Analizados los resultados de la evaluación 360°, se debe establecer acciones encaminadas al desarrollarlas habilidades del evaluado, pero la puesta en marcha solo depende del evaluado y su deseo de crecimiento personal y profesional que repercute en su productividad en el puesto de trabajo.

4.1.8.2 Pasos para desarrollar un plan de acción individual

El plan de acción es personalizado y se orienta a desarrollar aquellas competencias que el colaborador no las posee o tienen una baja puntuación en el informe de evaluación del desempeño 360°, para esto se debe identificar:

1. Las metas para mejorar las competencias que necesitamos desarrollar
2. Los beneficios de cada meta en las áreas de mejora
3. Qué obstáculo se puede encontrar
4. Qué soluciones puede ayudar a superar esos obstáculos
5. Con el ejecutivo las acciones específicas y las brechas para hacer seguimiento a fin de conseguir los resultados deseados

4.1.8.3 Acciones para el desarrollo del plan de acción

1. Sesiones individuales de coaching (interno- jefe, o externo)
2. Reuniones de feedback (participante, jefes, pares, reportes directos)
3. Talleres de entrenamiento y capacitación
4. Planes de sucesión, cultura de feedback, competencias específicas, job match. etc.

4.1.9 Mandos medios

4.1.9.1 Introducción - mandos medios

“Según la definición clásica los mandos medios constituyen el enlace entre las unidades funcionales de las organizaciones y el equipo de dirección” (Villafañe, 2011).

Son la piedra angular en el sistema de trabajo de cada empresa, los representantes directos de los niveles ejecutivos de la organización, su rol es observar el día a día, planificar, organizar, ejecutar los trabajos y controlar a

los equipos, evitando el desorden y la descoordinación de todas las actividades operativas, son ellos quienes orientan a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos trazados con niveles adecuados de eficiencia, eficacia.

Los mandos medios son aquellos ejecutivos de bajo perfil, los verdaderos gestores de la organización, son proactivos, metódicos, son quienes conocen como funciona la compañía, la labor de los equipos, empleados más valiosos, facilitan los canales de comunicación y a quien recurrir para solicitar recursos. Los mandos medios son potencialmente agentes de cambio. (Clavería, 2010)

Los mandos medios se apoyan en herramientas como:

1. La gestión de personal

“Es la encargada de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su capital humano” (Santillan, 2007).

La gestión de personal es considerada la clave de la estrategia empresarial, se traduce en la capacidad que tiene una empresa para involucrar a sus colaboradores con la misión, visión, valores, metas corporativas y marcar la diferencia, con los únicos recursos vivos e inteligentes, capaces de llevar al éxito a la organización y enfrentar los desafíos marcados por este mundo globalizado.

2. Liderazgo

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir a través del proceso de comunicación en las personas o un grupo de personas, y hacer que éstas trabajen con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos.

La forma en que una persona trabaja o interacciona con otra, la presencia o forma de impresionar a los demás, determinan un estilo de liderazgo; pero se debe considerar que los líderes competentes mezclan estos siguientes estilos de liderazgo para lograr su objetivo.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo Directivo: El líder determina cómo, cuándo y dónde se debe llevar a cabo una tarea, no solicita la opinión de los demás.

Estilo Participativo: El líder pide opinión, información y recomendaciones a sus subordinados, pero la decisión final la toma él.

Estilo Delegativo: El líder cede la autoridad necesaria a los subordinados para resolver problemas y tomar decisiones sin su permiso.

Estilo Transformacional: Transforma a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento tanto personal como profesional y en el fortalecimiento de la organización.

Estilo Transaccional: Motiva a los subordinados a trabajar utilizando técnicas como la recompensa y los castigos, asigna tareas por escrito, delinea condiciones para alcanzar la misión y dirige por excepción dando a conocer únicamente lo que se ha hecho mal. (Hernandez, 2010)

3. Comunicación

El acto de intercambiar información mediante gestos, palabras ruidos, escrito, etc., es a lo que llamamos comunicación. En la comunicación están presentes los elementos: Emisor, receptor, mensaje y canal(...). En el mundo laboral la comunicación es fundamental para contribuir a la inserción laboral y para mantener un buen ambiente de trabajo. (Gravirgo, 2011)

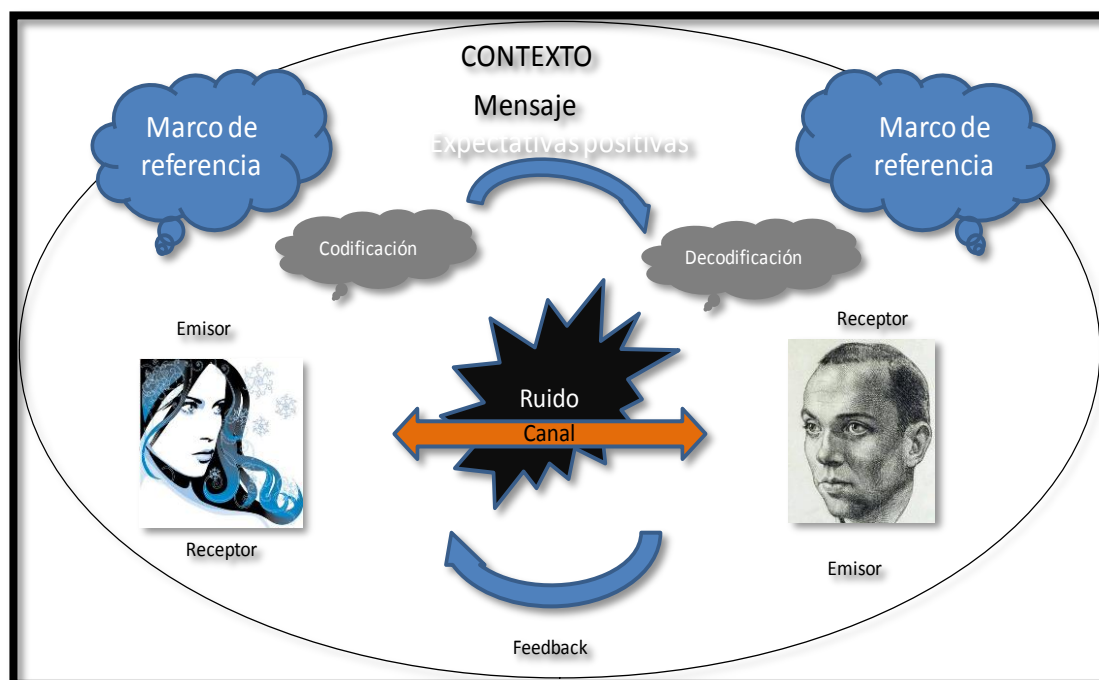


Figura 12 Elementos de la comunicación

4.1.9.2 Perfil de los mandos medios

Un mando medio en el corto plazo es relevante en los resultados de la empresa, de ahí que saber qué hacer con ellos y cómo elegirlos es de vital importancia ya que ellos determinan el éxito o fracaso de la estrategia empresarial

Un mando medio:

1. Está comprometido con el desarrollo del trabajo en equipo
2. Tiene autoconfianza y capacidad para organizar esfuerzos
3. Se compromete con aquello que puede conseguir y da lo que promete.
4. Conoce muy bien su área de actividad y los procesos operativos
5. Tienen capacidad para mejorar procesos
6. Es un líder, influye en el personal para que trabaje con entusiasmo y en equipo; satisface sus necesidades, escucha y valora sus opiniones.
7. Identifica valores en las personas a su cargo y los desarrolla como profesionales.
8. Tiene habilidad para definir tareas y asignarlas a las personas adecuadas, estableciendo plazos, proporcionando medios y estableciendo métodos de supervisión.
9. Está identificado con lo que la empresa quiere y requiere.
10. Logra la satisfacción del cliente

Si el éxito de una organización depende de su gestión; entonces es necesario e importante estimularlos, capacitarlos y dotarlos de herramientas que promuevan el desarrollo de sus habilidades gerenciales.

4.1.9.3 Función de los mandos medios

Se identifica dos funciones clave:

1. Encontrar acciones que permitan que la operación se alinee a las políticas estratégicas definidas por la dirección.
2. Ser líder del equipo de trabajo con desarrollo de mejora continua mediante el análisis y optimización de procedimientos y la gestión del capital know how de sus asociados a nivel técnico y emocional que fomente un clima de trabajo que arroje buenos resultados. (Villafañe, 2011)

“En investigaciones McGrath descubrió de la importancia de los mandos medios de la labor para gestionar y conseguir recursos para su equipo de trabajo y de esta manera protegerlos. Por ello deben ser valorados por las organizaciones” (Clavería, 2010).

Hay que tomar en cuenta la importante labor de los mandos medios ya que se desenvuelven en tres aspectos: relación con las personas, con las tareas y por ultimo relacionar estos dos puntos anteriores. En fin recae sobre ellos la responsabilidad de otros. (Magazine, 2010)

4.1.9.4 Habilidades gerenciales – directivas

Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades, talentos, capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización para dirigirlos hacia la consecución de los objetivos. (Cheche, 2012)

El liderazgo implica CREATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

LIDERAZGO: El liderazgo implica a más de una persona

El líder es una persona carismática, capaz de influir en los demás, inspirar a alcanzar una meta común y tomar decisiones que afectan en forma positiva a la empresa, es la cabeza visible de un equipo.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que un gerente debe dominar para ser exitoso.

1. HABILIDADES TÉCNICAS

Involucra el conocimiento técnico, la puesta en práctica de métodos, técnicas y medios necesarios para ejecutar tareas específicas propias del cargo o área que ocupa, estas habilidades se las puede obtener mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo.

2. HABILIDADES HUMANAS

Comprende la facilidad que tiene un gerente para relacionarse y trabajar de manera eficiente con su grupo de trabajo.

Son aquellas habilidades que ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida.

3. HABILIDADES ESTRATÉGICAS O CONCEPTUALES

Es la capacidad de percibir la organización como un todo, reconocer sus elementos, interrelaciones y como los cambios realizados en alguna parte de la misma, afectan a los demás elementos y resolver problemas en forma creativa. (Rojas, 2012)

Dependiendo del nivel gerencial éstas habilidades se vuelven más o menos importantes, si las habilidades humanas son importantes, en los altos niveles gerenciales, éstas se hacen menos importantes y más importantes las habilidades conceptuales, a la vez que en los niveles bajos tienen mucha importancia las habilidades técnicas, de ahí que todo gerente debe estar en constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. (Gerenciales, 2012)

Dentro de las habilidades gerenciales se puede citar las siguientes:

- Manejo y administración de recursos humanos
- Administración del tiempo
- Capacidad de análisis
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Innovación
- Inteligencia emocional
- Liderazgo y conducción
- Negociación

Si las organizaciones cuentan con un equipo de líderes, éstas, están en capacidad de formar equipos de alto rendimiento o desempeño, garantizando de esta forma la consecución de los objetivos empresariales.

4.1.9 Equipos de alto rendimiento

4.1.9.1 Formación de equipos de alto rendimiento

Para formar equipos de alto rendimiento es importante encontrar patrones de comportamiento básicos que nos permitan descubrir qué habilidades y capacidades puede tener y qué podemos esperar de cada colaborador en función de su desenvolvimiento laboral, y así explotarlo en beneficio de la organización. (Infoservi, 2011)

Para su formación se debe considerar los siguientes puntos.

1. Definir un Objetivo

Se necesita fijar una meta, los pasos necesarios para alcanzarla y comunicar todo claramente, sin descuidar detalles.

2. Buscar a las personas correctas

Integrar a personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica

3. Crear una estructura de trabajo

Liderar apoyándose en una estructura que facilite la comunicación entre los miembros y el seguimiento de los compromisos adquiridos internamente y con otros departamentos o empresas.

4. Comunicar con claridad

El equipo debe saber con claridad hacia dónde va y debe entenderlo.

5. Formar líderes

Se debe formar líderes al interior del grupo, el grupo podrá tomar el lugar de alguien en el desarrollo de proyectos

6. Delegar y dar poder de decisión

Aprender a delegar y entregar poder de decisión a los miembros del grupo, dejar que las personas se responsabilicen de los resultados del proyecto

7. Reconocer logros personales y grupales

Recompensar y celebrar públicamente los éxitos individuales y colectivos.

8. Fomentar la flexibilidad

Fomentar un espíritu de cambio y alerta permanente entre los integrantes, saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados de un buen grupo de trabajo.

9. Entregar los recursos necesarios

Proveer todos los recursos necesarios aunque no esté de acuerdo con las peticiones, un buen equipo debe aprender a exigir y un buen líder debe aprender a conceder.

4.1.9.2 Funciones de los equipos de alto rendimiento

Una vez que se haya conformado el equipo de alto rendimiento, se debe definir sus funciones; a continuación se cita algunas de ellas:

1. FUNCIÓN DE ASESORÍA – consejero

En este grupo tenemos a personas que les gusta estar envueltos en la toma de decisiones, que tienen habilidad para localizar, extractar y difundir información, buena capacidad de escucha, que mantienen buenas relaciones con los miembros del equipo y que primero asimilan la información antes de dar un consejo.

2. FUNCIÓN DE INNOVACIÓN

Su orientación al futuro les permite desarrollar nuevas ideas e identificar en qué pueden emplearlas con éxito, buscan siempre los procesos de aprendizaje en las experiencias positivas o negativas, son muy independientes, no se sujetan a procedimientos y reglas establecidas, en ocasiones les cuesta dirigir a otros; cuando están creando pueden parecer ausentes, con poca perspectiva y visión de conjunto. Este es un requisito que debe tener un directivo, o por el contrario, tener cerca a una persona de estas características.

3. FUNCIÓN DE PROMOCIÓN

Es la capacidad que tiene una persona para vender, divulgar mensajes, persuadir, hacer una idea atractiva y defenderla, pueden cambiar de opinión sin alterar las condiciones iniciales y emplear más tiempo fuera que dentro del equipo, en ocasiones son acusados de no entrar en el detalle. Sus relaciones, influencia, persuasión, capacidad de venta y promoción son fundamentales.

4. FUNCIÓN DE DESARROLLO

Ningún equipo puede funcionar sin una persona que sea capaz de adoptar una idea generada por otra persona y asesorar sobre su viabilidad práctica, pasando de un nivel conceptual a un nivel práctico teniendo en cuenta la relación costo – beneficio. Son personas sociales, que gustan organizar actividades, aunque una vez puesta en marcha pueden perder el interés.

5. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Son personas que se centran en un objetivo, asegurándose que se ejecute el proceso y las tareas según el plan trazado, organizan, establecen sistemas, diseñan procedimientos, asignan trabajo y aseguran que el proceso pueda funcionar, enfrentan y superan retos sin dificultad. No admiten un no por respuesta.

6. FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Son personas con gusto por el trabajo bien hecho aunque éste pueda resultar monótono - repetitivo y aburrido; son perfeccionistas y prefieren terminar totalmente una tarea antes de comenzar otra.

7. FUNCIÓN DE INSPECCIÓN

Controlan que el trabajo se realice correctamente, son personas analíticas, reflexivas y detallistas, pueden concentrarse durante largos periodos de tiempo en la realización de un trabajo preciso y detallado, informa al equipo sobre los avances; miden dos veces y corta sólo una.

8. FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO

Ofrece soporte al resto de funciones. Su misión es hacer funcionar al equipo. Suelen ser buenos negociadores, apoyan cambios que son completamente necesarios, a aquellas personas con quien comparte valores y aceptan la responsabilidad de consolidar y garantizar que todo esté en orden.

9. FUNCIÓN DE INTEGRACIÓN

Puede venir de cualquiera de los otros perfiles, son personas que toman decisiones basadas en el sentido común y datos, tienen la habilidad de transformar grupos de personas en equipos. Consiguen que todos sepan cuáles son los objetivos y valoran a cada puesto haciéndolos conocer la importancia de su contribución al resultado final. (Infoservi, 2011)

4.1.9.3 Características de un equipo de alto rendimiento

Un equipo de alto desempeño tiene las siguientes características:

- La tarea no puede ser realizada por una o dos personas, todos trabajan en la misma tarea y oficina o lugar de trabajo.
- Alta participación del líder del equipo
- Marca expectativas altas
- Adopta una actitud positiva
- Focalizados en la misión del equipo
- Apertura los canales de comunicación
- Desarrollo un espíritu de equipo
- Identifica maneras de celebrar su éxito

CAPITULO V

DESARROLLO DEL PROYECTO GRUPO HANASKA

5.1 Compromiso de la dirección general

El presente proyecto inicia con la idea de mejorar los procesos de gestión de Recursos Humanos, se realiza una presentación a la Dirección General del Grupo misma que comprende dos pasos:

1. Se presenta el plan estratégico 2012 - 2015 donde su visión de crecimiento del Grupo a nivel nacional e internacional necesita del desarrollo de sus mandos medios para apoyar a estos objetivos. El Grupo cuenta con 1672 colaboradores de los cuales 153 se ubican en la escala de mando medio y es a este grupo con quien se trabajará en el proyecto.
2. Con este antecedente el área de Recursos Humanos, para apoyar la estrategia corporativa, presenta el proyecto de DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS BASADO EN UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS, con el mismo se demuestra los beneficios que logrará su implementación; el Director General del Grupo convencido de este proyecto aprueba su ejecución y financiamiento.

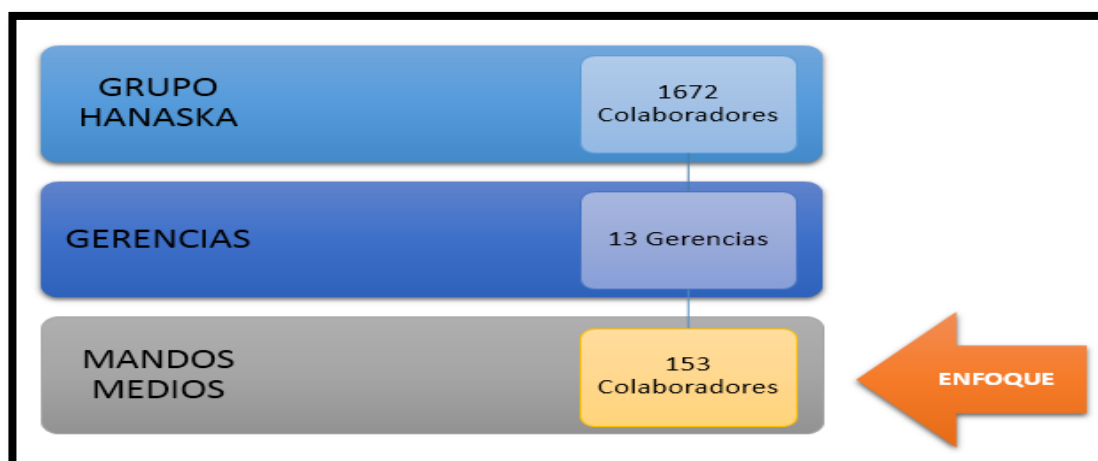


Figura 13 Nómina grupo hanaska

Dentro del Departamento de Desarrollo Humano y Organizacional se mantienen los siguientes subsistemas:

1. **Selección:** donde la elección del candidato adecuado para el puesto es indispensable. El poder mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal son factores importantes en la decisión del candidato.

Hanaska mantiene un procedimiento estandarizado dentro de todas las compañías el mismo especifica los tiempos de entrega de personal por cada tipo de proceso de selección.

2. **Inducción:** Es la orientación y explicación al nuevo colaborador de su puesto de trabajo y sobre la Compañía. Este es un proceso muy importante ya que apoya al colaborador a su adaptación.

Dentro del Grupo manejamos dos tipos de inducciones:

Inducción general: explicación de todo el Grupo y cada Compañía

Inducción en el puesto de trabajo: explicación al detalle de las funciones que debe realizar en su cargo.

3. **Evaluación del Desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comparar o valorar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, las funciones del cargo y las competencias.

Es un proceso sistemático y periódico lo que ayuda a que los compromisos o acuerdos sean desarrollados o mejorados en ese lapso de tiempo.

Dentro del procedimiento de Evaluación del Desempeño se manejan 3 tipos:

- Evaluación del Desempeño por periodo de prueba
- Evaluación del Desempeño por renovación de contrato
- Evaluación por competencias

4. Remuneraciones: proceso en el cual se realizan los cálculos de pago para los colaboradores llevando el lineamiento del Ministerio de Relaciones Laborales y el actual Código Laboral.

5. Capacitación: es toda la actividad que se realiza dentro de la organización respondiendo a las necesidades que buscan mejorar los conocimientos, habilidades y conductas de sus colaboradores.

El plan de capacitación y presupuesto se lo maneja de manera individual por cada compañía. Existen lineamientos generales que se desprenden de la estrategia del Grupo y con ello se asignan presupuestos para estos temas de capacitación los mismos que unifican el personal ya que la misma es para fortalecer a los colaboradores y buscar ascensos internos.

6. Clima Organizacional: es la evaluación mediante encuesta a los colaboradores de aspectos sobre el ambiente dentro de la Organización.

Estas evaluaciones se las realiza cada dos años con el mismo cuestionario para cada empresa donde se identifican los factores comunes.

7. Plan de Carrera: esta es una propuesta interna de crecimiento donde se unen las evaluaciones del desempeño y los planes de capacitación.

Dentro del Grupo cada empresa maneja planes de carrera únicamente verticales y en el caso de mandos medios si se mantiene un plan de carrera entre compañías.

5.1.1 Revisión de los requerimientos: misión, visión, objetivos empresariales y valores organizacionales

El área de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General del Grupo realiza un análisis de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales del Grupo, analizada la información, se decide que el Departamento de Recursos Humanos defina los lineamientos para la implantación del proyecto de acuerdo a la estrategia corporativa.

5.1.2 Definición del modelo de competencias

Al contar con la información necesaria y el objetivo que se quiere lograr, se procede a realizar un análisis de los diferentes métodos de competencias que se pueden aplicar, y, se toma la decisión de trabajar siguiendo los lineamientos del modelo de competencias de Martha Alles, se procede a elaborar el documento que servirá para socializar el modelo a los Directivos Staff del Grupo.

5.1.3 Verificar el cronograma de actividades y responsables para la implementación del proyecto

Definido el modelo guía a seguir, se procede a elaborar el cronograma de actividades, con sus respectivos tiempos y responsables de cada tarea.

5.1.4 Capacitación a las gerencias generales y corporativas sobre el modelo de competencias

Según el cronograma definido, el Departamento de Recursos Humanos selecciona y define en base a la estrategia del Grupo un conjunto de veinte competencias cardinales que identifican a la organización y son entregadas al grupo staff.

Las competencias seleccionadas son:

1. Compromiso

Involucrarse personalmente de las metas de la organización. Apuntalar e fomentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Detectar amenazas que pongan en riesgo el logro de objetivos estar vigilante del desarrollo de acciones acordadas cumpliendo con los compromisos colectivos e individuales profesionalmente.

2. Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

3. Prudencia

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

4. Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

5. Fortaleza

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

6. Orientación al cliente

Implica la inquietud de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica afanarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. 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 planificar la actividad.

7. Orientación a los resultados

Capacidad de encaminar todos las labores a lo propuesto inicialmente, trabajando eficazmente para sobresalir y satisfacer las necesidades del cliente y de la organización. Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

8. Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

9. Sencillez

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

10. Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

11. Temple

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

12. Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

13. Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

14. Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de 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 problemas.

15. Innovación

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

16. Flexibilidad

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista

encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

17. Empowerment

Funda claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades individuales y las direcciona. Explora la capacidad de cada miembro de su equipo de trabajo combinando meticulosamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Participa las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Innova estrategias en pro de destacar el talento y capacidad de todos.

18. Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

19. Desarrollo de las personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

20. Conciencia organizacional

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para entender e interpretar las relaciones jerárquicas en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Esto implica la identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones y son capaces de influir al resto, asimismo, significa detectar posibles problemas que los puedan afectar. (Alles M. , 2005, pág. 98)

Adicional al diccionario de competencias cardinales el Departamento de Recursos Humanos define el grupo de competencias específicas que serán consideradas para cada cargo de mando medio y que serán valoradas por cada Gerente en función de importancia e impacto en el puesto de trabajo.

De un total de un aproximado de 100 competencias específicas definidas en el diccionario de Martha Alles se seleccionan 45 que son:

1. Profundidad en el conocimiento de los productos
2. Orientación a los resultados
3. Orientación al cliente

4. Negociación
5. Comunicación
6. Aprendizaje continuo
7. Credibilidad técnica
8. Presentación de soluciones comerciales
9. Resolución de problemas comerciales
10. Trabajo en equipo
11. Capacidad de planificación y organización
12. Iniciativa
13. Innovación
14. Adaptabilidad al cambio
15. Perseverancia
16. Temple
17. Conocimiento de la industria y del mercado
18. Construcción de relaciones de negocios
19. Pensamiento analítico
20. Manejo de relaciones de negocios
21. Pensamiento conceptual
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Desarrollo estratégico de recursos humanos
24. Impacto e influencia
25. Capacidad de entender a los demás
26. Orientación al cliente (II)

27. Trabajo en equipo (II)
28. Orientación a los resultados (II)
29. Integridad
30. Liderazgo (II)
31. Empowerment (II)
32. Iniciativa (II)
33. Flexibilidad
34. Autocontrol
35. Búsqueda de información
36. Conciencia organizacional
37. Confianza en sí mismo
38. Desarrollo de las relaciones
39. Desarrollo de las personas
40. Impacto e influencia (II)
41. Pensamiento analítico (II)
42. Preocupación por el orden y la claridad
43. Pensamiento conceptual (II)
44. Entrepreneurial
45. Competencia "del naufrago"

El desarrollo del proyecto inicia con la capacitación del modelo de competencias al equipo Staff del Grupo Hanaska, durante el desarrollo del evento se presenta el diccionario de competencias cardinales que fueron previamente seleccionadas.

Para cumplir con el objetivo del taller; con los asistentes se forman cuatro grupos, a cada uno se entrega el diccionario de competencias cardinales para su análisis, identificación y selección dentro de cada grupo, una vez pre seleccionadas las competencias por cada grupo se las expone y explica la razón de la selección, se recopilan las competencias elegidas por cada grupo y al final todos los asistentes van puntuando las competencias de acuerdo a su importancia.

Las competencias que identifican al Grupo Hanaska definidas por el Staff de Gerentes son:

1. Compromiso
2. Orientación a resultados
3. Iniciativa
4. Empowerment
5. Conciencia organizacional

A continuación se define la competencia así como sus diferentes niveles:

1. Compromiso

Involucrarse personalmente de las metas de la organización. Apuntalar e fomentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Detectar amenazas que pongan en riesgo el logro de objetivos estar vigilante del desarrollo de acciones acordadas cumpliendo con los compromisos colectivos e individuales profesionalmente. (Alles.Martha, 2004)

Niveles:

A: Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas

B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados

C: Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas

D: Ejecuta órdenes bajo supervisión

2. Orientación a los resultados

Capacidad de encaminar todos las labores a lo propuesto inicialmente, trabajando eficazmente para sobresalir y satisfacer las necesidades del cliente y de la organización. Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento. (Alles.Martha, 2004, pág. 78)

Niveles:

A: Siempre va un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, se preocupa por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos a los definidos por la empresa. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones de alto valor agregado frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios que sean necesarios

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores en el tiempo previsto y con los recursos asignados. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente a los obstáculos e imprevistos.

3. Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones ya tomadas anteriormente hasta la búsqueda de nuevas circunstancias o soluciones de problemas. (Alles.Martha, 2004, pág. 92)

Niveles:

A: Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas

B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados

C: Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas

D: Ejecuta órdenes de trabajo sin supervisión

4. Empowerment

Funda claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades individuales y las direcciona. Explora la capacidad de cada miembro de su equipo de trabajo combinando meticulosamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Participa las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Innova estrategias en pro de destacar el talento y capacidad de todos. (Alles.Martha, 2004, pág. 156)

Niveles:

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

5. Conciencia organizacional

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para entender e interpretar las relaciones jerárquicas en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Esto implica la identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones y son capaces de influir al resto, asimismo, significa detectar posibles problemas que los puedan afectar. (Alles.Martha, 2004, pág. 248)

Niveles:

A: 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.

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.

C: Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería

D: 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

5.1.2 Modelo de competencias

5.1.2.1 Niveles de competencias

En el taller se explica que son los niveles de una competencia y de acuerdo a la herramienta utilizada se trabajarán con cuatro niveles que son:

Tabla 2

Niveles de competencia

CALIFICACIÓN	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS CALIFICACIÓN CUALITATIVA
A	POTENCIAL TALENTO (APTO PARA)
B	COMPETENCIAS EN DESARROLLO (MEDIO ALTO)
C	COMPETENCIA EN DESARROLLO (MEDIO BAJO)
D	COMPETENCIAS POCO DESARROLLADAS

5.1.2.2 Diccionario de competencias específicas

Se entrega un diccionario de 45 competencias específicas a cada una de las gerencias; las competencias tienen su definición general y específica por niveles.

1. Profundidad en el conocimiento de los productos

“Es la capacidad de saber las características de cada uno de los productos e innovar adaptándose a las necesidades del cliente satisfaciendo todos sus requerimientos ” (Alles.Martha, 2004, pág. 176).

- A.** 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.** 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.
- C.** 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.
- D.** Conoce los productos utilizados habitualmente.

2. Orientación a los resultados

“Es la fijación al logro de resultados, estableciendo metas desafiantes por encima de los propuestos, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización” (Alles.Martha, 2004, pág. 178).

- A.** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la

empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

- B.** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
- C.** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
- D.** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

3. Orientación al cliente

“Es la disposición y el deseo de servir a los clientes con el compromiso personal para satisfacer con sus pedidos, deseos y expectativas” (Alles M. , 2005).

- A.** 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.
- 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.

- C. Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
- D. Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

4. Negociación

“Habilidad para crear un ambiente de colaboración y lograr propuestas que persistan en el tiempo. Capacidad de encaminar o controlar posibles discusiones centrándose en el problema” (Alles M. , 2005, pág. 148).

- A. 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. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan

5. Comunicación

Facilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma precisa, exponer aspectos positivos. Habilidad de encontrar en que momento y como preguntar para llevar adelante un propósito. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Además la capacidad de comunicar por escrito con claridad y sencillez. (Alles M. , 2005, pág. 149)

- A. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

- B.** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C.** Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- D.** En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

6. Aprendizaje continuo

“Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia tanto individual como colectiva propagando en foros locales o internacionales” (Alles M. , 2005, pág. 150).

- A.** Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
- B.** Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
- C.** Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
- D.** Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

7. Credibilidad técnica

“Capacidad necesaria para generar confianza en los demás, por lo general en los negocios, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad” (Alles M. , 2005, pág. 151).

- A.** Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
- 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.
- C.** 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.
- D.** Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.

8. Presentación de soluciones comerciales

La facilidad de comunicar claramente al cliente el valor de su propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia. Demostrando la presentación a sus intereses y formación. (Alles M. , 2005, pág. 152)

- A.** Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.
- B.** Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.

- C. Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.
- D. Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible.

9. Resolución de problemas comerciales

“Es la capacidad de plantear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución y problemas futuros del cliente” (Alles M. , 2005, pág. 153).

- A. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
- B. Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
- C. Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
- D. Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

10. Trabajo en equipo

“Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común bajo los intereses personales a los objetivos del equipo” (Alles.Martha, 2004, pág. 198).

- A. La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más

relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

- B.** Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
- C.** Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
- D.** Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

11. Capacidad de planificación y de organización

“Definir las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los tiempos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información” (Alles M. , 2005, pág. 155).

- A.** 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.** 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.
- C.** 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.

D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

12. Iniciativa

“Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin esperar que algo lo proponga” (Alles M. , 2005, pág. 156).

A. Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas

B. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

C. Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.

D. Ejecuta órdenes bajo supervisión

13. Innovación

“Es la capacidad de crear soluciones diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde se desenvuelva” (Alles.Martha, 2004, pág. 208).

A. Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B. Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C. Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D. Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

14. Adaptabilidad al cambio

“Facilidad de adaptación a cambios para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo” (Alles M. , 2005, pág. 158).

- A.** Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
- B.** Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
- C.** Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
- D.** Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

15. Perseverancia

“Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera sólida o continua hasta lograr el objetivo” (Alles M. , 2005, pág. 159).

- A.** Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
- B.** Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
- C.** Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.

- D. Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

16. Temple

“Es la firmeza para indicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos” (Alles M. , 2005, pág. 60).

- A. Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.
- B. Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
- C. Intenta explicar las causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.
- D. Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

17. Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de intuir las necesidades del o los clientes, y a su vez de los clientes de éste, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, detectar amenazas de la competencia tener claro los puntos fuertes y débiles de la propia organización. (Alles M. , 2005, p. 161)

- A. 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. 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.

- C. 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.
- D. Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

18. Construcción de relaciones de negocios

“Es la tenacidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes, estar al tanto de posibles problemas y ofrecer soluciones” (Alles M. , 2005, p. 162).

- A. Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
- B. Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
- C. Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.
- D. Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.

19. Pensamiento analítico

“Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de analizar cuidadosamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes” (Alles M. , 2005, p. 163).

- A. Realiza análisis enormemente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complicación.

- B.** Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de informar claramente sus conclusiones y comprensibles a otros.
- C.** Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
- D.** Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su valor.

20. Manejo de relaciones de negocios

“Es la habilidad para crear y conservar una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar los objetivos relacionadas con el trabajo” (Alles M. , 2005, p. 164).

- A.** Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.
- B.** Edifica redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.
- C.** Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
- D.** Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

21. Pensamiento conceptual

Es la capacidad de entender una situación o problema enlazando sus partes, viendo el problema global, haciendo conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos. (Alles.Martha, 2004, pág. 226)

- A. Identifica problemas que no son obvios para otros, no estudiados anteriormente. Es un antecedente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.
- B. Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.
- C. Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
- D. Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

22. Dirección de equipos de trabajo

“Es la capacidad de manejar un equipo de trabajo en miras de un trabajo autónomo y responsable incentivando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment” (Alles M. , 2005, pág. 166).

- A. Exige alto rendimiento estableciendo estándares que acordaron 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. 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.
- C. Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
- D. Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

23. Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Es la capacidad para estudiar y valorar 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, adquiriendo un rol de facilitador y guía. (Alles M. , 2008, pág. 141)

- A.** 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.
- 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.
- C.** Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
- D.** Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

24. Impacto e influencia

“Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influenciar en ellos o impresionar con el fin de lograr que realicen determinados trabajos” (Alles M. , 2008, pág. 142).

- A.** Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
- B.** Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.
- C.** Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

- D. Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

25. Capacidad de entender a los demás

“Es la capacidad de atender adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, fijándose solamente en expresiones de estos” (Alles M. , 2005, pág. 169).

- A. Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
- B. Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
- C. Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
- D. Se dificulta un poco para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

26. Orientación al cliente (II)

“La motivación de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, afanarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” esto influye a los demás el deseo de ayudar” (Alles M. , 2005, pág. 170).

- A. Establece una relación permanente con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente y los que están detrás de él.
- B. Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.

- C. Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.
- D. Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

27. Trabajo en equipo (II)

La intención de colaboración y cooperación con los demás, ser parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser positiva. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo y trabaje mediante metas compartidas. (Alles M. , 2005, pág. 171)

- A. Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
- B. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.
- D. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten. Comparte información.

28. Orientación a los resultados (II)

Es la capacidad para actuar con audacia y sistematizada de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de gestionar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. (Alles M. , 2008, pág. 120)

- A. Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
- B. Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.
- C. No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- D. Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.

29. Integridad

Es la capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. (Alles M. , 2008, pág. 251)

- A. Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se

recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

- B.** Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.
- C.** Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
- D.** Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

30. Liderazgo (II)

Es la capacidad y deseo para guiar a un grupo o equipo de trabajo. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de jerarquía. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. (Alles M. , 2005, pág. 122)

- A.** Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en su grupo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.
- B.** Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.
- C.** Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información

necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

- D. Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

31. Empowerment (II)

Es capacitar a individuos o a grupos, incentivándoles a tener responsabilidad con un profundo sentido autonomía personal, que participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos. (Alles M. , 2005, pág. 123)

- A. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nueva capacidades o habilidades.
- B. Después de valorar las capacidades de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.
- C. Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.
- D. Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

32. Iniciativa (II)

“Es la vocación a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar acuerdos establecidos hasta la búsqueda de nuevas situaciones o soluciones a problemas” (Alles M. , 2005, pág. 124).

- A.** Se anticipa a las situaciones con una visión de 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.
- B.** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza 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.
- C.** 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.
- D.** 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. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

33. Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diferentes. Supone deducir y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que se produzcan cambios e inmiscuir los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo. (Alles M. , 2005, pág. 97)

- A.** Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
- B.** Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

- C. Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
- D. Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

34. Autocontrol

“Es la capacidad para controlar las emociones personales y no reaccionar negativamente ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja bajo presión” (Alles M. , 2005, pág. 97).

- A. Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
- B. Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
- C. Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
- D. No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

35. Búsqueda de información

Es el deseo o inquietud constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica informarse más de lo requerido. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, recurriendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo

concreto, una información que quizás sea útil en el futuro. (Alles M. , 2008, pág. 147)

- A.** Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.
- B.** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
- C.** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
- D.** Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

36. Conciencia organizacional

“Capacidad de tener en claro las relaciones de poder en la organización identificando jerarquías o personas influyentes, ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán tanto colectiva o individualmente” (Alles M. , 2008, pág. 148).

- A.** 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.

- 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.
- C.** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
- D.** 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.

37. Confianza en sí mismo

Es la seguridad de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver conflictos. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista. (Alles.Martha, 2004, pág. 296)

- A.** Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.
- B.** Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
- C.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
- D.** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

38. Desarrollo de relaciones

“Consiste en mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o cadenas de contactos con distintas personas” (Alles.Martha, 2004, pág. 298).

- A.** Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.
- B.** Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
- C.** Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
- D.** Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

39. Desarrollo de las personas

“Esforzarse permanentemente en pro de progresar la formación y el desarrollo, tanto para sí mismo o de los demás, esto enfocado a un estudio previo de sus necesidades para desarrollarlas” (Alles M. , 2005, pág. 183).

- A.** Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- B.** Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- C.** Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.

- D. Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

40. Impacto e influencia (II)

Implica tener poder de convencimiento para influenciar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una opinión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo. (Alles.Martha, 2004, pág. 236)

- A. Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza a expertos o a otras personas para influir.
- B. Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
- C. Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.
- D. Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

41. Pensamiento analítico (II)

Es la capacidad para entender una situación, estudiando sus partes o identificando sus implicaciones paso a paso y organizarlas metódicamente, realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones. (Alles M. , 2005, pág. 185)

- A. Disgrega un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
- B. Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.
- C. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
- D. Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

42. Preocupación por el orden y la claridad

“Es la compromiso continuo por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una inquietud en que las responsabilidades y estén claramente asignadas” (Alles M. , 2005, pág. 186).

- A. Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
- B. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.
- C. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

- D. 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 y procedimientos.

43. Pensamiento conceptual (II)

“Es la habilidad para encontrar vínculos entre situaciones que no se muestren conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas utilizando un razonamiento creativo inductivo o conceptual” (Alles M. , 2008, pág. 139).

- A. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
- B. Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
- C. Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
- D. Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

44. Entrepreneurial

Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace individualmente o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión diaria, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Se siente involucrado en la actividad empresarial desde el puesto en que se encuentre. (Alles M. , 2005, pág. 125)

- A.** Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades donde no se han descubierto. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en una oportunidad para sí y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.
- B.** Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
- C.** Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.
- D.** Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

45. Competencia “del naufrago”

Es la capacidad para sacar a flote una empresa en situaciones o épocas difíciles, así sean las peores condiciones del mercado que afecten al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión puede verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión, un sector en huelga o paro. Incluye también a aquellos managers que deban estar al frente de compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores. (Alles M. , 2005, pág. 126)

- A.** Identifica las tendencias y dificultades del mercado. Identifica las tendencias de su propia compañía, sus dificultades y las analiza en función del contexto. Propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente personalmente intimidado por la situación problemática

- B.** Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Si bien preferiría no estar inmersos en ellas, se mueve cómodamente en situaciones de crisis.
- C.** Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización que tiendan a solucionar las situaciones planteadas.
- D.** Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que tener que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal.

5.1.2.3 Definición de competencias específicas

Siguiendo la metodología impartida se solicita a cada Gerente (13), asigne a cada cargo bajo su responsabilidad el nivel de competencia que debe poseer para el basado en la estrategia del área y alineado con la estrategia corporativa, para este ejercicio se entrega una matriz que identifica :

Tabla 3

Matriz levantamiento competencias esenciales

Empresa	Departamento	Cargo	Total personas	COMPETENCIA DESIGNADA		NIVEL REQUERIDO PARA EL PUESTO
						A / B / C / D
TECFOOD	DPTO. DESARROLLO HUMANO	COORDINADOR DE COMPENSACIONES Y SERVICIOS	2	1		
				2		
				3		
				4		
				5		
		JEFE DE COMPENSACIONES Y SERVICIOS	1	1		
				2		
				3		
				4		
				5		
		JEFE DE DESARROLLO HUMANO	1	1		
				2		
				3		
				4		
				5		
Total DPTO. DESARROLLO HUMANO			4			

Con este documento se diseña una matriz del perfil ideal del cargo que servirá de base para comparar con el perfil real de la persona e identificar la brecha luego de la evaluación del desempeño 360°. **Anexo 1**

Resumen de puestos por área y empresa:

Tabla 4

Resumen head count por áreas y empresas

AREAS	TOTAL PERSONAS	CARGOS
DIRECCION GENERAL	1	1
CATERING SERVICE	107	12
CATSER	9	7
FROZEN TROPIC	7	7
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	6	5
FINANZAS	5	3
SISTEMAS	1	1
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	5	4
VENDOMÁTICA	7	5
ABASTECIMIENTO	5	2
TOTAL:	153	47

5.1.2.4 Perfil de cargos en base a competencias

Una vez identificadas las competencias por las gerencias el Equipo de Recursos Humanos valida con el responsable del área las competencias asignadas y sus niveles. **Anexo 2**

Definidas las competencias se realiza la revisión tanto de los formatos de perfiles de cargo como los perfiles y se incluyen las competencias organizacionales y específicas identificadas y validadas para los mandos medios.

5.1.3 Evaluación de competencias 360°

5.1.3.1 Definir la metodología y formato para la implementación de la evaluación

Se procede a realizar un análisis de la estructura del Grupo Hanaska identificando lo siguiente:

1. Todos los mandos medios tienen un Gerente o Jefe de área
2. No todos los mandos medios tienen personal a cargo pero si tiene pares funciones.
3. No todos los mandos medios tiene par funcional pero si personal a cargo.
4. Algunos mandos medios no tienen ni par funcional, ni personal a cargo

Anexo 3

Se definen los actores de evaluación (evaluadores y evaluados)

1. Superior Inmediato: comprende gerentes, jefaturas o coordinadores del evaluado.
2. Par Funcional: es la persona que se encuentra al mismo nivel del evaluado dentro de la estructura jerárquica.
3. Autoevaluación: es la percepción que tiene cada evaluado respecto a su propio desempeño.
4. Subordinado: es colaborador que está a cargo del evaluado.

Realizado el análisis se procede a plantear los posibles escenarios que guíen la evaluación del desempeño. En cada escenario se define una escala de calificación en la cual el equipo de Recursos Humanos en base a los objetivos estratégicos del Grupo Hanaska y perspectivas de crecimiento de desarrollo para mandos medios, asigna pesos a los actores en función de la importancia que tiene cada evaluador respecto al cargo a evaluar.

Los escenarios definidos son:

Tabla 5

Escenario 1

ESCENARIO 1													
A	<p>Aquel en el que el evaluado tiene: Jefe Directo, compañeros con el mismo cargo o afin (par funcional) y tiene personal a cargo</p>												
<p>40% SUPERIOR INMEDIATO</p> <p>10% AUTOEVALUACIÓN</p> <p>25% PAR FUNCIONAL</p> <p>25% COLABORADOR</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>EVALUADORES</th> <th>TOTALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SUPERIOR INMEDIATO</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>PAR FUNCIONAL 1</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>COLABORADOR 1</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>AUTOEVALUACIÓN</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	EVALUADORES	TOTALES	SUPERIOR INMEDIATO	40%	PAR FUNCIONAL 1	25%	COLABORADOR 1	25%	AUTOEVALUACIÓN	10%		100%
EVALUADORES	TOTALES												
SUPERIOR INMEDIATO	40%												
PAR FUNCIONAL 1	25%												
COLABORADOR 1	25%												
AUTOEVALUACIÓN	10%												
	100%												

Tabla 6

Escenario 2

ESCENARIO 2											
B	<p>Aquel en el que el evaluado tiene: Jefe Directo, compañeros con el mismo cargo o afin (par funcional) y NO tiene personal a cargo</p>										
<p>55% SUPERIOR INMEDIATO</p> <p>10% AUTOEVALUACIÓN</p> <p>35% PAR FUNCIONAL</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>EVALUADORES</th> <th>TOTALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SUPERIOR INMEDIATO</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>PAR FUNCIONAL 1</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>AUTOEVALUACIÓN</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	EVALUADORES	TOTALES	SUPERIOR INMEDIATO	55%	PAR FUNCIONAL 1	35%	AUTOEVALUACIÓN	10%		100%
EVALUADORES	TOTALES										
SUPERIOR INMEDIATO	55%										
PAR FUNCIONAL 1	35%										
AUTOEVALUACIÓN	10%										
	100%										

Tabla 7
Escenario 3

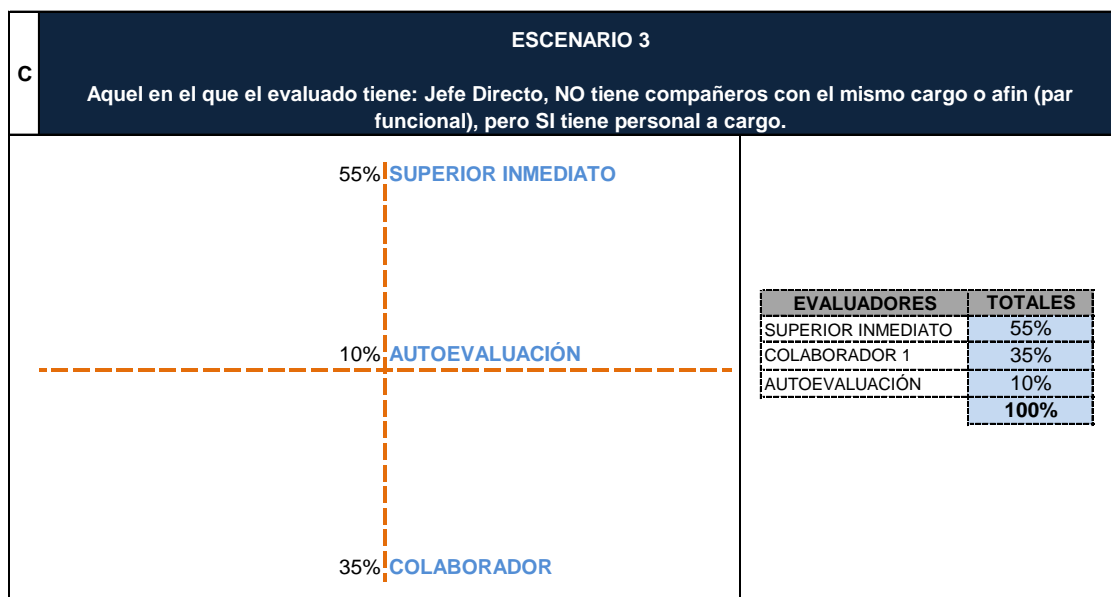
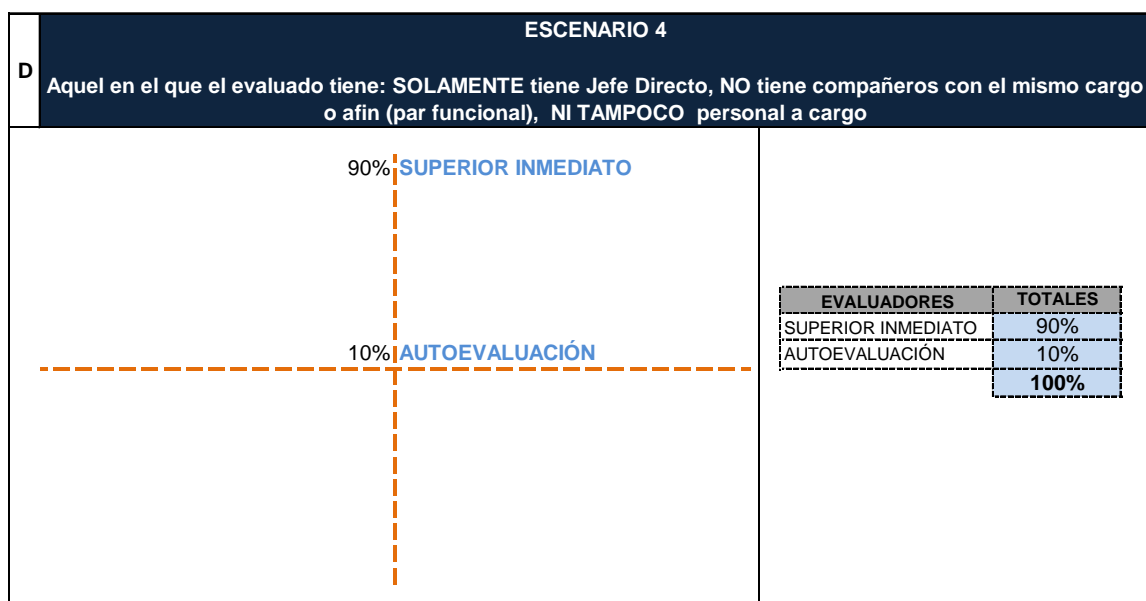


Tabla 8
Escenario 4



Con esta información se genera el formato de evaluación de competencias en el cual se plasma la siguiente información:

1. Datos de Identificación: recoge la información del evaluado y del evaluador

Tabla 9
Evaluación de competencias

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADO	DOMINGUEZ OÑATE MARTHA ALEXANDRA		
CARGO	NUTRICIONISTA		
EMPRESA	TECFOOD		
CÉDULA	1001769130		
FECHA			
NOMBRE EVALUADOR	ALARCON GARCIA MARCO VINICIO	TIPO DE EVALUACIÓN	SUPERIOR INMEDIATO
CARGO	JEFE OPERATIVO		PAR FUNCIONAL
EMPRESA	TECFOOD		COLABORADOR
CÉDULA	1707493498		AUTOEVALUACIÓN

2. Calificación de competencias: describe las instrucciones para la aplicación del formato.

Tabla 10
Calificación de competencias

CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada puesto tiene 5 competencias, Califique al evaluado con el nivel de la competencia que más lo identifica en sus labores. - Elija entre las opciones: A, B, C, D, NPC, una sola opción. - NPC (No posee la competencia) significa que usted ha observado y evaluado que la persona no evidencia la competencia. <p style="color: red;">Recuerde que usted está evaluando comportamientos, lo cual implica que no siempre el nivel óptimo de una competencia sean las primeras opciones, sino que dependen de las características de cada uno de los puestos.</p> <p><i>Ejemplo: El mínimo requerido de la competencia COMUNICACIÓN, sería el NIVEL D para un AUXILIAR DE ARCHIVO.</i></p>

3. Evaluación de competencias: se detallan las 5 competencias definidas para cada cargo; la empresa cuenta con 47 cargos en Mandos Medios.

En esta sección el evaluador califica el nivel de comportamiento observado que tiene el evaluado frente a la competencia asignada.

Tabla 11

Descripción comportamientos observables

DESCRIPCIÓN COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		CALIFICACIÓN
COMPETENCIA 1	<p>Profundidad en el conocimiento de los productos 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>	NIVEL B
	NIVEL A. 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.	
	NIVEL 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.	
	NIVEL C. 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.	
	NIVEL D. Conoce los productos utilizados habitualmente.	
	NPC. (No posee la competencia) significa que usted ha observado y evaluado que la persona no evidencia la competencia.	

Conjuntamente con los formularios de evaluación se procede a entregar la guía de evaluación, misma que contiene para cada competencia los comportamientos observables a evaluar, así como las preguntas para selección del personal.

5.1.3.2 Definir los evaluadores para cada puesto

Tomando como base el análisis de la estructura organizacional del Grupo Hanaska se procede a definir a los evaluadores y evaluados para cada puesto considerando los diferentes escenarios.

Se diseña una plantilla que contiene información referente a:

- Empresa
- Departamento Evaluado
- Cargo a evaluar
- Nombre del evaluado
- Superior inmediato: cargo y nombre del evaluador
- Par funcional: cargo y nombre del evaluador

- Colaborador: cargo y nombre del evaluador
- Autoevaluación
- Tipo de evaluación: el área de Recursos Humanos identifica el escenario de evaluación en base a la información entregada por el jefe inmediato.

Esta plantilla es entregada a cada uno de los Gerentes, el mismo que identifican y selecciona los evaluadores de cada cargo; esta selección se realiza en base a la empresa que pertenece y a los cargos que maneja.

Con esta información el área de Recursos Humanos identifica el escenario de evaluación y elabora el formato de evaluación para cada cargo.

5.1.3.3 capacitación a los evaluadores

Contando con el compromiso gerencial y definido el proceso de evaluación de competencias, se procede con la difusión de la herramienta, para lo cual se define un cronograma de capacitación (1 mes) para todos los evaluadores en un total de 69 colaboradores.

Anexo 4

5.1.3.4 Entrega de formularios de evaluación a evaluadores

Una vez confirmado el compromiso del Grupo Hanaska con este proceso, el área de Recursos Humanos envía por correo electrónico los formatos de evaluación a los evaluadores para cada uno de los evaluados a su cargo, la información debe ser entregada máxima en las 24 horas siguientes a la recepción del mail.

Recibida la información el área de Recursos Humanos la consolida en los archivos creados para cada escenario dependiendo de cada cargo evaluado.

La evaluación se califica en función de la escala del escenario correspondiente, de esta forma se evita el sesgo de los evaluadores, mismos que no conocen de la ponderación que cargo tiene respecto a la calificación emitida.

Se realiza la calificación de las evaluaciones, mismas que se resumen en un cuadro y se las grafica para visualizar de mejor manera la percepción de cada evaluador frente al evaluado y posibles sesgos que se pueden generar.

Tabla 12

Resumen de evaluación: jefe de recursos humanos

A continuación se expone, a manera de ejemplo los siguientes resultados de evaluación.
ESCENARIO 1

RESUMEN DE EVALUACIÓN: JEFE DE RECURSOS HUMANOS				
COMPETENCIAS	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	COLABORADORES
Capacidad de planificación y organización	80	78	80	80
Dirección de equipos de trabajo	80	81	80	83
Flexibilidad	79	75	90	76
Adaptabilidad al cambio	83	79	85	75
Innovación	80	83	80	78

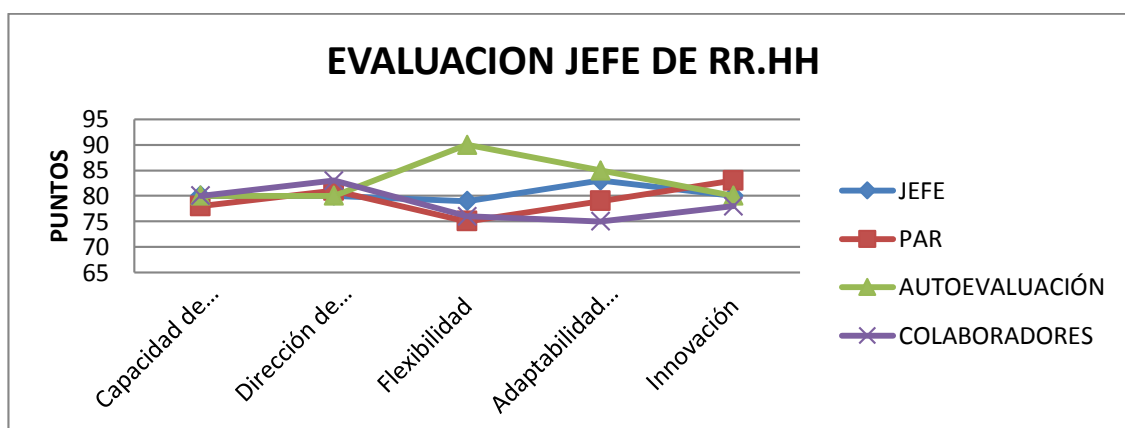


Figura 14 Evaluación Jefe RR.HH

Tabla 13

Resumen de evaluación coordinador de requisiciones

ESCENARIO 2

RESUMEN DE EVALUACIÓN: COORDINADOR DE REQUISICIONES			
COMPETENCIAS	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN
Profundidad en el conocimiento de los productos	72,8	70,3	80
Orientación al cliente	79	76	77
Comunicación	81,47	80,32	79
Adaptabilidad al cambio	88,65	83,32	85
Trabajo en equipo	79	73,89	87,42

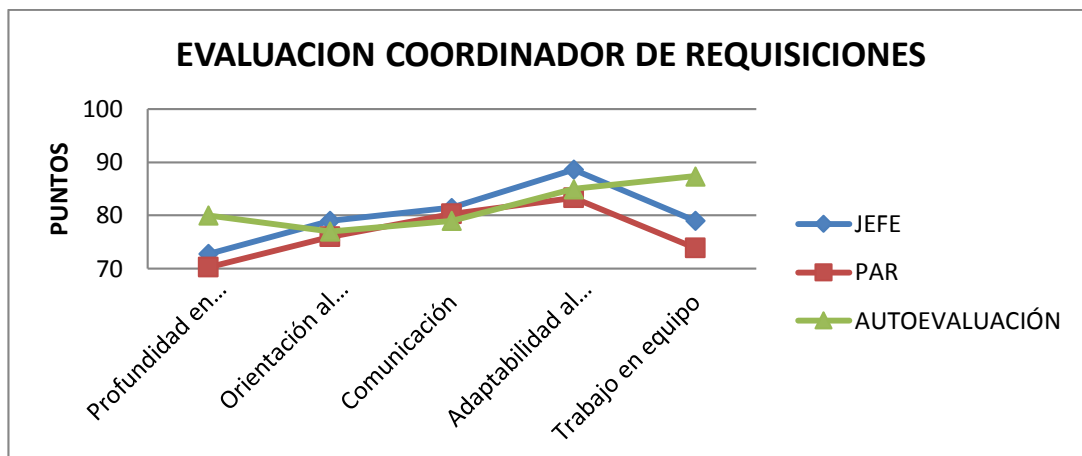


Figura 15 Evaluación coordinador de requisiciones

Tabla 14

Resumen de evaluación jefe de mantenimiento

ESCENARIO 3			
RESUMEN DE EVALUACIÓN: JEFE DE MANTENIMIENTO			
COMPETENCIA	JEFE	AUTOEVALUACIÓN	COLABORADORES
Profundidad en el conocimiento de productos	68,54	70,45	72,89
Credibilidad técnica	75	80,21	71,25
Resolución de problemas comerciales	75	90	85,78
Capacidad de planificación y organización	80	85	71,45
Liderazgo (II)	79,84	85	79

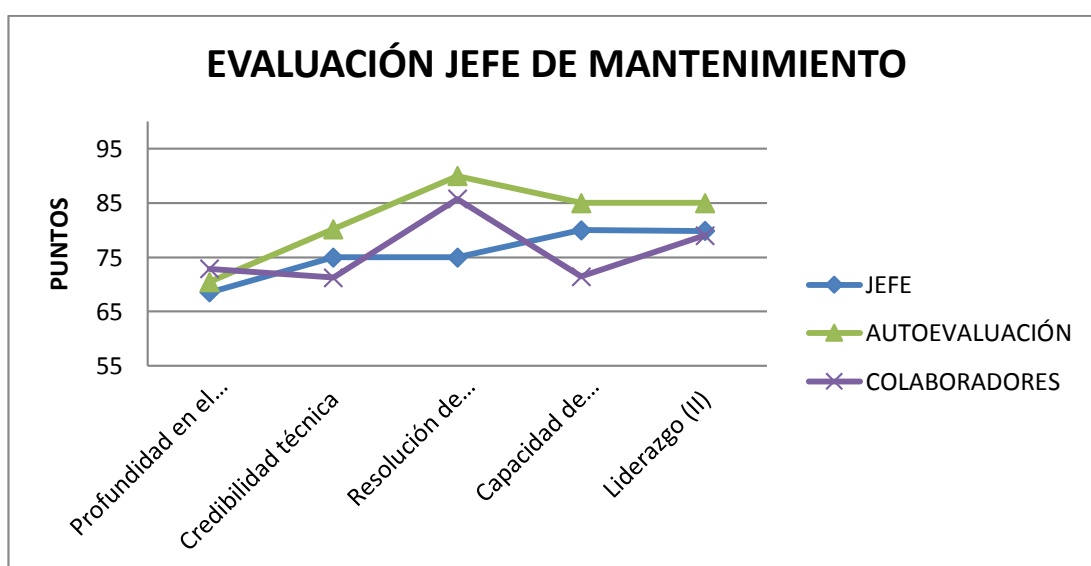


Figura 16 Evaluación jefe de Mantenimiento

Tabla 15

Resumen de evaluación: supervisor de contratos

ESCENARIO 4		
RESUMEN DE EVALUACIÓN: SUPERVISOR DE CONTRATOS		
COMPETENCIAS	JEFE	AUTOEVALUACIÓN
Innovación	83,7	90
Comunicación	80	88,7
Capacidad de planificación y organización	60	75
Dirección de equipos de trabajo	90	89
Preocupación por el orden y la claridad	77	78,9

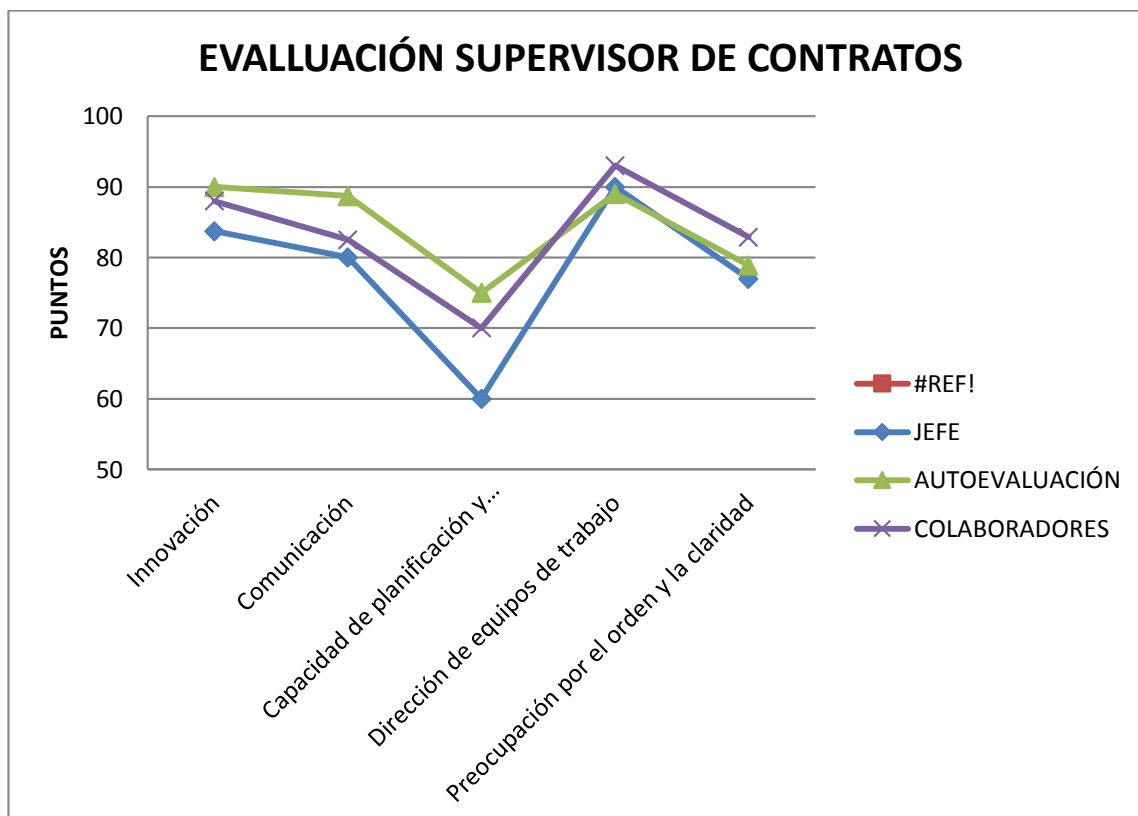


Figura 17 Evaluación supervisor de contratos

5.1.3.5 Informe de evaluación entre perfil ideal vs. perfil real

El informe de evaluación refleja el perfil ideal definido en el momento que los gerentes identificaron las competencias para cada cargo, comparado con

los resultados de la evaluación (perfil real), del colaborador; se obtiene como resultado las brechas de competencias del cargo.

Para identificar la brecha existente, se pondera a cada uno de los niveles de la competencia asignando un rango de calificación tanto cuantitativa como cualitativa a cada competencia.

Tabla 16

Informe de evaluación entre perfil ideal vs. perfil real

<u>ASIGNACIÓN CUALITATIVA</u>	CALIFICACIÓN ASIGNADA			
DESIGNACIÓN CUALITATIVA	A	B	C	D
REQUERIDO				
A	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA EN DESARROLLO	COMPETENCIA POCO DESARROLLADA	COMPETENCIA DEFICIENTE
B	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA EN DESARROLLO	COMPETENCIA DEFICIENTE
C	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA POCO DESARROLLADA
D	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA OPTIMA	COMPETENCIA OPTIMA

El informe refleja la calificación en porcentaje de cada competencia evaluada en relación de la competencia definida para el cargo (brecha).

Tabla 17

Calificación en porcentaje de cada competencia evaluada

DESCRIPCIÓN COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES COMPETENCIA 1		CALIFICACIÓN	
COMPETENCIA 1	<p>Aprendizaje Continuo</p> <p>Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.</p>	NIVEL REQUERIDO	SUBTOTAL COMPETENCIA 1
	NIVEL A. Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	NIVEL C	30.00%
	NIVEL B. Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.		
	NIVEL C. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.		
	NIVEL D. Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.		
NPC. (No posee la competencia) significa que usted ha observado y evaluado que la persona no evidencia la competencia.		60%	

BRECHA
COMPETENCIA 1
-30 puntos

La calificación correspondiente a cada competencia del cargo es representada en un gráfico de barras que refleja la brecha entre la competencia ideal vs. la competencia real.

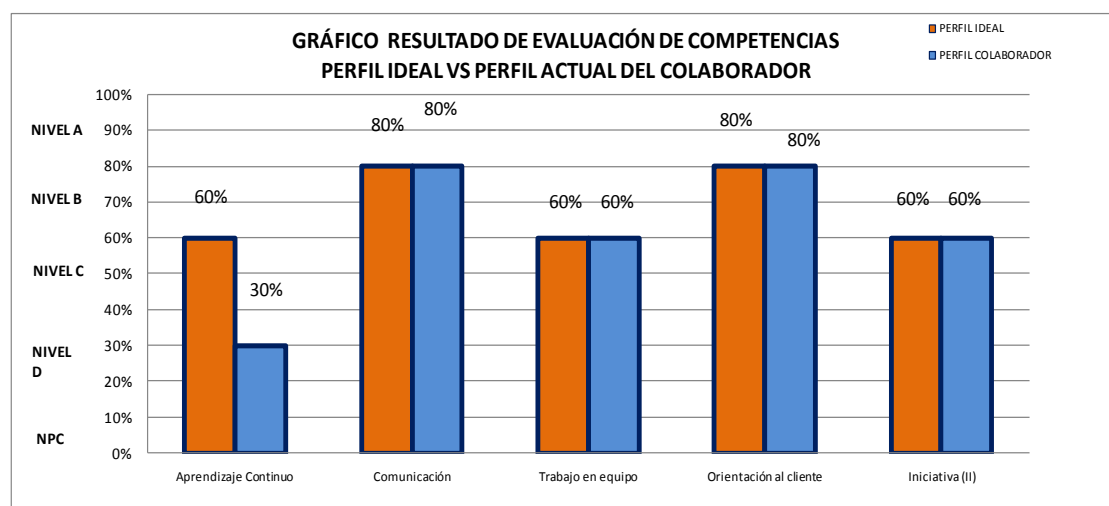


Figura 18 Resultado de evaluación de competencias

El formato incluye observaciones y compromisos que el evaluador y el jefe inmediato realizarán para el desarrollo de cada una de las competencias relacionadas al cargo.

Tabla 18
Observaciones y compromisos

4. OBSERVACIONES Y COMPROMISOS	
REFERENTE A COMPETENCIA 1: Profundidad en el conocimiento de los productos	
COLABORADOR	SUPERIOR INMEDIATO
REFERENTE A COMPETENCIA 2: Orientación a los resultados	
COLABORADOR	SUPERIOR INMEDIATO
REFERENTE A COMPETENCIA 3: Comunicación	
COLABORADOR	SUPERIOR INMEDIATO
REFERENTE A COMPETENCIA 4: Credibilidad técnica	
COLABORADOR	SUPERIOR INMEDIATO
REFERENTE A COMPETENCIA 5: Impacto e influencia	
COLABORADOR	SUPERIOR INMEDIATO

Para finalizar formalmente el proceso, el informe de evaluación debe ser firmado por el evaluado y el jefe inmediato.

5.1.3.6 Feedback individual a los evaluados

Una vez procesadas las evaluaciones de competencias, el Gerente de Recursos Humanos se reúne con cada Gerencia y entrega el informe de evaluación de cada departamento o empresa.

En esta reunión el Gerente de Recursos Humanos retroalimenta sobre el nivel de competencias de los colaboradores de cada departamento o empresa, asesora y orienta respecto el desarrollo de las competencias identificadas como débiles en cada colaborador y compromete al gerente del departamento o empresa a desarrollar estas competencias.

Cada uno de los gerente realiza un feedback con cada uno de sus colaboradores (mandos medios) evaluados, genera compromisos y elabora

un plan de acción con su respectivo cronograma para dar seguimiento al cumplimiento.

Los acuerdos generados entre el gerente y evaluado se entregan en copia al Gerente de Recursos Humanos para priorizarlos en el plan de desarrollo.

5.1.4 Plan de desarrollo

5.1.4.1 Definir el plan de desarrollo en base a las brechas existentes

Una vez realizados los acuerdos entre el gerente y evaluado, el área de Recursos Humanos genera un resumen estadístico global sobre el nivel de competencias que demuestran los colaboradores de los mandos medios del Grupo Hanaska.

Anexo 5

El resumen global de los resultados de competencias es la entrada del proceso del plan de desarrollo de los mandos medios.

Con el diagnóstico respecto a nivel de desarrollo de competencias del Grupo Hanaska, el Gerente de Recursos Humanos se reúne con el Director General para presentarlo y definir los temas que serán considerados importantes para desarrollar las competencias que están orientadas al cumplimiento de la visión, misión y objetivos del Grupo.

Los temas definidos dentro del plan de desarrollo de mandos medios 2013 – 2014 son:

1. Habilidades directivas en un ambiente de Team Building – 8 horas:

Tipo: Taller – Outdoor Training

Objetivo:

Propiciar la gestión del capital humano a través del entrenamiento de herramientas directivas que permitan la potenciación de competencias como: Comunicación, Integración, Empatía, Liderazgo y Trabajo en equipo, con

metodología interactiva, a fin de que los participantes cuenten con elementos de liderazgo e integración para mejorar las Gestión con sus colaboradores.

2. Comunicación efectiva para resultados de impacto – 16 horas:

Tipo: Seminario – Taller

Objetivo:

Orientar a las relaciones laborales, identificar los patrones del lenguaje que hacen que un líder pueda transmitir y persuadir con un mensaje de impacto con herramientas de Coaching, lograr identificar lo que es necesario desaprender para eliminar las barreras en la comunicación corporativa y en la gestión de talentos y personas.

3. Liderazgo situacional y Coaching – 16 horas:

Tipo: Seminario – Taller

Objetivo:

Concientizar y orientar desarrollo del liderazgo como la base de la cadena para la obtención de resultados en épocas de alta competitividad.

Es necesario que los ejecutivos se entrenen en las técnicas de Liderazgo enfocado a situaciones y en el coaching como herramienta poderosa para el apoyo a sus colaboradores.

4. Imagen corporativa y motivación al Servicio del Cliente interno – 16 horas:

Tipo: Seminario – Taller

Objetivo:

Concientizar el servicio como hábito en la organización, para crear las inquietudes motivacionales para que sean mejores ejecutivos y por lo tanto el logro de resultados a través del servicio al cliente interno de impacto.

No es factible satisfacer al cliente externo si el cliente interno no considerado, si no se conoce los procesos de necesidades y satisfacción.

5. Administración efectiva del tiempo – 16 horas:

Tipo: Seminario – Taller

Objetivo:

Impartir a los mandos medios de la organización técnicas que permitan reconocer y enfrentar grandes desafíos para resistir épocas difíciles que se caracterizan por decrecimiento de las ventas, compradores y clientes cada vez más exigentes e informados, el margen de rentabilidad cada vez se reducen más, competencia cada vez más entrenada y dispuesta a no dejar pasar ninguna oportunidad, productos más baratos, mercados saturados y complejos.

PLAN DE COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Tabla 19

Plan de competencias a desarrollar

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO			
COMPETENCIA	QUE HARÉ? ACCIONES	CUANDO LO HARE? PLAZO DE EJECUCIÓN	QUE ME PROPONGO ALCANZAR OBJETIVOS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA
CURSO INTERNO	Capacitación: Curso de Socialización de la filosofía empresarial	Junio del 2013	1.- Reforzar e inculcar la cultura de la empresa y el comportamiento del mercado en función de las necesidades del cliente 2.- Lograr que los mandos medios se identifiquen con los objetivos estratégicos la organización y su puesto 3.-Brindar pautas de comportamiento social y laboral
	Seguimiento del impacto del curso	Permanente	1.- Evaluar los cambios laborales y actitudinales reforzando los aspectos positivos y direccionando su conducta hacia el comportamiento deseado.
EMPOWERMENT II			
COMPETENCIA	QUE HARÉ? ACCIONES	CUANDO LO HARE? PLAZO DE EJECUCIÓN	QUE ME PROPONGO ALCANZAR OBJETIVOS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA

Continúa 









CURSO EXTERNO	Capacitación: Habilidades directivas en un ambiente de Team Building	Junio- Julio del 2013	1.- Propiciar la gestión del capital humano a través del entrenamiento de herramientas directivas que permitan la potenciación de competencias como: Comunicación, Integración, Empatía, Liderazgo y Trabajo en equipo, con metodología interactiva, a fin de que los participantes cuenten con elementos de liderazgo e integración para mejorar las Gestión con sus colaboradores.
INTEGRIDAD			
COMPETENCIA	QUE HARÉ? ACCIONES	CUANDO LO HARE? PLAZO DE EJECUCIÓN	QUE ME PROPONGO ALCANZAR OBJETIVOS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA
ACTIVIDADES PARA PONER EN PRACTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Ser honesto y directo con sus colaboradores (evitar chismes) - Saber cuándo y cómo decir la verdad - Escuchar y respetar las opiniones de sus colaboradores - Fomentar el crecimiento de los colaboradores - Solicitar /buscar ayuda de otras personas que sirvan de guía 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, siendo más honesto y sincero 2.- Escuchar consejos y poner atención en los gestos de los colaboradores 3.- Aprender a disculparse y admitir errores
ORIENTACIÓN AL CLIENTE II			
COMPETENCIA	QUE HARÉ? ACCIONES	CUANDO LO HARE? PLAZO DE EJECUCIÓN	QUE ME PROPONGO ALCANZAR OBJETIVOS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA
CURSO EXTERNO	Imagen corporativa y motivación al Servicio del Cliente interno	Noviembre del 2013	<ul style="list-style-type: none"> 1.-Concientizar el servicio como hábito en la organización, para crear las inquietudes motivacionales para que sean mejores ejecutivos y por lo tanto el logro de resultados a través del servicio al cliente interno de impacto. 2.-Proporcionar herramientas de fidelización de clientes 3.- Entender mejor las necesidades y características del cliente 4- Identificar las fortalezas de nuestro servicio
PENSAMIENTO ANALITICO			
COMPETENCIA	QUE HARÉ? ACCIONES	CUANDO LO HARE? PLAZO DE EJECUCIÓN	QUE ME PROPONGO ALCANZAR OBJETIVOS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA
ACTIVIDADES PARA PONER EN PRACTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar preguntas para aclarar cualquier duda - Llegar a conclusiones y emitir juicios - Analizar las motivaciones para ejecutar el trabajo 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones 2.- Mejorar la comunicación

5.1.4.2 Desarrollo del plan agrupado al personal según brechas

Identificadas las brechas de mandos medios a nivel del Grupo Hanaska y planteados los temas de desarrollo a ejecutarse se propone el siguiente cronograma de eventos:

Tabla 20

Calendario de capacitación mandos medios

		CALENDARIO CAPACITACIÓN MANDOS MEDIOS 2013 - 2014																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	FIN DE SEMANA O FERIADO		Proceso de evaluaciones iniciales (punto de partida)		Habilidades directivas en un ambiente de Team Building		Comunicación Efectiva para resultados de impacto		Liderazgo Situacional y coaching		Imagen corporativa y motivación al servicio al cliente interno		Administración efectiva del tiempo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">JUNIO</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> <td>29</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">JULIO</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>29</td> <td>30</td> <td>31</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">AGOSTO</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> <td>29</td> <td>30</td> <td>31</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">SEPTIEMBRE</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>30</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">OCTUBRE</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>28</td> <td>29</td> <td>30</td> <td>31</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">NOVIEMBRE</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> <td>29</td> <td>30</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">DICIEMBRE</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>30</td> <td>31</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">ENERO 2014</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>27</td> <td>28</td> <td>29</td> <td>30</td> <td>31</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="7">FEBRERO 2014</th> </tr> <tr> <th>Lun</th> <th>Mar</th> <th>Mie</th> <th>Jue</th> <th>Vie</th> <th>Sab</th> <th>Dom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>														JUNIO							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	JULIO							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					AGOSTO							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		SEPTIEMBRE							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							OCTUBRE							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				NOVIEMBRE							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		DICIEMBRE							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						ENERO 2014							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			FEBRERO 2014							Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
JUNIO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
					1	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
JULIO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
8	9	10	11	12	13	14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
15	16	17	18	19	20	21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
22	23	24	25	26	27	28																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
AGOSTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
			1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
5	6	7	8	9	10	11																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
12	13	14	15	16	17	18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
19	20	21	22	23	24	25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
26	27	28	29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
SEPTIEMBRE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
						1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
2	3	4	5	6	7	8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
16	17	18	19	20	21	22																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
23	24	25	26	27	28	29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
OCTUBRE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
28	29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
NOVIEMBRE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
				1	2	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
11	12	13	14	15	16	17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
18	19	20	21	22	23	24																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
25	26	27	28	29	30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
DICIEMBRE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
						1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
2	3	4	5	6	7	8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
16	17	18	19	20	21	22																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
23	24	25	26	27	28	29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
ENERO 2014																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
		1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
13	14	15	16	17	18	19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
20	21	22	23	24	25	26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
27	28	29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
FEBRERO 2014																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
					1	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
24	25	26	27	28																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

El acelerado crecimiento del Grupo Hanaska genera la necesidad de identificar al talento humano que contribuye directamente en el logro de la visión, misión y objetivos del Grupo – mandos medios y alinearlos a los desafíos de actuales.

El sistema de administración por competencias es una herramienta de recursos humanos que permite el desarrollo del capital humano – mandos medios y proporciona los medios necesarios para enfrentar las exigencias actuales que permitan el mantener el éxito empresarial.

Se identifica que la estructura organizacional del Grupo necesitaba ser replanteada ya que por el crecimiento del Grupo algunas posiciones de mandos medios no estaban siendo consideradas y algunos mandos medios no conocían hasta donde llega su rol y responsabilidades.

Por el tamaño del Grupo Hanaska (7 empresas – 1672 trabajadores) se define trabajar bajo el modelo de administración por competencias de Martha Alles, enfocado en la evaluación 360°, misma que permitirá contar con una información global respecto a las habilidades y destrezas que poseen los mandos medios del Grupo y que son necesarias para apoyar su crecimiento.

Se identifican brechas existentes entre las habilidades y destrezas que el Grupo requiere de su mando medio versus los perfiles actuales de este nivel, esto genera la necesidad de implementar, desarrollar y aplicar un Programa de Desarrollo que promueva el crecimiento de su personal acorde a las necesidades del Grupo.

Se concluye diciendo que, los mandos medios son la piedra angular y razón de ser de la organización, que de la calidad de su desempeño y compromiso depende el éxito o fracaso de una empresa.

El trabajar con un sistema de administración de competencias es un proceso que refleja resultados a largo plazo, que implica un cambio

estructural, cultural y otros desafíos que muchas empresas no están dispuestas a asumirlos.

La aplicación del modelo de administración por competencias no depende del tamaño o número de colaboradores, se lo puedo implementar en empresas pequeñas, medianas, grandes y diversas como en nuestro caso.

RECOMENDACIONES:

Para trabajar bajo un modelo de administración de competencias no es necesario trabajar en todos los subsistemas de Recursos Humanos a la vez, sino empezar con aquellos que impacten en los objetivos empresariales y luego irlos implementando paulatinamente.

Para que el modelo de administración de competencias funcione debe contar con el apoyo y compromiso de la Alta Gerencia.

Es importante tomar en cuenta toda la información con la que cuenta la Organización, revisarla y/o actualizarla antes de iniciar con la implementación del modelo de administración por competencias (estructura organizacional, perfiles de cargo e inversión que demanda el proyecto).

Tomar en cuenta que la implementación de esta nueva filosofía de administración de Recursos Humanos debe ser incluido en la cultura de la Organización a través de charlas, afiches, comunicados internos, etc. para socializar el modelo, fomentar su credibilidad y mantenerlo en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, S. A. (12 de Julio de 2009). eumed. (Zerillé (1973)) Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.eumed.net/>: <http://www.eumed.net/rev/cccss/05/saga.htm>
- Allende, C. M., & Diaz, G. (18 de 07 de 2006). anuies. Recuperado el 15 de 06 de 2013, de <http://www.anuies.mx>: <http://www.anuies.mx/media/docs/convocatorias/pdf/glosariocoopnal2-jul06.pdf>
- Alles, M. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005,2006). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: granica.
- Alles, M. (2008). Diccionario de preguntas. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). Desempeño por competencias. En M. A. Alles, Desempeño por competencias (pág. 79). Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. A. (2006). Desempeño por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles.Marta. (2004). Diccionario de comportamientos. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J. L., & Curiel, D. (2004). La Evaluación en educación física. Barcelona: Grao.
- Appley, L. (21 de Abril de 2009). elylopez82. (E. Lopez, Productor) Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://elylopez82.blogspot.com/>: <http://elylopez82.blogspot.com/2009/04/manual-de-induccion.html>
- Blasco, J. L., & Tobies , G. (2004). Teoría del conocimiento. Valencia: Maite Simon.
- Cheche. (20 de 09 de 2012). <http://es.slideshare.net/>. Recuperado el 30 de 08 de 2013, de <http://es.slideshare.net/>:

<http://es.slideshare.net/cheche19901/habilidades-directivas-o-gerenciales>

Clavería, A. (16 de 04 de 2010). americaeconomia. Recuperado el 25 de 08 de 2013, de <http://mba.americaeconomia.com/>: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-rol-de-los-mandos-medios-en-las-decisiones-de-la-alta-direccion>

D'Amato, C. (13 de 09 de 2010). emprendimientoadocentes. Recuperado el 18 de 10 de 2013, de emprendimientoadocentes: <http://cdaemprendimientoadocentesuglc.weebly.com/4-genera-sinergia.html>

Díaz, C. M. (2006). GLOSARIO DE TÉRMINOS VINCULADOS .

DIFFO, M. J. (03 de Junio de 2013). eoi. (MINTECON, Editor, & MINTECON) Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://www.eoi.es/>: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>

econlink. (05 de 11 de 2012). econlink. Recuperado el 16 de 02 de 2013, de www.econlink.com.ar: <http://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/definicion>

Frade, L. (18 de 05 de 2013). comohablanlosmedios. Recuperado el 06 de 04 de 2013, de <http://comohablanlosmedios.yolasite.com/>: http://comohablanlosmedios.yolasite.com/resources/definicion_competencias.pdf

Gerenciales, H. (05 de 12 de 2012). <http://www.degerencia.com/>. Recuperado el 25 de 08 de 2013, de <http://www.degerencia.com/>: http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales

Granada, U. d. (08 de 04 de 2009). Ugr. (U. d. Granada, Productor) Recuperado el 15 de 10 de 2013, de <http://www.ugr.es/>: http://www.ugr.es/~feteugt/txt/110302_catalogo_competencias.pdf

Gravirgo. (16 de 05 de 2011). epcyecompetencias. Recuperado el 14 de 09 de 2013, de <http://epcyecompetencias.galeon.com/>: <http://epcyecompetencias.galeon.com/productos2262766.html>

Hernandez, E. V. (10 de 10 de 2010). Prezi. Recuperado el 11 de 05 de 2013, de <https://prezi.com/>: <https://prezi.com/wt3iytmpkbe6/tipos-de-liderazgo-y-roles-en-el-trabajo-en-equipo/>

Infoservi. (24 de 05 de 2011). infoservi. Recuperado el 24 de 06 de 2013, de <http://www.infoservi.com/>: <http://www.infoservi.com/index.php/recursos-humanos/50-como-crear-un-equipo-de-alto-rendimiento>

Luis, P. (19 de 05 de 2010). Comunicacion. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de www.anuies.mx: http://www.anuies.mx/media/docs/convocatorias/pdf/glosariocoopna2-jul06.pdf

Magazine, E. (12 de 01 de 2010). estrategiamagazine. Recuperado el 15 de 09 de 2013, de <http://es.slideshare.net: http://es.slideshare.net/estrategiamagazine/mandos-medios>

Rojas, L. (22 de 10 de 2012). academia. Recuperado el 01 de 11 de 2013, de www.academia.edu: http://www.academia.edu/4126432/GERENCIA

Sagi, G. L. (2004). Gestión por competencias. Madrid: ESIC.

Santillan, V. (28 de 11 de 2007). slideshare. Recuperado el 28 de 07 de 2013, de es.slideshare.net: http://es.slideshare.net/GestioPolis.com/gestion-de-recursos-humanos

Villafañe, R. (30 de Enero de 2011). mandointermedio. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de www.mandointermedio.net: http://www.mandointermedio.net/el-mando-intermedio/

GLOSARIO

ACTIUD.- Manera de comportarse u obrar de una persona ante cierto hecho so situación.

CAPACIDADES.- Condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o desempeño de un cargo.

CLIMA LABORAL.- Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

COMPETENCIA.- Conjunto de comportamientos innatos o desarrollados que le permiten a una persona desempeñar una labor de manera exitosa.

COMPETENTE.-Que tiene las cualidades o conocimientos adecuados para hacer un trabajo o desempeñar una función.

COMPORTAMIENTO.- Manera de proceder de las personas en relación a su entorno o estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario según las circunstancias que lo afecten.

COMUNICACIÓN.- Es la transmisión de información y de conocimiento mediante el uso de símbolos habituales, verbales y/o no verbales.

CONDUCTA.- Cualquier cosa que hace una persona como hablar, andar, pensar. La acción resultante de una actitud.

COORDINACIÓN.- Integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

CREATIVIDAD.- Pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

DESARROLLAR.- Hacer crecer, aumentar o progresar

DESTREZA.- Capacidad de hacer una cosa bien, con facilidad y rapidez.

EFICACIA.- La capacidad para determinar los objetivos adecuados, hacer lo indicado.

EFICIENCIA.- La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, hacer las cosas bien.

ESPECIALIZACIÓN.- Dividir el trabajo en tareas simples y especializadas.

HABILIDAD.- Aptitud innata o desarrollada. Al grado de mejora que se consiga a través de ella y mediante la práctica, se le denomina también talento.

IDONEA.- Que tiene suficiencia o aptitud para una cosa, especialmente para desempeñar una función, una actividad o un trabajo.

INNOVACIÓN.- Idea nueva que se convierte en una sociedad nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo.

LIDERAZGO.- Intento de hacer uso de tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a conseguir algún objetivo.

MISIÓN.- Objetivos finales y primarios de una organización. La misión de una organización es lo que la sociedad espera de la misma a cambio de su supervivencia continuada.

MOTIVACIÓN.- Concepto que describe las fuerzas que actúan sobre un empleado o dentro del mismo y que dirigen o inician su conducta.

POTENCIAR.- Dotar de la fuerza o ayuda necesaria para que una cosa crezca, se desarrolle o tenga éxito, impulsar.

PRODUCTIVIDAD.- Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

TRABAJO EN EQUIPO.- Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

VISIÓN.- Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

VISIONARIO.- Se aplica a la persona que cree ver la verdad de algo y lo defiende fanáticamente, sin someterlo a crítica ni demostración alguna.