



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA JULIECOM S.A.”**

VERONICA FERNANDA ANTAMBA COSTA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2008

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Verónica Fernanda Antamba Costa

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “DISEÑO E IMPLMETACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA JULIECOM S.A. ”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 31 de Julio de 2008

Verónica Fernanda Antamba Costa

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Dra. Amparo Martínez y Dr. Leonardo Soria

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “DISEÑO E IMPLMETACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA JULIECOM S.A.” realizado por Verónica Fernanda Antamba Costa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatuarías establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Verónica Fernanda Antamba Costa que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 31 de julio de 2008

Dra. Amparo Martínez
DIRECTOR

Dr. Leonardo Soria
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Fernanda Antamba Costa

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO E IMPLMETACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA JULIECOM S.A.” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 31 de julio de 2008

Verónica Fernanda Antamba Costa

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

Todas las vivencias acumuladas durante la elaboración del presente trabajo han dejado en mi alma una variedad infinita de semillas, gracias a las ideas, opiniones, criterios, conocimientos y experiencias de todos quienes colaboraron de manera desinteresada para cristalizar mi aspiración, por lo que le expreso a cada uno de ellos mi sincero agradecimiento.

Un reconocimiento especial a mis profesores de la facultad de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército, Dra. Amparo Martínez y Dr. Leonardo Soria por compartir su conocimiento conmigo, su predisposición permanente en aclarar mis dudas y por sus sustanciales sugerencias en el desarrollo de este proyecto.

Verónica Fernanda Antamba Costa

DEDICATORIA

Al ser este proyecto el paso final para alcanzar mi anhelado título universitario, me gustaría dedicar de manera especial a:

Mis padres queridos, por la comprensión y apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera y por darme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi hija, quien me impulsa en todos los momentos de mi vida y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría.

Verónica Fernanda Antamba Costa

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	Pag.	01
INTRODUCCION		05

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE JULIECOM S.A. Y ESTUDIO DE LA POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	Pág.	07
1.2 VISIÓN		10
1.3 MISIÓN		10
1.3.1 Políticas		11
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS		12
1.4.1 Productos		12
1.4.2 Servicios		13
1.5 MERCADO DE CLIENTES Y PROVEEDORES		14
1.5.1 Mercado de Clientes		14
1.5.2 Proveedores		15
1.6 COMPETENCIA		16
1.7 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA		19
1.7.1 Análisis de la Estructura Orgánica de la Empresa		19
1.7.2 Identificación y Análisis de la Demanda de Servicios de la Gestión de Talento Humano		20
1.7.3 Planificación del Talento Humano		22
1.7.4 Administración de Puestos y Remuneraciones		22
1.7.5 Reclutamiento y Selección del Personal, Contratación e Inducción.		23
1.7.6 Formación y Desarrollo del Personal		25
1.7.7 Gestión de Desempeño		26
1.7.8 Clima Laboral		27
1.7.9 Seguridad y Salud Ocupacional		27
1.7.10 Conclusiones del Análisis Interno		28

CAPITULO II

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.1 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS VS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Pag. 30
2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	31
2.2.1 Grupo de competencias	34
2.2.2 Ventajas y beneficios del enfoque de competencias	35
2.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORABLES	37
2.3.1 Propósito de competencias laborales	38
2.3.2 Normas de competencias laborales	40
2.3.2.1 Utilidad de la norma de competencia laboral	41
2.3.2.2 Componentes de la norma de competencia laboral	42
2.4 NIVELES DE COMPETENCIAS.	43
2.5 PERFILES DE EXIGENCIAS.	44
2.6 COMPETENCIAS APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	50
2.7 MÉTODOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE MODELOS DE COMPETENCIAS.	51
2.7.1 Métodos deductivos.	51
2.7.2 Métodos inductivos.	52
2.8 ANÁLISIS OCUPACIONAL.	52
2.8.1 Análisis funcional.	55
2.9 PROPUESTA PARA JULIECOM	56

CAPITULO III

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA JULIECOM S.A.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Pag. 58
3.2 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	58
3.3 COMPETENCIAS CARDINALES	59
3.4 COMPETENCIAS DOMINANTES	60
3.4.1 Descripción de la función y definición de competencias dominantes del Nivel Ejecutivo	60
3.4.2 Descripción de la función y definición de	62

competencias dominantes del Nivel Gerencial Intermedio	
3.4.3 Descripción de la función y definición de competencias dominantes del Nivel Operacional	63
3.5 COMPETENCIAS INDIVIDUALES	64
3.5.1 Gerente General	65
3.5.2 Gerente Cocina	66
3.5.3 Jefe de Cocina	67
3.5.4 Asistente de Cocina	68
3.5.5 Gerente de Servicio	69
3.5.6 Jefe de Servicio	70
3.5.7 Jefe de Bar	71
3.5.8 Mesera	72
3.5.9 Asistente de Mesera	73
3.5.10 Bartender	74
3.5.11 Cajero	75
3.5.12 Jefe de Compras	76
3.5.13 Asistente de Compras	77
3.5.14 Bodeguero	78
3.5.15 Contador	79
3.5.16 Asistente Administrativa	80
3.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	81
3.6.1 Formato para el Nivel Ejecutivo	82
3.6.2 Formato para el Nivel Gerencial Intermedio	83
3.6.3 Formato para el Nivel Operacional	84
3.7 RESULTADOS EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS POR CADA UNO DE LOS PUESTOS DE JULIECOM S.A.	85
3.8 PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA JULIECOM S.A.	108
3.8.1 Plan de desarrollo para el Nivel Ejecutivo	109
3.8.2 Plan de desarrollo para el Nivel Gerencial Intermedio	110
3.8.3 Plan de desarrollo para el Nivel Operativo	111

CAPITULO IV

DISEÑO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

4.1 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	Pag. 113
4.1.1 Objetivos del Reclutamiento	113
4.1.2 Políticas del Reclutamiento	113
4.1.3 Flujograma del Reclutamiento	115
4.1.4 Proceso de Reclutamiento	116
4.1.4.1 Establecimiento de las fuentes del reclutamiento	116
4.1.4.2 Llamamiento o convocatoria	118
4.1.4.3 Recepción de Hojas de Vida y Solicitudes	119
4.1.4.4 Análisis de Requisitos exigidos	119
4.1.4.5 Entrevista comprobación de datos	120
4.1.4.6 Informe de Candidatos preseleccionados	120
4.2 SISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	122
4.2.1 Objetivos de la Selección	122
4.2.2 Políticas de la Selección	122
4.2.3 Flujograma de la Selección	125
4.2.4 Proceso de Selección	127
4.2.4.1 Aplicación de pruebas – test	127
4.2.4.2 Informe de resultados obtenidos	128
4.2.4.3 Verificación de datos y referencias	129
4.2.4.4 Determinación del estado de salud	129
4.2.4.5 Entrevista de selección de personal	130
4.2.4.6 Toma de decisiones	133
4.2.4.7 Resultados y retroalimentación	133
4.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	135
4.3.1 Objetivos de la Evaluación del desempeño	135
4.3.2 Políticas de la Evaluación del desempeño	136
4.3.3 Flujo grama de la Evaluación del desempeño	138
4.3.4 Proceso de Evaluación de desempeño	139
4.3.4.1 Personas responsables de la evaluación	139
4.3.4.2 Determinación de las etapas de evaluación	141

4.3.4.3 Evaluación de desempeño mediante escalas graficas	143
4.3.4.4 Formato para la evaluación de desempeño	148

CAPITULO V

DISEÑO DE SISTEMAS DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

5.1. SISTEMA DE INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Pag. 153
5.1.1 Objetivos de Inducción	153
5.1.2 Políticas de Inducción	154
5.1.3 Flujo grama de Inducción	156
5.1.4 Proceso de Inducción	157
5.1.4.1 Ejecución del Programa de Inducción	157
5.1.4.2 Plan de Inducción para Juliecom	158
5.1.4.3 Formato de Inducción en el puesto de trabajo	159
5.1.4.4 Manual de Inducción para Juliecom S.A.	161
5.2 SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.	172
5.2.1 Objetivos de Capacitación y desarrollo	172
5.2.2 Políticas de Capacitación y desarrollo	173
5.2.3 Flujo grama de Capacitación y desarrollo	175
5.2.4 Proceso de Capacitación y desarrollo	176
5.2.4.1 Identificación de las necesidades	176
5.2.4.2 Definición de objetivos	178
5.2.4.3 Programación de la capacitación	179
5.2.4.4 Principios de Aprendizaje	180
5.2.4.5 Técnicas de Aprendizaje	180
5.2.4.6 Evaluación del programa	180

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	Pag. 183
6.2 Recomendaciones	183
BIBLIOGRAFIA	185

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo se lo ha hecho en la empresa JULIECOM S.A que es la razón social y jurídica que tiene el Restaurante TGI FRIDAY'S al ser una franquicia internacional tiene más de 1000 tiendas en 192 países alrededor del mundo, TGI FRIDAY'S abre sus puertas en el Ecuador en 1998 en la ciudad de Quito en el Centro Comercial Quicentro, por su gran acogida en el año 2003 se inaugura en Guayaquil en el Centro Comercial San Marino, y por ultimo en el año 2006 en el Valle de los Chillos en el Centro Comercial San Luis.

TGI FRIDAYS se caracteriza por ofrecer comidas y bebidas de primera calidad, preparados y servidas por gente sobresaliente brindándole al cliente un excelente servicio en un ambiente cálido y entretenido.

Se ha realizado un Análisis Interno de la empresa y aunque el restaurante tiene un buen posicionamiento dentro de su mercado y gran aceptación de sus clientes, se ha determinado que la empresa no maneja adecuadamente la administración de la gestión del talento humano, no dispone de un departamento o persona que se encargue directamente de los distintos sistemas y procesos que una buena gestión demanda, es así que no existe métodos, ni técnicas para el desarrollo de los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Descripción y Análisis de Puestos, Evaluación de desempeño, Capacitación.

Con los antecedentes antes expuestos, existe la posibilidad de proponer a la empresa el Diseño e Implementación de un Sistema Integrado de la Gestión del talento humano por Competencias, es importante contar con esta herramienta ya que en la actualidad nos desenvolvemos en un mundo de constante cambio y se hace imprescindible para las empresas sistemas que le ayude a dirigir a su capital humano que es la parte esencial de toda organización para el desarrollo adecuado y competitivo de sus actividades.

El modelo de competencias que se propuso para JULIECOM S.A consta de las siguientes partes:

- Se elaboro la clarificación de la estrategia y evaluación de las capacidades organizacionales.
- Se determino las competencias cardinales de la organización
- Se desarrollo el perfil de competencias por niveles basadas en roles así como las funciones por cada uno de los niveles, para el caso de Juliecom son: Nivel Ejecutivo, Nivel Gerencial Intermedio y Nivel Operativo.
- Se hizo el levantamiento de la información ocupacional por cada uno de los puestos de la empresa mediante la descripción de puesto en donde detallamos las actividades y funciones a desempeñar de cada cargo.
- Tenemos además la definición de los requisitos, la obtención de las competencias tanto técnicas como de gestión por cada uno de los puestos de la organización.
- Se hizo la evaluación de competencias aplicando la evaluación de 360° para cada uno de los puestos, se estableció el vacío de necesidades y se estructuro el plan de desarrollo de competencias para cada uno de los Niveles de la empresa.
- Se desarrollo los subsistemas de la gestión del talento humano por competencias: Reclutamiento, Selección, Inducción, capacitación y evaluación de desempeño, estableciendo para cada uno de los procesos métodos y técnicas que ayuden al mejoramiento de la organización.

La aplicación del presente proyecto en la empresa JULIECOM S.A. le da la oportunidad de asegurar niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades de cada uno de los miembros que conformar la organización de tal forma que juntos; empresa y empleados puedan desarrollarse y cumplir los objetivos planeados alcanzando altos niveles de rentabilidad y mostrándose siempre competitivos en el mercado.

EXECUTIVE SUMMARY

This research was done in the company JULIECOM S.A, which is the legal for T.G.I. Friday's Restaurant to be an international franchise has more than 1000 stores in 192 countries around the world, TGI FRIDAY'S began in Quito, Ecuador in the Quicentro Shopping Mall in 1998, where it is still located. Do to its enormous popularity growth in Quito, they soon decided to open up another franchise in Guayaquil in 2003 and another one in los Chillos Valley, near in Quito in 2006.

TGI Fridays is characterized by offering food and drinks first class, prepared and served by outstanding people giving the customer excellent service in a warm and entertaining environment

It has done an internal analysis of the company and although the restaurant has an excellent position in the market and a great acceptance of their clients, it has been determined that the company failed to properly handle the management of human talent, does not have a human resource department directly in charge of different processes, that es dedicated to the selection, constant training and evaluations of their employees.

Whith this concern of the company, it was proposed to the Design and Implementation of an Integrated Management of Human Talento by Powers; tool that allows us to operate in a world of constant change, where intellectual capital is the main competitive advantage of any organization.

The competency model that was designed to JULIECOM SA consists of the following parties:

- We clarified the strategy and assessment of organizational capabilities.
- They was determined cardinal competencies of the organization
- They determined dominant position to levels: Executive, Management Intermediate and Operational.

- We competencies for each seat; by lifting the occupational information, to define requirements, technical expertise and management skills
- They was assessed by applying the skills assessment 360° for each seat to determine emptied.
- The plan was structured skills development for each of the levels of the company.
- Finally, they Developer the subsystems of human talent management competency.

The implementation of this project in the company JULIECOM SA gives you the opportunity to ensure levels of efficiency and effectiveness in carrying out the activities of each member to shape the organization, so that together; company and employees can develop and meet the planned targets, reaching high levels of profitability and job satisfaction.

INTRODUCCION

En el mundo actual nos desarrollamos en diversos escenarios en los que podemos identificar tres aspectos importantes como: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las definiciones ambiguas del término Recurso Humano, se basan en el concepto de una persona como un sustituible, una parte más de la maquinaria de producción, en contraposición a una nueva concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

En el término Recurso Humano se cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en cuenta que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Cuando hablamos pérdida de capital o equipamiento se puede tener vías posibles de solución como son la obtención de un seguro o de préstamos, pero para la fuga del talento humano estas medidas son imposibles de adoptar.

Al tardar mucho tiempo en reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, se hace imperioso que las organizaciones consideren al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea fácil, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy variados.

La empresas de hoy son muy distintas a las que se manejaba años atrás, los cambios que diariamente van dándose en nuestro país influyen notoriamente en el accionar de cada organización; es por esto que cada uno de los componente de ella, deben ser manejados adecuadamente y deben ajustarse eficazmente a estos cambios para el logro de los objetivos organizacionales, El talento humano debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes de tal manera que la empresa pueda desarrollarse óptimamente.

La gestión del talento humano ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; mas bien la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Y por ello se hace imprescindible la Gestión por Competencias esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos que laboran en una empresa.

La Gestión por Competencias es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; comenzando así la empresa a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Por todas las razones antes mencionadas he visto muy propicio implementar un sistema integrado de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la empresa Juliecom S.A. ya que ésta no cuenta con una herramienta que en la actualidad se vuelve necesaria para el desenvolviendo adecuado de las actividades de cualquier empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE JULIECOM S.A. Y ESTUDIO DE LA POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



1.1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

El nombre de marca comercial y razón jurídica de la empresa es JULIECOM S.A. y su nombre por franquicia es T.G.I FRIDAY`S.

T.G.I FRIDAY`S es el nombre de la marca que adquirieron los dueños de la franquicia en Ecuador, la razón social con la que se maneja jurídicamente es JULIECOM S.A.

El primer restaurante se abrió en la ciudad de Nueva York en la esquina de la primera avenida y la calle 63 en el lado oeste de Manhattan. Era la primavera de 1965, donde un vendedor de perfumes soltero de Nueva York llamado Allan Stillman, abrió un restaurante que tenía toldos rayados y exteriores pintados de rojo y blanco y un letrero que decía T.G.I. FRIDAY`S. (Thank Goodness It`s Friday) que en español significa Gracias a Dios es Viernes. En el interior nos encontramos con pisos de madera cubiertos de aserrín, lámparas colgantes estilo tiffany, sillas de madera, manteles rayados rojos y blancos y un área completa de bar con barandales de latón y vitrales de colores. T.G.I. FRIDAY`S tuvo un éxito inmediato, se convirtió en el lugar de reunión de los adultos solteros, tan es así que los periódicos

norteamericanos bautizaron la apertura de T.G.I. FRIDAY'S como: "EL OCASO DE LA SOLTERIA".

Para 1975 había diez T.G.I. FRIDAY'S en ocho estados de los Estados Unidos, pero el gran éxito obtenido en primera instancia estaba disminuyendo. Esto fue lo que originó un cambio radical para la compañía ya que de ahí surgió la idea de estandarizar cada una de las cosas que se manejan, así como cada receta tanto de bebidas como de platillos. Hoy T.G.I. FRIDAY'S es un restaurante a nivel mundial, opera en más de 192 países alrededor del mundo con casi 1000 restaurantes.

TGI FRIDAY'S en Ecuador:¹

El primer restaurante T.G.I. FRIDAY'S se abrió en Ecuador en la ciudad de Quito, el 28 de mayo de 1998, localizado en el centro comercial Quicentro Shopping. Posteriormente, el 24 de julio del 2003 se abrió otro restaurante en la ciudad de Guayaquil en el Centro comercial San Marino en Guayaquil, y en Octubre del 2006 se abre en el Valle de los Chillos en la Ciudad de Quito en el Centro Comercial San Luis Shopping teniendo igual mucha acogida. Los tres restaurantes son de propiedad de los franquiciatarios Ing. Francisco Pinto (ecuatoriano) y el Sr. Herbe Bessendorf (francés).

- Bases de T.G.I. Friday's

La corporación a la que pertenece T.G.I. FRIDAY'S Ecuador, establece procesos estándares, tanto para el servicio, adquisiciones de productos, almacenamiento así como la preparación del producto y su entrega al consumidor. La materia prima e instrumentos en la mayoría de los casos son importados. Toda esta información se encuentra sin publicar y solamente está disponible para los empleados de T.G.I. FRIDAY'S y sus licenciarios que tengan la necesidad de conocer sus fundamentos.

La reproducción, declaración, divulgación o uso de el mencionado material por un empleado sin el previo consentimiento por escrito de T.G.I. FRIDAY'S, es una violación al deber de lealtad, es causa de término laboral inmediato y puede incurrir en una violación a la Ley.

¹ Tomado del manual de inducción de T.G.I. FRIDAY'S

- AMBIENTE LEGAL:²

El restaurante T.G.I. FRIDAY'S Ecuador es una franquicia internacional, para conocer mejor las operaciones y procesos a los que se encuentra sujeto se detalla lo siguiente:

Las franquicias son concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Por lo tanto un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto. Se incluye un asesoramiento de servicios, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing, estudios de mercado, asistencia en negociación de alquiler, decoración de interiores, gestión contable y financiera, etc.

El tiempo durante el cual es válido varía, puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad. El franquiciador en retorno por la franquicia obtiene un derecho de franquicia (pago anticipado al franquiciador que le reembolsa los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios), las regalías (pago anual al franquiciador entre el 1 y 20% de las ventas)

- ❖ **Ventajas de la franquicia.**- Se puede mencionar como ventajas a la reputación porque ya es aceptado por el público, el capital de trabajo ya que es menos costoso operar un negocio con buenos controles y medios para reducir gastos, la experiencia con la que es asesorado, asistencia gerencial, motivación ya que ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.
- ❖ **Desventajas de las franquicias.**- Existen ciertas desventajas como altos derechos que se deben pagar a la franquicia de tal manera que se pueden incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias, menos independencia,

² Tomado del manual de inducción de T.G.I. FRIDAY'S

estandarización de procesos por lo que no se tiene mucha posibilidad de utilizar ideas propias, lentitud para aceptar o adaptar nuevos métodos.

Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse, es decir, que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

1.2. VISION

Para JULIECOM S.A. la Visión se basa en lograr ser la Marca más reconocida a nivel nacional para comidas y bebidas de excelente calidad, apuntando a la **Experiencia Friday`s**:

“Tener excelente comida y excelente bebidas preparadas y servidas rápidamente por gente amistosa en un ambiente cálido y entretenido.”

En JULIECOM S.A. el objetivo es ser la compañía líder a nivel mundial en servicio completo de restaurante. Una compañía que crea en el huésped “ansias de volver”.

1.3. MISION

Para JULIECOM .S.A. la Misión se basa en ser una empresa para el desarrollo de las personas, creando un excelente lugar de trabajo, y siendo una compañía de primera marca.

Logramos estos propósitos cuidando prioridades de salud, familia, y compañía, determinando la forma correcta de hacer las cosas y haciéndolas cumplir, reconociendo a nuestra gente como nuestro recurso más dinámico, buscando siempre el entendimiento, viendo las cosas a través de los ojos de otros, sin juzgar el mérito de su perspectiva, o requiriendo que esté de acuerdo con nosotros.

Fijarnos estándares de excelencia, viviendo con los más altos niveles de integridad y ética, y sobre todas las cosas creando y manteniendo un ambiente de calidad de trabajo. Atender a nuestros huéspedes como si fueran invitados de honor en nuestra propia casa.

1.3.1 Políticas:³

- Todo el personal deberá conocer y participar activamente en la aplicación de objetivos estratégicos a fin de cumplir con ellos.
- Todo el personal debe velar por el buen desempeño de los planes de acción.
- El personal debe cumplir con las filosofías y teorías conocidas para la entrega de un servicio de calidad.
- Cada uno de los integrantes del Equipo “ FRIDAY’S debe conservar los siguientes valores:
 - ❖ Respeto
 - ❖ Cuidado
 - ❖ Justicia
 - ❖ Entendimiento

De acuerdo a la presentación de estrategias que se encuentran determinadas, las personas encargadas de la realización de cada una de las actividades, y en el cronograma se puede observar los periodos a cumplirse.

Los responsables de llevar a cabo este plan son actualmente los Asistentes de Gerencia quienes deberán presentar informes diarios, semanales y mensuales, dependiendo del tema a tratarse. Además se realizarán sesiones continuas para que los encargados que se asignen colaboren con una lluvia de ideas a fin de lograr mayores y mejores estrategias. El gerente de la empresa evaluará las acciones realizadas.

Filosofía corporativa⁴ *“Tratar a cada cliente como si fuera un invitado de honor en su propia casa”*

Las decisiones están basadas en beneficiar más al huésped, creyendo firmemente en el principio que todos deben ser tratados con respeto y dignidad, ya que cada uno de los huéspedes debe ser atendido como un invitado de honor a “Nuestra Casa”, siendo cada uno de ellos la verdadera prioridad. Las teorías y filosofías desarrolladas, son los principios sobre los cuales T.G.I. FRIDAY’S se basa para hacer negocios.

³ Tomado del manual de inducción de T.G.I. FRIDAY’S

⁴ Tomado del manual de inducción de T.G.I. FRIDAY’S

El credo de Carlson Worldwide

Lo que quiera que hagas hazlo con integridad

Donde quiera que vayas sé el líder

A quien sirvas sírvele con cariño

Lo que quieras soñar suéñalo todo

Y nunca de los nunca te des por vencido.

-- *Curt Carlson, March 23, 1998*

1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.4.1. Productos

Los alimentos poseen un proceso de elaboración estandarizado, lo que permite una homogeneidad en la producción de estos, para ser entregados al cliente, poseen la misma presentación y sabor en cualquier momento o lugar en el mundo.

Actualmente el menú cuenta con gran variedad en comida y más de 300 bebidas a elección del huésped, por lo que la mesera encargada puede sugerir variadas opciones.

Los estilos de alimentos son:

- Americana (hamburguesas, sánduches)
- Mexicana (fajitas, chimichanga, enchiladas, quesadilla)
- Italiana (fetuccini, linguini, ravioli, panzeroti, etc.)
- Light (variedad en ensaladas)
- Parrilla (línea Jack Daniel's : pollo, carne, salmón, costillas, chuletas)
- Otras variedades (filet minion, mushroom steak & mushroom, etc)

❖ Precios

BEBIDAS	\$
SIN ALCHOL	1,50 - 2,99
SIN ALCHOL PREPARADAS	2,99 – 5,25
CON ALCHOL	1,99 – 8,25
APPETIZERS	
PARA UNA PERSONA	3,99 – 4,49
PARA COMPARTIR	7,49 – 14,99
PLATOS FUERTES	
ENSALADAS	5,99 - 6,25
CARNES ROJAS	5,79- 11,99
CARNES BLANCAS	6,25 – 10,25
CERDO	8,99 – 13,25
MARISCOS	8,99 – 14,99
MIXTOS	13,48 – 17,48
POSTRES	
VARIADOS	4,75
BEBIDAS CALIENTES	
SIN ALCOHOL	1,30 – 1,55
CON ALCOHOL	3,49 – 4,49

El precio del producto es un elemento clave en la toma de la decisión de compra por parte del consumidor. Actualmente en los tres restaurante T.G.I. FRIDAY'S que existen en Ecuador los precios de sus productos en los menú no tienen variaciones. Dentro de la fijación de precios influyen muchos aspectos como el costo de insumos, el costo del proceso de elaboración y la importancia de mantener tendencias constantes en los costos variables.

1.4.2. SERVICIOS

El restaurante TGI. FRIDAY'S en Ecuador, por el hecho de pertenecer a una franquicia, se acoge a ciertas normas preestablecidas tanto en el servicio como en el proceso y elaboración de productos, a través de una estandarización de ellos. Estos

procesos y actividades son revisadas periódicamente por personal perteneciente a la corporación de T.G.I. FRIDAY'S Internacional, además, de recibir formación y asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.

Se realizan seminarios internacionales, se transfieren conocimientos actualizados, los que son impartidos a los gerentes de cada país con el fin de que ellos puedan transmitir al personal de cada restaurante y sean puestos en práctica.

En Ecuador, periódicamente se ejecutan capacitaciones con la finalidad de estandarizar conocimientos y compartir con el personal nuevo de la empresa. Adicionalmente existen cortas reuniones diarias, en las cuales se informan las novedades del día.

❖ Valores Agregados

Celebración de cumpleaños Incluye menú completo), Juegos, Regalos, Rifas en diferentes épocas del año, Pedidos para llevar, Animación para niños los fines de semana, Música en vivo diferentes días en la semana, Atención 24 horas los sábados y domingos.

1.5. MERCADO DE CLIENTES Y PROVEEDORES

1.5.1. Mercado de Clientes

El mercado meta que tiene Juliecom S.A sin clientes de un nivel socio-económico medio-alto y alto, el consumo de los clientes de T.G.I. Friday's se puede medir a través de dos segmentos:

- Niños de 2 años a 11 años de edad (Menú infantil) como Mercado Secundario
- Jóvenes de 12 años de edad y adultos sin límite de edad (Platos a la carta) como Mercado Primario

Juliecom S.A. para atraer a su clientela mantiene constantemente informados a través de varias medidas publicitarias.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	TEMA	FRECUENCIA	PROMOCIONES
RADIO " HOT 106 "	MAMIS PARTY	semanal	Mamá no paga su plato los Domingos
RADIO SUCESOS	FAMILY DAY	semanal	El fin de semana los niños no pagan el menú de niños
REVISTAS	VARIADO	mensual	Distintos tipos de promociones
TELEVISION	VARIADO	semestral	Distintos tipos de promociones
PALETAS	JACK DANIEL'S	constantes	Paletas distribuidas en la parte norte de Quito

- El restaurante T.G.I. FRIDAY'S posee relaciones estilo canjes de consumo con entidades de radio y prensa.
- En ocasiones como Navidad se realizan actividades de ayuda social, en el año anterior por ejemplo se brindan agasajos navideños a escuelas de escasos recursos, participación en eventos para recaudar fondos para ayudas sociales, eventuales donaciones a fundaciones.
- No existe participación en ferias.
- Dependiendo de las fechas y del tipo de presentaciones se patrocinan eventos, ejemplo: lanzamientos de nuevos programas de televisión, fiestas.

1.5.2. Proveedores

Cada uno de los elementos que se utilizan para la elaboración de los distintos tipos de comidas y bebidas tienen que cumplir con los estándares de la corporación, es por esto que los proveedores son muy bien seleccionados los tiene que cumplir con cada uno de los requerimientos que la empresa tiene para cada producto, se les entrega una descripción detallada de cómo se desea tanto en peso, medidas, tamaños, además se mantiene con la mayoría de los proveedores convenios con el fin de tener una publicidad cruzada en beneficio mutuo. Entre los proveedores que tiene TGI FRIDAY'S están: PRONACA, EBC COMPANY, CERVECERIA NACIONAL, PROESA, BACARDI, etc.,

Además las recetas son preparadas en su mayoría con productos del exterior por lo que se hace la importación de estos al proveedor que asigna la corporación y este es PFG Company de igual manera toda la vajilla y cristalería con el fin de mantener estándares a nivel mundial

1.6. COMPETENCIA

Considerando el tipo de restaurante y el segmento de mercado al que se dirige, determinamos que sus competidores más directos son los restaurantes Apple Bees y Tony Romas. Los mercados meta al que están dirigidos los esfuerzos de los mencionados restaurantes son los siguientes:

- Socio - económico: estratos medio- alto, alto.
- Demográfico: Hombres y Mujeres de 11-29 años y Niños como mercado Secundario y Hombre y Mujeres de 30 años en adelante como mercado Primario

Tanto el restaurante Tony Romas como el restaurante Apple Bees, poseen parecidos productos y diversidad de ellos, dentro de su menú cuentan con productos como:

- Bebidas con alcohol y sin alcohol
- Distintos tipos de cocteles
- Aperitivos para una persona y para compartir
- Sopas
- Ensaladas
- Pastas
- Sándwiches y hamburguesas
- Comida mexicana
- Carnes, pollo y costillas a la parrilla
- Mariscos
- Postres

Es importante mencionar los valores agregados que este restaurante ofrece a sus consumidores, a fin de que la percepción de ellos sea de recibir más por lo que paga.

VALORES AGREGADOS

RESTAURANTE

APPLE BEES	POSTRE PARA CUMPLEAÑERO OCASIONALMENTE ANIMACIÓN PARA NIÑOS EN FIN DE SEMANA POR LA COMPRA DE MAS DE \$ 30,00 ENTREGAN UN TICKET POR 25% DESCUENTO EN SUNN GLASS
TONY ROMAS	SE REALIZAN 10% DESCUENTO AL PRESENTAR TARJETA DE CASA TOSSI, MOVIE STAR, MULTICINES SE SUSPENDE TEMPORALMENTE MÚSICA EN VIVO Y ANIMACIÓN PARA NIÑOS

El precio que ha fijado la competencia observa los siguientes ítems:

TONY ROMAS.-

- Fijación de precios a través de estándares regidos según franquicia.
- El precio de acuerdo a costos de productos y calidad de estos.
- Según la demanda.
- Toman en cuenta a la competencia.
- Poseen precios psicológicos.

APPLE BEES.-

- Fijación de precios a través de estándares regidos según franquicia.
- Toman en cuenta a la competencia.
- Poseen precios psicológicos.

A través del siguiente cuadro podemos observar las tendencias de precios fijados tanto del Restaurante Tony Romas como de Apple Bees.

PRECIOS DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

	APPLE BEES	TONY ROMAS
BEBIDAS	\$	\$
SIN ALCOHOL	1,19-1,79	1,25- 1,29
SIN ALCOHOL PREPRARADAS	2,49-2,99	1,29 - 2,99
CON ALCOHOL	1,79-5,99	1,75- 2,99
APPETIZERS		
PARA UNA PERSONA	4,49-5,99	3,79- 4,49
PARA COMPARTIR	5,99-8,99	4,99 - 8,49
PLATOS FUERTES		
ENSALADAS	2,49-6,99	2,99 -5,99
CARNES ROJAS	8,99-9,49	7,99 - 12,99
CARNES BLANCAS	6,99-8,99	5,99 - 8,99
CERDO	6,49-12,99	9,99- 16,99
MARISCOS	8,99-9,99	9,99- 10,99
MIXTOS	8,99-12,49	11,99 - 13,99
POSTRES		
VARIADOS	4,49-4,99	3,99
BEBIDAS CALIENTES		
SIN ALCOHOL	1,29-2,99	1,29
CON ALCOHOL	5,69	-

La utilización de promociones y su publicidad es a causa de:

- * El aumento del número de marcas presentes en el mercado.
- * La intensificación de la competencia.
- * La crisis económica, ha hecho a los consumidores más sensibles a las acciones promocionales de las que esperan obtener ventajas económicas.

1.7. ANALISIS INTERNO

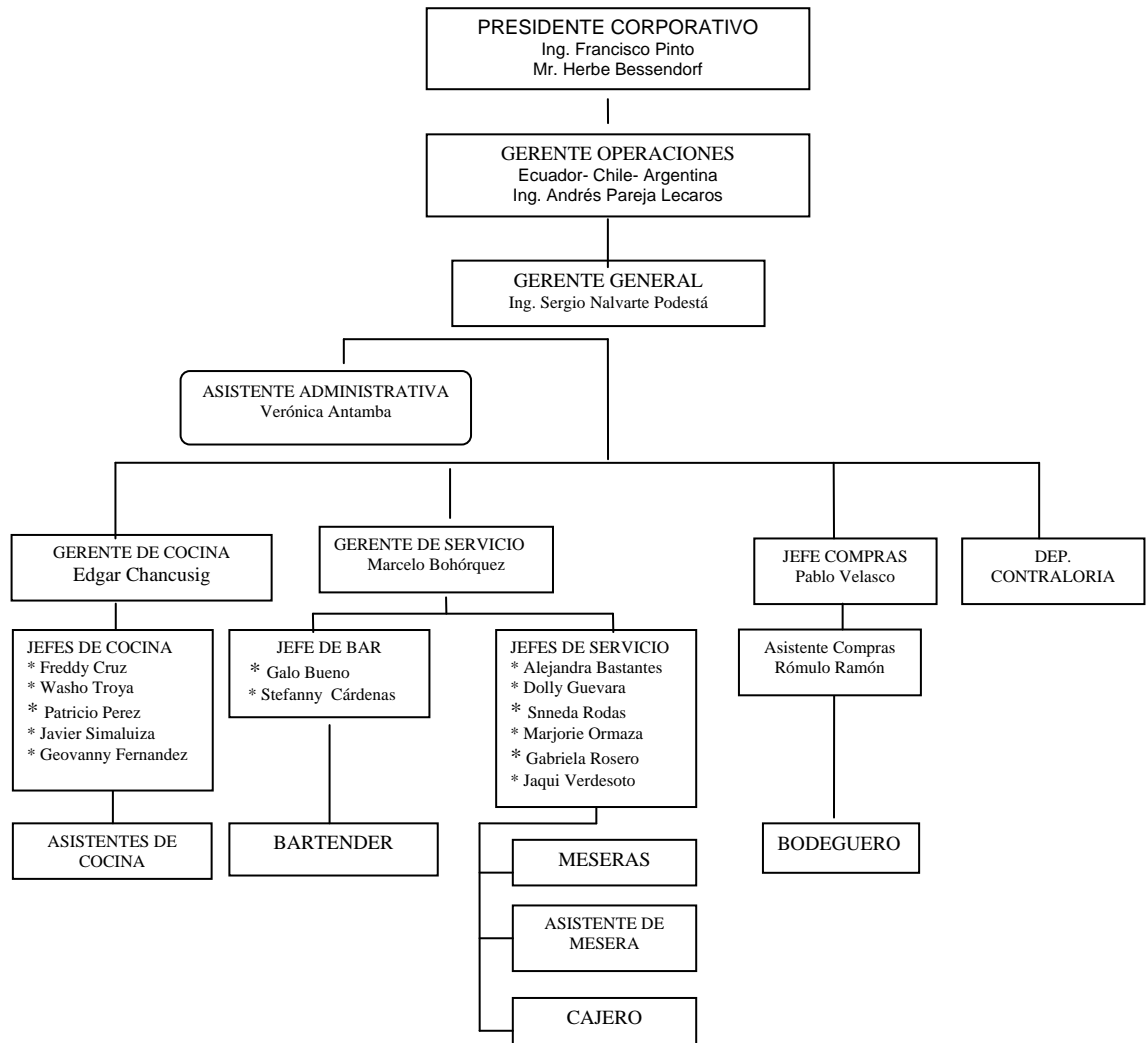
1.7.1. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

La empresa Juliecom S.A mantiene la estructura orgánica que a continuación presento, esta empresa en la actualidad no posee oficialmente un esquema de jerarquización y división de funciones, por esta razón se llega a tener gran confusión respecto a quien da órdenes y quien las obedece, no existe una división, agrupación y coordinación formal de las tareas en cada uno de los puestos.

En toda organización se hace imprescindible que cada cargo tenga su especialización del trabajo, que las personas se agrupen para coordinar tareas u objetivos comunes. Debe existir una línea de mando si bien la hay en los niveles superiores como por ejemplo: Del Presidente o Dueños hacia el Director de Operaciones y este a su vez al Gerente General, después de este existe un gran conflicto de tareas al nivel medio que es el que está en contacto directo con el personal operativo y que da vida a la organización.

Existe una centralización en la toma de decisiones la cual esta concentrada en la Dirección de Operaciones si hubiera un mayor aporte del personal de los niveles inferiores se podrían tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, existiera más personas contribuyendo con información, la oportunidad de aprovechar sus capacidades, una optimización de las actividades y tareas por ellos realizadas, con todo esto se llegaría en forma acertada a las metas y objetivos trazados por la empresa en busca de beneficios y oportunidades para todos los involucrados en el negocio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA JULIECOM S.A



1.7.2. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO

Juliecom S.A ha podido mantener a lo largo de estos años resultados financieros exitosos debido a que es un restaurante de mucho prestigio y al cumplir estándares como franquicia internacional hace que su servicio y productos sean muy aceptados, sin embargo he podido observar que existe una gran dificultad en cuanto a la administración y desarrollo del talento humano que trabaja ahí, ya que existe un gran porcentaje anual de rotación de personal lo cual provoca que la empresa tenga que estar en constante reclutamiento, selección y capacitación del personal ocasionándole innumerables desventajas al servicio que puede brindar el restaurante.

Como se puede ver según la estructura organizacional de la empresa no posee un departamento de Gestión de Talento por lo tanto no existe un elemento que se encargue directamente del manejo de los empleados, el reclutamiento y selección del personal lo realiza el Gerente General con la ayuda de uno de sus Asistentes que además se encarga de entrenarlos pero todo esto empíricamente sin contar con un sistema y métodos adecuados que podrían ayudar a un eficiente manejo del personal. Los ascensos a los diferentes puestos del Nivel Medio los toma directamente el Director de Operaciones junto con el Gerente General debido a que el mismo Director de la Franquicia es para Argentina, Chile y Ecuador, éste no esta en constante contacto con cada uno de las personas de la organización como para poder empaparse de las necesidades y conocer las capacidades de cada individuo.

En la línea de mando medio que vendrían a ser los Gerentes, en este caso de servicio, cocina, bar, deberían definirse responsabilidades directas con el personal que cada uno de ellos maneja, siendo capaces de:

- Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado
- Integrar y orientar a los nuevos empleados
- Capacitar a los empleados para el trabajo
- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización
- Controlar los costos laborales
- Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona
- Crear y mantener elevada la moral del equipo
- Proteger la salud y proporcionar las condiciones adecuadas de trabajo.⁵

Un sistema de la gestión de talento humano se hace imprescindible emplearla en esta empresa ya que a través de un eficiente sistema podemos alcanzar una participación proactiva y emprendedora de cada uno de los empleados, obtener un involucramiento total y continuo orientados a resultados, mantener un control exitoso, alcanzando así

⁵ Adalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág. 23

una mejor calidad en el trabajo al ofrecer a los clientes de TGI FRIDAYS un servicio excelente y elaboración de productos de primera calidad. Teniendo la capacidad de contar con todas las herramientas que nos ayudarán a enfrentar la competitividad en la que nos desarrollamos en la actualidad y que cada día nos exige crear valores, agregar valores a las personas, a la empresa y al cliente.

1.7.3. PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión de talento humano, en otras palabras como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, ambas estrategias deben estar perfectamente integradas e involucradas⁶

La estrategia que tiene TGI FRIDAYS es que al atender a cada huésped se cree en este "ansias de volver" por lo que cada experiencia que tenga en su visita debe ser exitosa al sentir que el servicio que se le brinda es acogedor que para las personas que lo atienden cuidan de su deleite en un ambiente entretenido y la comida y bebidas que consume cumple con todas sus expectativas gracias a su calidad llegándose a sentir como invitado de honor en su propia casa.

La estrategia de Recursos Humanos para que esto se cumpla va dirigida a que cada empleado dentro de la organización debe tener un total conocimiento de cómo tiene que realizar su trabajo, se tiene que contar con personas que tengan las habilidades y aptitudes adecuadas para el servicio y preparación de los productos, por lo tanto la planificación de talento humano va encaminada a evaluar los recursos humanos que se tiene en la actualidad con el fin de corregir errores, reentrenar y desvincular si fuera el caso, hacer un reclutamiento, selección, capacitación bajo una metodología y de acuerdo a las necesidades de la compañía

1.7.4. ADMINISTRACION DE PUESTOS Y REMUNERACIONES

⁶ Adalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág. 63

La administración de puestos permite a la empresa manejar adecuadamente las necesidades básicas de recursos humanos, estas necesidades se establecen a través de la Descripción y Análisis de Puestos que ayudan a organizar la división del trabajo y la especialización de funciones. La Descripción de puestos hace referencia a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, es el proceso de estructuración del trabajo y de designación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la empresa. El Análisis de puestos es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de ellos para su correcto desempeño.

La Administración de Salarios permite a la empresa garantizar una estructura de salarios equitativa y justa, teniendo de esta manera un adecuado nivel de competitividad que permita retener el talento humano y atraer a los mejores candidatos, además porque nos permite evaluar el nivel de competitividad de la organización, frente al mercado y la competencia; y validar que la remuneración del trabajador corresponde al cargo en el que se desempeña.

En TGI FRIDAY'S es necesario comenzar a establecer políticas, normas y procesos que contribuyan a la institución de la Administración de Puestos y Salarios ya que al poseer estos aspectos permitirá el fortalecimiento y desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano de la organización.

1.7.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, CONTRATACION E INDUCCION

En el mercado de Recursos Humanos las personas escogen donde desean trabajar y en el Mercado Laboral las empresas escogen quienes desean como empleados, para que llegue a existir una relación entre los dos mercados es indispensable que las organizaciones difunden las oportunidades de trabajo que existen en ellas. A este proceso se lo denomina Reclutamiento se inicia la búsqueda de: convocar, identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes y termina cuando se

reciben las solicitudes de empleo obteniéndose así un conjunto de solicitantes para la selección de los nuevos empleados.

El siguiente paso después del Reclutamiento es la Selección del personal proceso en el cual se elige, clasifica y decide cuales son los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades del cargo y de la organización, una vez concluidas y pasadas con éxito las etapas del proceso de selección como solicitudes, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc., el candidato está listo para la contratación. La contratación no es más que formalizar legalmente la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, y obligaciones tanto del trabajador como de la empresa, se debe integrar el expediente de nuevo trabajador y determinar la duración del contrato, a la par de esto se establece un contrato psicológico que representan las expectativas que ambas partes esperan de si, en una forma reciproca.

Como último paso de todo este proceso está la Inducción que es la adaptación o integración del nuevo empleado al puesto de trabajo, al jefe y a la empresa en general por medio de planes y programas que ayudaran a que las experiencias iniciales que vive el trabajador influyan adecuadamente en su rendimiento y adaptación generando en él un sentimiento de pertenencia y orgullo.

El proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción en Juliecom S.A. se lo hace pero de una manera inapropiada debido a que no se guían por ningún un sistema de recursos humanos que facilite la ejecución de las funciones de la administración del talento humano.

Para el reclutamiento del personal operativo no existe la difusión adecuada para buscar el talento humano correcto se lo hace solo en base a los candidatos espontáneos que se presentan en la empresa se les entrega la solicitud de empleo y se las archivan hasta cuando haya las vacantes, la persona encargada Asistente de Gerencia y Entrenamiento escoge las solicitudes considerando como principal el lugar donde viven, la edad que tienen, se las llama telefónicamente y se les concierta una cita para la entrevista con el Gerente General, esta entrevista se lo hace de manera grupal alrededor de 10 a 15 personas donde el Gerente General les da a conocer la actividad de la empresa, los diferentes puesto a ocuparse, los horarios, la

remuneración a percibir y demás aspectos relacionados al cargo y desempeño del puesto, luego se hace una entrevista breve con cada persona para conocer mas detalladamente de ella y darle su horario para los días de prueba, al cabo de dos días de pruebas donde los candidatos saben a grosso modo el funcionamiento del cargo y de la empresa se selecciona a quienes se han desempeñado eficientemente y cumplen con los requisitos que pide Juliecom S.A. pero en muchas de las ocasiones existen personas que no les gusto el trabajo y desertan por si solas, que no acuden ni a los días de prueba quedando entre todo el grupo dos o tres personas para ocupar los puestos, a estos candidatos se los tiene en periodo de prueba de 3 meses para luego hacer la contratación y tener todos los beneficios que la ley demanda. Para el proceso de inducción la empresa no cuenta con un manual donde se le pueda indicar al nuevo empleado un funcionamiento completo de toda la organización, a diario se le va indicando normas, procedimientos, políticas, que ayuden a su conocimiento dentro de la empresa.

1.7.6. FORMACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La formación del talento humano se la puede dividir en dos tipos de procesos de aprendizaje que ayudan a la capacitación del empleado.

El entrenamiento del personal es un sistema o proceso que coordina los medios de formación y capacitación necesarios para que los empleados de la empresa obtengan los conocimientos y desarrollen sus capacidades, habilidades, y competencias de tal modo puedan desempeñarse con eficiencia, productividad, creatividad e innovación en las actividades relacionadas a su puesto actual. El desarrollo del personal son métodos o técnicas que ayudan a la formación de la persona en lo que respecta con su educación, crecimiento personal, su carrera y orientación hacia el futuro y no necesariamente con la formación del puesto actual.

En Juliecom S.A la formación del talento humano tiene grandes falencias donde una vez que se ha ocupado el puesto no existe la capacitación necesaria para que esta pueda desempeñarse idóneamente y vaya evolucionando dentro del cargo, como persona y en la empresa. La Dirección no ha invertido en programas de

entrenamiento y desarrollo para el capital humano por lo tanto no existe un proceso continuo que apoye al mejoramiento de la organización.

1.7.7. GESTION DE DESEMPEÑO

La Evaluación de desempeño es un proceso a través del cual se mide el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos que tiene el empleado en el desempeño de su cargo, esto nos proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado cumple los requerimientos de su trabajo.

La evaluación de desempeño es muy situacional varía entre una y otra persona y depende de un sin número de factores, es importante aplicarla en toda organización ya que permite:

- Permite informar al empleado como avanza en su trabajo y tomar medidas para el mejoramiento de su desempeño.
- Implantar políticas de compensación y tomar decisiones en cuanto a promociones, transferencia, y separaciones
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo del personal
- Corregir errores de los procesos de descripción y análisis de puestos, planes y sistemas de administración de recursos humanos.

Para Juliecom la evaluación de desempeño constituye un paso importante dentro de la implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias ya que nos orientaría para saber en que estado se encuentra el personal en cuanto a su desempeño, en la empresa no existe evaluaciones periódicas tan solo una validación al personal operativo es decir se toma una prueba de conocimientos al personal de servicio secundario que va a calificar para meseras, cuando debería existir un sistema de evaluación que nos permita conocer el desempeño de todo el personal de la empresa y así obtener beneficios mutuos que permitan el alcance de metas y objetivos de la organización.

1.7.8. CLIMA LABORAL

El clima laboral no es más que el estado de ánimo de la organización, este estado de ánimo lo impone directamente el empleado. El clima laboral es el producto de las distintas percepciones de cada empleado frente a su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, y tienen un impacto directo en los resultados de la organización. La medición del clima laboral resulta difícil de efectuar debido a que cada trabajador es un micro mundo y por lo tanto están repartidos en distintas realidades y su satisfacción dependerá de los servicios y del ambiente en el que se desenvuelva.

En Juliecom S.A he podido notar un ambiente de indiferencia por parte de los empleado hacia la compañía ya que la mayor parte de esta fuerza laboral simplemente cumplen con sus tareas por ganarse su salario, se evidencia que una desmotivación al momento en que no demuestran todo su potencial y no se desempeñan poniendo todas sus habilidades, capacidades y valores agregados al realizar sus tareas.

Por parte de la Dirección y Gerencia General no extiende mecanismos que ayuden a mantener un ambiente laboral adecuado, los empleados nos sienten ese crecimiento personal y profesional dentro de la empresa que ayuda salir adelante a una empresa gracias a la entrega total de los empleados. Si bien existen sistemas de reconocimientos pasa mucho tiempo para que el empleado pueda gozar de esto, haciendo que el rendimiento baje y haya un quemimportismo al no ver cumplidas promesas, la Dirección tiene muchas oportunidades en este punto para poder enmendar y empezar a crear un ambiente laboral para fortalecer al talento humano de la empresa.

1.7.9. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Es responsabilidad de la dirección de la empresa y de la gestión de Recursos Humanos contar con elementos necesarios para controlar y garantizar la seguridad e higiene laboral, así como planear y dar seguimiento a acciones preventivas y

correctivas con el fin de prevenir y detectar riesgos en el trabajo. Se hace imprescindible implantar programas de seguridad industrial y cambios de hábitos en el trabajador, que lleven a la disminución y eliminación de los accidentes laborales.

La empresa debe dar un ambiente saludable al trabajador las condiciones físicas y herramientas utilizadas en la diaria labor del empleado deben actuar en forma positiva sobre todos los órganos, cuerpo y mente del ser humano, debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo en el comportamiento de los trabajadores.

Al ser Juliecom S.A. una empresa de preparación de comidas los aspectos a tenerse en cuenta sobre seguridad y salud ocupacional se multiplican ya que no es solo importante el bienestar de los empleados sino también la de sus huéspedes, aplicándose también estándares de seguridad alimenticia.

TGI FRIDAYS cumple con estándares muy acertados en cuanto a este punto ya que dentro de su rama este es un factor muy importante para que los productos, servicios y ambiente que brinda el restaurante tengan aceptación y se desarrolle como empresa líder en el mercado, preocupándose por mantener un lugar propicio para el desarrollo de las labores del trabajador y el recibimiento de los clientes.

1.7.10. CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO

Según el análisis interno hecho de la empresa Juliecom podemos concluir:

- En Juliecom S.A es evidente la falta un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano por competencias con el cual la empresa pueda empezar Administrar el Talento Humano de tal manera que las estrategias de la empresa y de Recursos Humanos cumplan con las metas y objetivos de la empresa.
- Es fundamental darle una nueva perspectiva a la administración de recursos humanos tradicional ya que en un entorno dinámico y competitivo podemos lograr cambios y mejoras radicales con la finalidad de tener a la persona correcta

en la ocupación correcta. Solamente las organizaciones que logren estos cambios, estarán preparadas para responder rápidamente a este entorno cambiante y a retos cada vez más grandes, centradas en procesos, metas y capacidades o simplemente en competencias que las personas deban adquirir para liderar los cambios.

- A través de un sistema de gestión de talento humano por competencias que dirija eficientemente los procesos de Reclutamiento, Selección, Formación, Desarrollo, Evaluación y demás procesos que involucran el manejo de este recurso favorece a que la empresa encuentre la mejor adecuación entre las personas y las actividades a realizar, con el fin de mejorar los índices financieros y a la vez llegar a la realización profesional de su capital mas importante que es el talento humano dentro de cualquier organización.

CAPITULO 2

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS VS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Debido a los constantes cambios que el mundo se desenvuelve diariamente las organizaciones deben de igual forma irse ajustando óptimamente a estos, las empresas han adoptado una ideología en cuanto a cómo tratar al talento humano que trabaja para la organización, ahora las personas ya no constituyen solo un activo fijo de la empresa, sino una fortaleza que esta tiene para explotar al máximo sus capacidades y obtener un nuevo valor agregado para todos sus productos y servicios.

La dirección de recursos humanos está encaminada a dirigir una diversidad de metas y objetivos que la empresa se propone periodo tras periodo, por lo tanto la unidad de dirección tiene que estar acorde a las necesidades y expectativas propuestas, tal direccionamiento ha ido cambiando según la prioridad del empleado y de la organización.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios conllevan y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, que antes no expresaba pero que siempre ha tenido, y que mejor que las organizaciones puedan utilizar estas competencias para el desarrollo tanto individual como colectivo.

Este nuevo enfoque al direccionamiento del talento humano ha traído como consecuencia el mejoramiento y fortalecimiento económico, tecnológico y competitivo de la organización ya que una adecuada gestión en el talento humano es la diferencia que mantiene y promueve el éxito.

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, ambas han tenido que subsistir y crear nuevas tendencias y visiones para el fortalecimiento de las dos partes. Personas que trabajan toda su vida en una organización dependen ineludiblemente de estas para su crecimiento, éxito y el logro de sus metas personales e individuales y la empresa dependen de las personas para operar, producir, servir, y alcanzar así los objetivos y estrategias planeadas por lo tanto ambas partes tienen la oportunidad de crear un vínculo de eficiencia y eficacia a través del desarrollo de habilidades y destrezas con el fin de obtener beneficios mutuos.

Los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano son tres⁷:

Son seres humanos: Están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

Actividades inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con las esperanzas de recibir retornos de la organización.

La aplicación de la Gestión del talento humano basado en competencias permite a las empresas tener la capacidad de dirigir estratégicamente el talento humano que posee; la manera como lo atraiga, cultive, conserve y desarrolle las habilidades de las personas permitirá el éxito o el fracaso de la empresa, es así que la gestión por competencias trata de identificar y aprovechar al máximo el potencial de las personas para un desempeño competente.

2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

⁷ Iben, Pág. 12

El estudio de la teoría de competencias no es nuevo, la psicología industrial norteamericana ha venido tratando este tema desde comienzo de los años setenta. La noción de competencias fue introducida por David McClelland, Psicólogo de la universidad de Harvard, más conocida por sus estudios de la motivación. Posteriormente en 1993 los esposos Espenser publican su obra “COMPETENCE AT WORLD” , “MODEL FOR SUPERIOR PERFORMANCE” , donde se encuentran sus hallazgos más importantes, después de veinte años de experiencia en consultaría en la firma The Hay McVir Group.

En Ecuador esta teoría fue introducida por el Dr. Jaime Moreno, quien realiza una exhausta investigación de los modelos de competencia comparándolos a su vez con modelos clásicos lo cual da como resultado un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias aplicada a la realidad ecuatoriana. Moreno además, realiza una amplia sistematización de los principales diccionarios de competencia utilizados por importantes organizaciones en el ámbito mundial.

Para tratar este tema, citaremos algunos conceptos de competencias según el enfoque americano y europeo.

Según el enfoque americano, el énfasis esta en describir las causas subyacentes al comportamiento de conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, etc., entre algunos conceptos tenemos:

- Competencias se refiere a los conocimientos, habilidades, aptitudes o características de personalidad de un individuo que afecta directamente su desempeño laboral (Becker, Huselid y Ulrich, 2001:156.)
- Una combinación de conocimientos, destrezas, capacidades, motivaciones, creencias, valores e intereses.⁸
- Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.⁹
- Un conglomerado relacionado de conocimientos, destrezas y actitudes que afecta la mayor parte de un puesto de un rol o de una responsabilidad, correlacionados

⁸ Fleishman, Wetrogen, Unlman y Marshall, Mies, 1995:35

⁹ Mirabile, 1997:298

con el rendimiento y que puedan ser medidos contra estándares bien aceptados y que puedan ser mejorados vía entrenamiento y desarrollo.¹⁰

Según el enfoque europeo, el énfasis está en describir los comportamientos de trabajo (Incluye destrezas) entre algunos conceptos tenemos:

- Las competencias son los repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras siendo más eficaces en una situación determinada; los comportamientos laborables observables que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos; y un nexo entre las características personales y las cualidades requeridas para desempeñar actividades en la organización.¹¹
- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto; y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.¹²
- El individuo puede ser considerado como constructor de sus competencias. Este realiza con competencia unas actividades, combinando y movilizándolo un equipamiento doble de recursos; recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, redes documentales, bancos de datos, etc.) La competencia que produce es una secuencia de acción en la que se encadenan múltiples conocimientos especializados.¹³

Al comparar las definiciones del enfoque americano y del enfoque europeo se puede concluir que en el primer enfoque se enfatiza en las causas subyacentes al comportamiento: conocimientos, destrezas, aptitudes, motivaciones, valores, etc.; mientras que en el segundo enfoque se enfatiza a los comportamientos como lo más relevante, cuya característica imprescindible es que sean observables. Cabe recalcar que en este último enfoque también se incluyen las destrezas, coincidiendo en este punto con el enfoque americano.

¹⁰ Ibedem, definición de: Parri. Pág.18

¹¹ Ibedem. definición de: Boada.p.19

¹² Ibedem, definición de: Conocer. México p.19

¹³ Ibedem, definición de Le Boterf. p 19.

Las definiciones en que las que basamos la presente investigación, son las dadas por el Dr. Jaime Moreno que puede tomarse como una interrelación entre los dos enfoques:

“Las competencias son todas aquellas características personales requeridas para desempeñar un conjunto de actividades clave con el más alto nivel de rendimiento”.

En este concepto determinamos características personales al conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes que tiene un individuo; llamamos actividades clave a aquellas que conducen al logro de resultados de impacto, son las que nacen o son las que hacen a ese puesto específico; y nos referimos a conseguir un alto nivel de rendimiento a la consecución u logro de los objetivos de la empresa. En consecuencia:

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan, pues, la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

2.2.1 GRUPO DE COMPETENCIAS

Estas pueden clasificarse en:

Genéricas se refiere a un conjunto o grupo de actividades.

Específicas destinadas a funciones o tareas específicas.

Existe otra clasificación que realizan Cardona y Chinchilla (1999) y son:

Técnicas o de puesto se refieren aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Directivas o genérica. Se refiere a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, estas se clasifican a su vez en:

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos.

Las competencias directivas intratécnicas son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se menciona, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipo.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

2.2.2 VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS.

La aplicación del enfoque de competencias en la Gestión de Talento Humano permite implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para involucrar el manejo de este recurso.

VENTAJAS PARA PERSONAL:

- Contar con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos, habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional mejorando así su movilidad laboral dentro o entre distintos sectores productivos.
- Implantar una cultura de actualización de conocimientos y aprendizaje continuo acumulando progresivamente conocimientos y habilidades para canjearlas por

trabajo y rendimiento superior, impulsando niveles de competencias más amplios.

- Disponer de información sobre conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones, permitiendo planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional esto determina conjuntamente el crecimiento y tiempo de vida de la empresa.
- Conocer lo que se espera de ellos en cada uno de sus puestos, y las competencias que deben desarrollar, para alcanzar otros puestos y conseguir los resultados deseados por la empresa.

VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN:

- Definir perfiles profesionales que favorezcan a la productividad teniendo la posibilidad de remunerar por competencias alcanzadas.
- Desarrollo de equipos de trabajadores y/o cada trabajador que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- Prever los cambios, establecer estrategias para asimilarlas y obtener resultados satisfactorios, gerenciando el desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa permitiendo establecer una comunicación es clara y oportuna.
- Planificar con eficiencia y eficacia, implementar planes y evaluar resultados, orientar la inversión en base al desarrollo del talento humano.
- Descartar puestos y funciones que no agreguen valor a los procesos de la empresa, adoptando procesos integrados y el trabajo en equipo.

VENTAJAS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- Disponer de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal, de tal manera que se adapten eficazmente los requisitos que deben tener los empleados con lo que la empresa necesita.
- Apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos

- Implantar justicia y ecuanimidad en los procesos de selección y retribución, bajo políticas claras y probadas que fomenten la excelencia de los empleados y de la empresa.
- Simplificar las descripciones de los puestos valiéndose de esto mediante los niveles de desempeño y áreas de competencias adecuando fácilmente a las personas en los puestos de trabajo.

2.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Se define como competencias laboral al conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas, y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación y los requerimientos técnicos, productivos, de servicio, así como los de calidad que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Podemos menciona adicionalmente las siguientes definiciones de competencia laboral:

- Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo; que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptadas; y que puedan ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo.¹⁴
- Una competencia laboral es la capacidad del empleado de cumplir (o ceder) los requerimientos de un puesto y producir resultados en un nivel de calidad esperado dentro de las limitaciones del ambiente interno y externo de la organización.¹⁵
- La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la institución, sino también en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.¹⁶

¹⁴ Ibidem, definición de Cooper. P.18

¹⁵ Ibidem, definición de : Dubojs p.19

¹⁶ Ibidem, definición de: OIT. p 20.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

saber conjunto de conocimientos del individuo pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a relaciones interpersonales).

saber hacer que refiere sus habilidades y destrezas poner en practica los conocimientos que poseen.

saber estar conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. (cultura, normas, etc.)

querer hacer conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

poder hacer conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de favorabilidad del medio.

Toda acción de identificación de competencia laboral requiere necesariamente contar con indicadores y parámetros de referencia que hagan posible que la competencia tenga concordancia a aspectos concretos e identificables en el campo laboral. Cuando se trata de un caso individual, el problema es muy fácil de resolver sin mayores dificultades en las distintas épocas y en los diferentes contextos en los que se ha dado o se está dando la producción de bienes y servicios. Sin embargo, cuando se trata de crear un sistema que abarque al sector productivo, independientemente de que sea regional o nacional, el problema resulta complejo ya que hay que establecer con precisión, por una parte, los parámetros de referencia laboral para las distintas actividades productivas consideradas, y, por otra, la forma en que se deberá proceder para la identificación de la competencia.

2.3.1 PROPOSITO DE COMPETENCIAS LABORALES

Al ser la competencia laboral la capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad productiva, la forma más objetiva para determinar si esa persona es competente es tener la evidencia de que es capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Esto conlleva a

definir qué aspectos del trabajo deben evaluarse y cómo debe hacerse la evaluación, con el fin de tener la seguridad de que se ha demostrado poseer la competencia laboral necesaria.

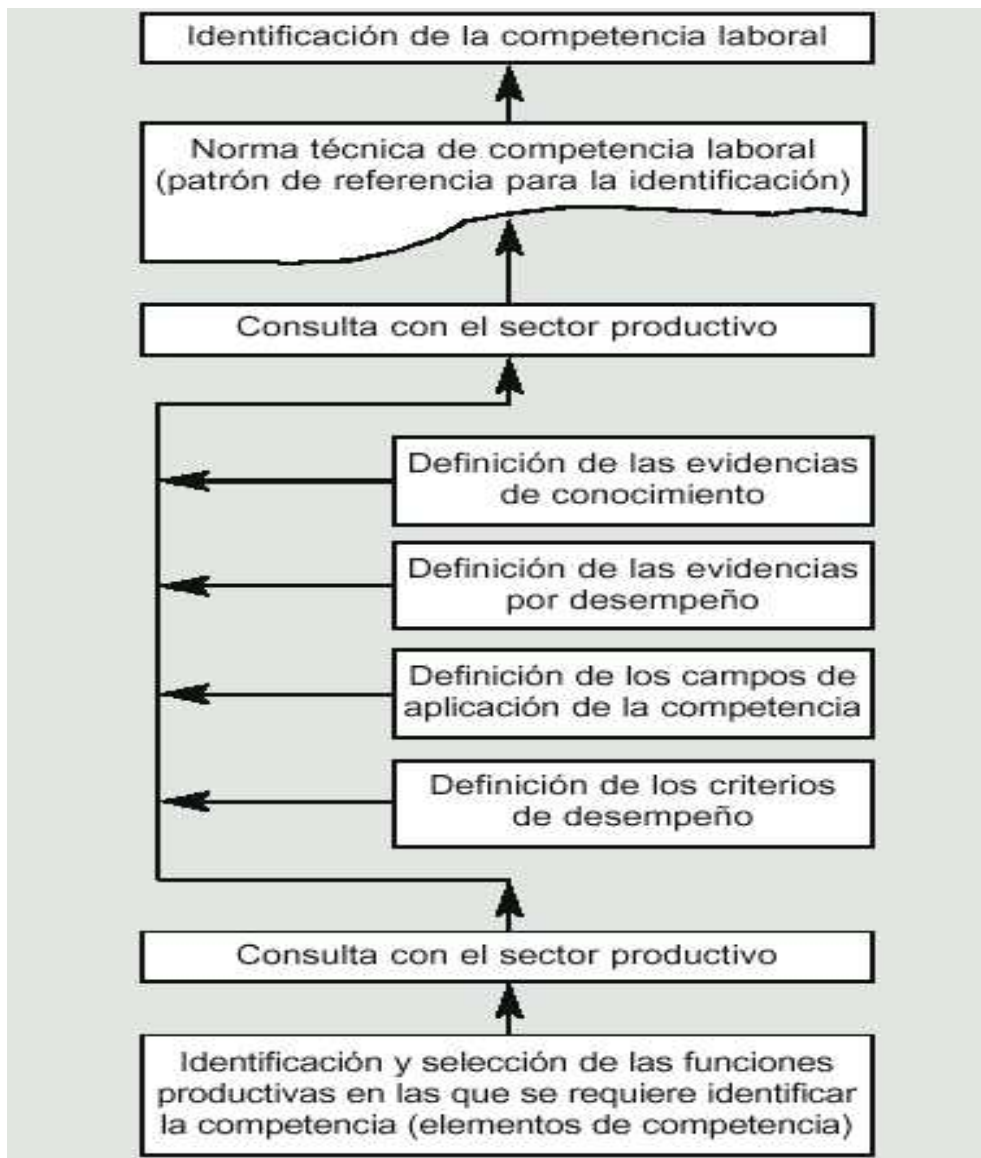
En el caso de que se tratara de identificar la competencia de una persona para realizar un determinado trabajo, la dificultad para hacerlo puede considerarse mínima; bastaría solicitarle a la persona que lleva a cabo la tarea establecida y obtener información directamente de su comportamiento en la ejecución de la tarea y las conclusiones del análisis del producto o del resultado de la actividad. Si la ejecución y el resultado puede considerarse como satisfactorio, se concluye que la persona es competente para el desempeño de la actividad específica que sirvió de referencia.

Ahora bien, cuando la situación está referida a un conjunto de trabajadores de un país, no resulta práctico ni económico el pretender identificar la competencia de los trabajadores basándose en las tareas que desempeñan o van a desempeñar. Una solución que se ha encontrado para atender con eficacia el problema que significa la identificación de la competencia laboral de un gran número de personas es normalizar la forma de identificar dicha competencia, es decir, crear un sistema normalizado (de identificación) de la competencia laboral.

La creación del sistema mencionado tiene como piedra angular la identificación precisa de los distintos aspectos que deberán tomarse en cuenta para asegurar que el cumplimiento de los requisitos establecidos es una evidencia cierta, objetiva y, en lo posible, incuestionable de que la persona es competente.

PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL¹⁷

¹⁷ www.oei.es (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO)



2.3.2 NORMAS DE COMPETENCIAS LABORALES

Una Norma Técnica de Competencia Laboral es el medio para hacer evidentes los conocimientos y las capacidades de una persona en el desempeño de una actividad. Debe de permitir y favorecer el reconocimiento de tres formas de expresar la capacidad de una persona:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

- La capacidad para resolver los problemas asociados a una actividad productiva, problemas (o situaciones) que pueden ser de índole técnica o social.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee a nuevos contextos o ambientes de trabajo.

Es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Las normas son la base fundamental para la modernización de la oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de certificación.

2.3.2.1 UTILIDAD DE LA NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

Las normas de competencia laboral son útiles como un estándar de competencia y puede brindar un criterio fundamental en la selección de personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa, más que para un puesto de trabajo.

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

La certificación ocupacional se efectúa también en referencia a las normas de competencias laborales. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre a los cursos que asistieron. La normalización de competencias laborales tiene como finalidad organizar, estructurar y operar procesos para establecer en concertación con los sectores productivos y educativos y el gobierno, normas de competencia laboral, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano.

2.3.2.2 COMPONENTES DE LA NORMA DE COMPETENCIA LABORAL.

La demostración de la competencia para el desempeño de una actividad productiva, tiene que darse considerando los siguientes aspectos, denominados componentes normativos:

Criterios de desempeño. Se refiere a las características más relevantes de las actividades que deberán desarrollarse para obtener los resultados requeridos así como los medios contribuyentes, significativos y referentes de calidad para alcanzarlos.

Campo de aplicación. Se describen las diferentes condiciones en las que la persona debe ser capaz de demostrar y enfrentar en su sitio de trabajo, son en consecuencia, en las que se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona.

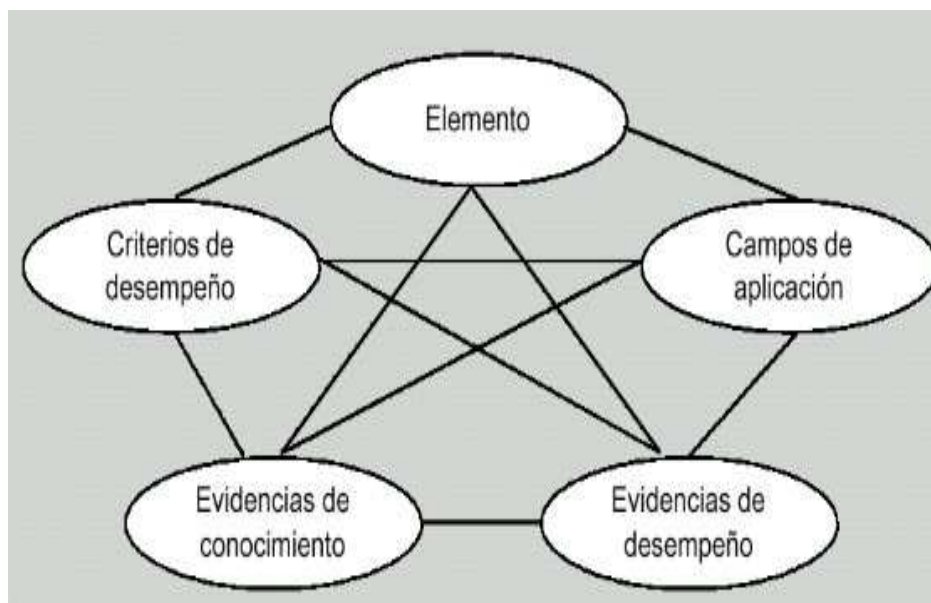
Requerimientos de evidencia Esta compuesto por los indicadores que permiten entender el núcleo de destrezas, habilidades, conocimientos necesarios para evaluar la competencia. Se las agrupa en dos categorías:

Evidencias por desempeño. Se las obtiene de la observación del trabajador durante el desempeño de su labor donde necesariamente deberá proporcionar evidencias (pruebas inobjectables) de que efectivamente posee la competencia para la realización de la actividad referida.

Evidencias de conocimiento. Se las obtiene a partir de la construcción de indicadores que permitan describir los conocimientos de fundamento, habilidades, y rutinas cognitivas que debe satisfacer la persona que se evalúa para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para la ejecución eficiente de los distintos desempeños que se han considerado como partes de la competencia.

Con la figura siguiente se trata de expresar la relación entre el elemento de competencia y sus componentes normativos.¹⁸

¹⁸ www.oei.es (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO)



2.4 NIVELES DE COMPETENCIAS

La intención de los niveles de competencias es la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de los niveles de competencias están basadas en función de:

- Grado de complejidad para desempeñar la actividad,
- Variedad en la actividad
- Autonomía y poder de decisión en el desarrollo de la actividad.

Se puede determinar los siguientes niveles de competencias:

1. Competencias concernientes a la ejecución de actividades laborales de carácter repetidas y predecibles.
2. Competencias relacionadas con la realización de actividades laborales con cierto grado de complejidad y autonomía.

3. Competencias que corresponden a actividades laborales con varias escalas de autonomía y responsabilidad, supervisión y administración de otras personas.
4. Competencias referidas a actividades laborales que demanden conocimientos necesarios y técnicos con una importante complejidad, autonomía y responsabilidad para analizar, diagnosticar, diseñar, planificar, ejecutar, evaluar, además de encargarse de la distribución de recursos y materiales.

2.5 PERFILES DE EXIGENCIAS

La redacción del perfil de exigencias de una competencia contiene la declaración de la competencia habitual, la descripción de los comportamientos de la competencia, el detalle de las realizaciones profesionales, el conjunto de actividades, el contenido de las mismas, y su forma de ejecución.

A continuación se muestran los factores principales para fijar el perfil de competencias así como un ejemplo de las competencias a utilizarse en una definición del perfil:

Constan de 6 factores:

- ❖ Logro y acción.
- ❖ Atención y ayuda a los demás.
- ❖ Impacto e influencia.
- ❖ Habilidades gerenciales.
- ❖ Competencias del conocimiento.
- ❖ Balance personal.

FACTOR 1: LOGRO Y ACCION

COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN AL LOGRO.

1. Preocupación por trabajar de la mejor manera
2. Competir contra estándares de excelencia.

Ejemplo

- Contribuyo a generar un ambiente de trabajo con claridad de metas.
- Fomento las relaciones claves.

COMPETENCIA 2: SENTIDO ESTRATÉGICO.-

1. Clarificar objetivos, tareas y roles.
2. Controlar la alineación de los objetivos con la misión.
3. Desarrollar y comunicar una visión común.

Ejemplo

- Aplica eficazmente conceptos, modelos teóricos o problemas reales.
- Logro las metas a pesar de las dificultades y excediendo las expectativas.
- Utilizo herramientas seguras y confiables para lograr mis metas.
- Establezco metas y objetivos realizables

COMPETENCIA 3: INICIATIVA.-

1. Hacer más allá de lo requerido por el puesto
2. Encontrar o crear nuevas oportunidades.
3. Actuar rápida y eficazmente ante situaciones inesperadas.

Ejemplo

- Acepto retos y desafíos sin titubear.
- Demuestro como hacer las cosas y analizo detalles
- Inicio nuevas y mejores maneras de resolver las cosas.
- En condiciones de estrés mantengo mi actividad laboral.

COMPETENCIA 4: BUSQUEDA DE INFORMACIÓN

1. Deseo de conocer más acerca de las cosas, las personas o los temas.

Ejemplo

- Me informo de las metas y estrategias de la empresa para la que trabajo.
- Cuando necesito información indago y persisto en obtenerla.
- Contacto a mis fuentes para la información.

FACTOR 2: ATENCIÓN Y AYUDA A LOS DEMÁS

COMPETENCIA 5: COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (EMPATIA)

1. La habilidad de oír y escuchar, atendiendo las manifestaciones no verbales como los pensamientos, sentimientos y preocupaciones.
2. Evitar una postura etnocéntrica, buscando la información necesaria para entender a los demás.

Ejemplo

- Estoy disponible para conversar y escuchar a los demás
- Reconozco las diferencias y acepto la personalidad de mis compañeros.
- Cuando dialogo siento empatía.
- Cuando estoy en grupo coordino mis tareas con los demás.

COMPETENCIA 6: HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

1. La expresión de ideas de manera clara y concisa, estableciendo contacto visual con los interlocutores.
2. Compartir información en grupo, evitando la burocracia y el papeleo, buscando establecer contactos personales claves para el trabajo.

Ejemplo:

- Mi estilo de comunicación es directo.
- Apelo a la razón, a los hechos para vender mis ideas.
- Busco la brevedad eliminando la burocracia y el papeleo.
- Comunico activamente cuestiones de trabajo.

COMPETENCIA 7: ENFOQUE EN EL CLIENTE

1. El interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas.
2. Entender las necesidades de los demás y satisfacerlas.

Ejemplo:

- Trato a los clientes con respeto y cortesía.
- Hago de todo y bien hecho para satisfacer al cliente.
- Actuó como defensor y ayudo al cliente.

FACTOR 3: IMPACTO E INFLUENCIA

COMPETENCIA 8: IMPACTO A UNA AUDIENCIA

1. La intención de persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para obtener su respaldo a los proyectos propios.

Ejemplo:

- Persuado eficazmente a los demás para trabajar por las metas u objetivos.
- Cuando me dirijo a un grupo busco que impresión cause.
- Cuando expongo mis ideas lo hago con seguridad.

COMPETENCIA 9: INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

1. Lograr beneficios tangibles que favorezcan la agenda propia.
2. Saber que los demás son importantes en la medida en que sus acciones son decisivas para el logro del objetivo propio.

Ejemplo

- Utilizo ideas de peso para vender ideas y proyectos.
- Hago relaciones públicas a favor de la organización.
- Fomento contactos externos para la empresa.
- Cuando negocio lo hago en acuerdos aceptables.

COMPETENCIA 10: CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Comprende las relaciones de poder en la empresa y en los más altos niveles.
2. Identificar de quienes son las decisiones clave.
3. Predecir qué situación afectara a la empresa.

Ejemplo

- Tengo en cuenta las prioridades de la organización cuando tomo decisiones.

COMPETENCIA 11: CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

1. Mantener relaciones amistosas y duraderas con personas, grupos de trabajo clave a nivel interno o externo de la empresa, que puedan ser cruciales para el logro de metas de trabajo.

Ejemplo

- Genero un ambiente agradable para las interrelaciones.
- Considero los sentimientos ajenos cuando tomo decisiones.
- Fomento las buenas relaciones en la empresa.

FACTOR 4: HABILIDADES GERENCIALES:**COMPETENCIA 12: DESARROLLO DE OTROS**

1. Fomentar el desarrollo de los demás, mediante la enseñanza, creación de oportunidades, asesoramiento.
2. Confianza en las capacidades de los demás.
3. Envié de personal a programas de entrenamiento y desarrollo

Ejemplo:

- Comparto plenamente mis conocimientos.
- Si alguien tiene mucho trabajo me ofrezco para ayudarlo.

COMPETENCIA 13: ASERTIVIDAD

1. Hacer que los demás cumplan con órdenes y tareas asignadas.
2. Decir a la gente lo que tiene que hacer.
3. Elimino la ambigüedad.

Ejemplo:

- Cuando llamo la atención lo hago con respeto pero con firmeza.
- Evito la utilización de sentido común para resolver problemas complejos.
- Tomo en cuenta los efectos que pueda tener una acción.

COMPETENCIA 14: TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

1. Trabajar cooperativamente con los demás sin competencia individual.
2. Organizar al equipo.
3. Tomar acciones para mantener la cohesión.
4. Controlar el trabajo de los miembros.

Ejemplo

- Comparto información cuando estoy en grupo y apporto lo máximo de mí.
- Coopero activamente con mi grupo de colaboradores.
- Motivo a mis compañeros a lograr objetivos para la organización.
- Logro conseguir el apoyo y respaldo de los demás.

FACTOR 5: COMPETENCIAS DEL CONOCIMIENTO:

COMPETENCIA 15: PENSAMIENTO CONCEPTUAL

1. Integrar las partes de un todo de manera sistemática.
2. El uso práctico de conceptos y teorías.
3. El dominio de los acontecimientos del propio trabajo o puesto.

Ejemplo

- Promuevo el uso de nuevas tecnologías y métodos.
- Mis exposiciones tiene base estructurada.
- Utilizo recursos audiovisuales.
- Abandono técnicas por sistemas más actualizados.

COMPETENCIA 16: PENSAMIENTO ANALÍTICO

1. Analiza un problema descomponiendo en sus partes constitutivas
2. Elaborar una secuencia lógica para resolver problemas y elaborar planes
3. La comparación de aplicar y expandir el conocimiento específico en beneficio de la organización.

Ejemplo

- Detecto las relaciones en los problemas que analizo.
- Genero numerosas alternativas para un problema.

FACTOR 6: BALANCE EMOCIONAL (GOLEMAN, 1995:68)

COMPETENCIA 17: AUTOCONTROL

1. Mantener las emociones bajo control y restringir la manifestación de acciones negativas cuando se confrontan dificultades, oposiciones, hostilidades y condiciones de estrés.
2. Encauzar constructivamente los estados de ánimo de la persona.

Ejemplo:

- En situaciones de presión mantengo la calma, y me adapto.
- Mantengo mi estado de ánimo a pesar de adversidades y problemas
- Evito reacciones exageradas de mal genio.
- En los conflictos trato de tomar las cosas en forma personal.

COMPETENCIA 18: AUTOCONFIANZA

1. La seguridad en las propias capacidades para lograr una tarea.
2. La confianza en uno mismo cuando se enfrentan nuevos retos a situaciones, decisiones, fracasos personales.

Ejemplo

- Cumpló mis metas dentro de los límites de tiempo, de presupuesto y calidad.

COMPETENCIA 19: FLEXIBILIDAD O HABILIDAD PARA EL CAMBIO

1. Adaptarse y trabajar efectivamente a una variedad de situaciones, individuos y grupos.
2. Entender y apreciar puntos de vistas diferentes
3. Escuchar las críticas y tomarlas en serio para mejorar.

Ejemplo:

- Evito monopolizar la palabra mientras converso.
- Hago de un gran problema un pequeño problema.
- Me adapto a los cambios en mi trabajo.

COMPETENCIA 20: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1. Alinear los comportamientos, prioridades y objetivos personales con los de la organización
2. Dar preferencia a la misión de la empresa antes que a las preferencias personales o de rol.

Ejemplo:

- Alineo mis metas con las de la organización.
- Me opongo con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos.
- Fomento la cultura organizacional dentro de la organización.
- Cuido los recursos no utilizados y reduzco los desperdicios.

2.6 COMPETENCIAS APLICADAS A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad en la gestión de talento humano en las empresas para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Entre algunas aportaciones podemos mencionar las siguientes:

- Permite estudiar los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y define el puesto en función de las mismas.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y por tanto, las predicciones son más seguras, cómodas y fiables.

- Facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.
- La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular.
- Es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas.
- Admite y fomenta la posibilidad de aprendizaje de los individuos, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad.
- La gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el balanced scorecard (estados con balance equilibrado), aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus 3 perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos.

2.7 METODOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE MÓDULOS DE COMPETENCIAS

2.7.1 METODOS DEDUCTIVOS:

Se utiliza las competencias de manera lógica de lo general, esto es de las características personales del individuo, a lo particular, es decir a sus habilidades, destrezas y actitudes para el trabajo.

2.7.2 METODOS INDUCTIVOS:

Se extrae a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, las competencias observadas serán el principio general que en ellas se incluye la personalidad de la persona, o sus características individuales.

2.8 ANALISIS OCUPACIONAL

El Análisis Ocupacional sustituye las exigencias del puesto de trabajo para definir posteriormente el perfil del trabajador en términos de aptitudes, habilidades conocimientos de técnicas específicas y ritmo de trabajo adecuado. Existen varias técnicas o métodos los cuales pueden ser categorizados, de acuerdo con Edward L. Levine, en cuatro grandes dimensiones:

1. El tipo de descriptor usado en el análisis:

- Filosofía organizacional y estructura.
- Responsabilidades.
- Normas profesionales.
- Contexto laboral.
- Demandas del personal.
- Incidentes críticos.
- Productos y servicios.

2. Fuentes de información:

- Analista.
- Supervisor inmediato.
- Supervisor de alto nivel, administrador o ejecutivo.
- Técnico experto.
- Información documental.

3. Métodos de compilación de información:

- Observación.
- Entrevistas individuales.
- Entrevistas grupales.
- Cuestionarios.

4. Niveles de Análisis:

- Tareas.
- Actividades.
- Dimensiones de trabajo.
- Requerimientos de capacitación de los trabajadores

Los principales productos del Análisis Ocupacional que destacan son:

- ❖ Descripción de las tareas específicas desarrolladas por las ocupaciones.
- ❖ Cuadros de organización de los establecimientos y ramas de actividad donde existen las ocupaciones analizadas.
- ❖ Diagramas de flujo de los procesos productivos en que intervienen las ocupaciones.
- ❖ Requisitos de escolaridad, capacitación y experiencia laboral de las ocupaciones.
- ❖ Estructuras ocupacionales.
- ❖ Determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas de formación ocupacional.
- ❖ Identificación de calificaciones en los trabajadores.
- ❖ Certificación de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

El Análisis Ocupacional se emplea con los siguientes fines:

Descripción del Empleo: incluye información que identifica los propósitos del empleo, así como un sumario de actividades, responsabilidades, quehaceres, habilidades, destrezas, funciones y otras especificaciones.

Evaluación y Clasificación del Empleo: se refiere a los procesos generales de ubicación de empleos en términos de valor con respecto a la organización y en

términos de su importancia relativa entre éstos, particularmente con el objeto de establecer cuotas salariales y jerarquías administrativas.

Evaluación del Desempeño Laboral: incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos. La información se utiliza para tomar decisiones sobre determinación de sueldos, promociones y transferencias. Asimismo, constituye una vía formal para proveer retroalimentación a los empleados.

Diseño de Capacitación: incluye la identificación de necesidades, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño exitoso en un empleo dado y traducir esa información en instrucciones sistematizadas y oportunidades de aprendizaje.

Diseño de trabajo: incluye organización de actividades laborales y tareas con la finalidad de facilitar el rendimiento eficiente de los servicios y la producción de bienes.

Prácticas de Empleo: recientemente, el Análisis Ocupacional ha sido utilizado para ayudar a determinar la equidad y legalidad de las prácticas de empleo. Históricamente, los términos Análisis de Trabajo, Análisis de Empleo y Análisis Ocupacional han sido utilizados de manera intercambiable y se han discutido dentro de la literatura relacionada con la administración y la capacitación. Es importante señalar que este método de análisis emplea la categoría de ocupación como elemento central, de tal manera que cada una de ellas integra un conjunto de puestos de trabajo cuyas tareas principales son análogas y exigen aptitudes, habilidades y conocimientos similares.

La competencia en el Análisis Funcional, a diferencia del Análisis Ocupacional, se refiere al resultado que se espera lograr en la actividad que se realiza; en este sentido la función tiende a diferenciarse del concepto de tarea empleada en el Análisis Ocupacional, la cual corresponde al qué, el cómo y el con qué se lleva a cabo el trabajo.

La función, en este sentido, es más amplia y expresa el resultado de la actividad realizada en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral específico; de esta manera la función es menos cambiante que la tarea.

2.8.1 ANALISIS FUNCIONAL

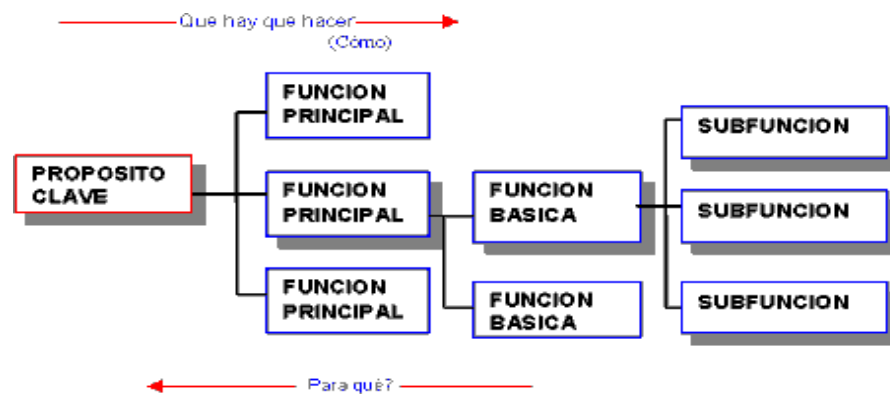
El análisis funcional es una metodología que permite reconstruir luego de desarrollar una serie de etapas, las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado. Los principios o criterios que dan sustento a la aplicación del Análisis Funcional son básicamente los tres siguientes:

- 1. La aplicación debe ir de lo general a lo particular.** es decir que el analista concluirá su análisis cuando se encuentre frente a las funciones productivas simples consideradas como elementos de competencia. Es preferible utilizar el término (de lo general a lo particular) y no el (de arriba hacia abajo) que a veces se utiliza, ya que esta última expresión puede dar idea de que el mapa funcional corresponde, o que por lo menos estaría emparentado, con la estructura jerárquica de la organización laboral, cosa que no debe suceder.
- 2. Debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico** por medio del análisis funcional debe reconocer que debe asignarse aquellas funciones que tengan claramente definidos su inicio y su término (no deben ser continuas). Las funciones no deben estar referidas (como es el caso de las tareas) a una situación laboral específica, ya que de suceder esto se le restringe la posibilidad de identificación de la capacidad de transferencia y ésta quedaría ajustada en el marco de un determinado puesto de trabajo.
- 3. Debe realizarse con base en la relación causa-consecuencia** al momento de hacer una descomposición de funciones es importante identificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado que se espera lograr en la función que se esta descomponiendo. Es así que los desgloses derivados de una determinada función deben ser los suficientes y necesarios para el logro de la función que le dio origen.

El Análisis Funcional manejado con propiedad resulta ser una herramienta útil y un eficaz apoyo para la detección de esas funciones productivas simples, realizables por una persona, que se han denominado elementos de competencia y que, como se ha visto, constituyen la parte técnica de una estructura para identificar competencias laborales. Los elementos de competencia proporcionan el referente laboral para el cual se pretende (en un sistema) identificar las competencias. El resultado de un

Análisis Funcional se expresa en un mapa o árbol funcional es posible obtener un mapa por empresa en el cual se expresara el propósito clave de la organización y las funciones que agrupan y cuando al mapa funcional se lo construye a partir de un rol laboral representara las distintas funciones y sub-funciones, que el trabajador debe desarrollar para alcanzar el propósito clave de su rol. El mapa funcional adquiere la forma general que se presenta en el esquema que aparece en la figura siguiente:

ESQUEMA DE MAPA FUNCIONAL



2.9 PROPUESTA PARA JULIECOM S.A.

La empresa Juliecom S.A. tiene una gran deficiencia en cuanto a la Administración del Talento Humano al no poseer un sistema integrado se hace necesario aplicar un Modelo de Competencias con el cual la empresa pueda desarrollarse adecuadamente y mostrarse competitiva en el mercado con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

Mi propuesta para esta empresa es desarrollar un Modelo de Competencias que ayude a la Gestión del Talento Humano tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Elaborar la clarificación de la estrategia y evaluar las capacidades organizacionales.
2. Establecer las Competencias Cardinales de la Organización
3. Desarrollar Perfiles de Competencias por Niveles Basada en Roles.
4. Definir las Competencias Dominantes
5. Levantamiento de la información ocupacional.

- Descripción de puestos: Actividades y Especificación de la función (perfil por competencias).
6. Definir requisitos, competencias técnicas y competencias de gestión de cada uno de los puestos.
 7. Medir las competencias y establecer el vacío
 8. Estructurar el plan de desarrollo de competencias.
 9. Desarrollar los subsistemas de Talento Humano por competencias: Reclutamiento, selección, contratación, inducción capacitación y desarrollo, gestión del desempeño.

CAPITULO 3

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA JULIECOM S.A.

3.1 DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA

Un modelo de competencias es adecuado implementar en esta empresa ya que desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo están convencidos que una reestructuración de la organización en lo que se refiere a un sistema de talento humano y sus subsistemas permitirán mejorar y alcanzar las estrategias y metas que tiene el negocio para mostrarse competitivo.

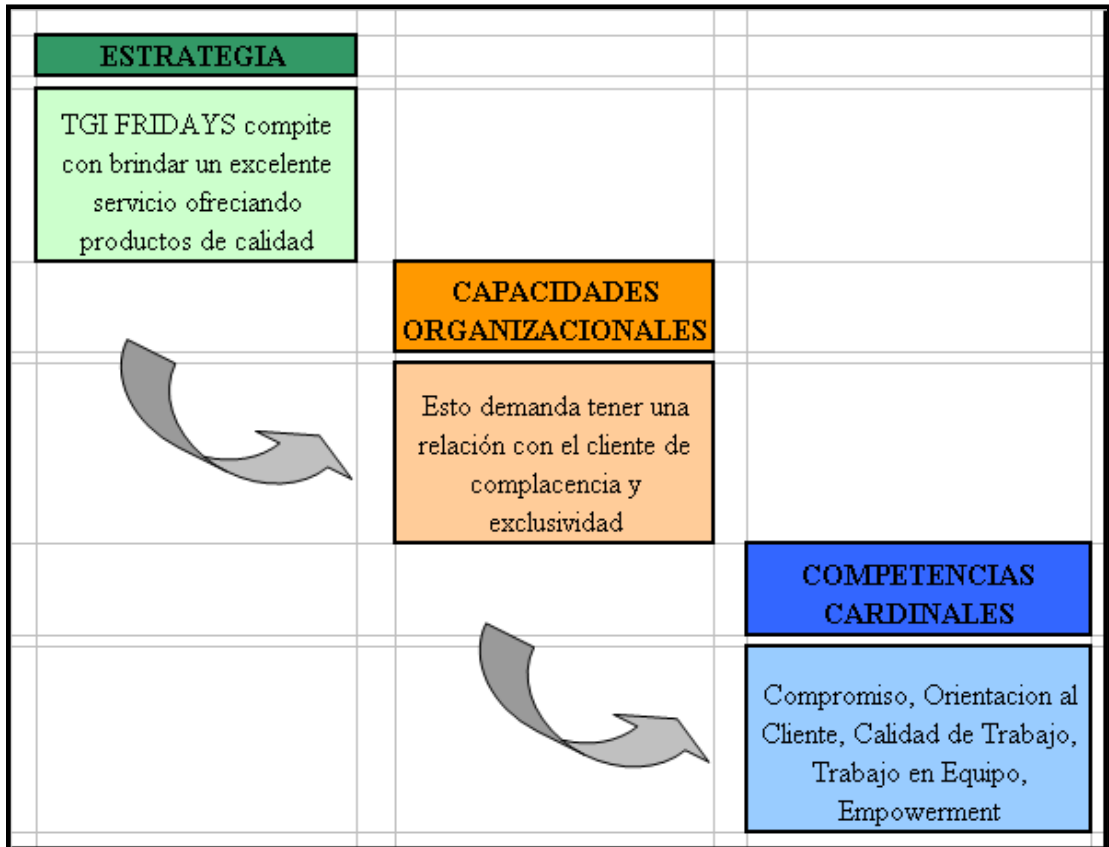
Existe un gran respaldo por parte de la Gerencia hacia todas las áreas para que el trabajo en conjunto que se realice sea para el bien de todos los que conforman la organización y el desarrollo potencial la empresa.

La estrategia que tiene la empresa esta claramente definida y entendida por cada uno de los miembros de la empresa, siendo evidente que la estrategia tiene una fuerte aceptación dentro de todo el personal que labora en la empresa:

ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA TGI FRIDAYS

Ser la compañía líder en el mercado, al ofrecer a sus clientes excepcionales comidas y bebidas de primera calidad, preparados y servidos por personas sobresalientes capaces de dar la exclusividad de servicio que el cliente desea en un ambiente entretenido generando en el este "deseos de volver" .

3.2 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES



3.3 COMPETENCIAS CARDINALES

Las competencias cardinales son aquellas conductas que la empresa espera que cada uno de sus miembros las tenga y desarrollen, son fundamentales para la dirección y organización de la empresa. Las competencias cardinales que tiene Juliecom son las siguientes:

COMPROMISO Es importante que cada uno de los miembros que conformar la organización sientan los objetivos propuestos por la empresa como los suyos propios, de este modo que cada decisión tomada, cada tarea o actividad realizada, vaya encaminada a apoyar y lograr adecuadamente la consecución de las metas planeadas.

ORIENTACION AL CLIENTE Comprende la voluntad o deseo que deben tener los empleados al momento de servirle al cliente, es imprescindible que cada trabajador tenga una actitud de servicio donde siempre se muestre atento a percibir y

satisfacer las necesidades de los clientes, donde identifique problemas y los solucione rápida y favorablemente. Es importante aclarar que el cliente puede ser tanto las personas que van a disfrutar el servicio como las que trabajan en la institución, es decir el cliente externo e interno.

CALIDAD DE TRABAJO Los empleados al realizar su trabajo deben demostrar que los hacen con mucha predisposición, responsabilidad y conocimiento, además deben ser capaces de compartir sus actividades referentes a su área, con el fin de obtener resultados de calidad en beneficio suyo y de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO El grado de compromiso y colaboración que tenga cada uno de los miembros de la organización en integrarse a un equipo de trabajo así como la energía y actitud en congregar esfuerzos por un trabajo en conjunto ayudaran a un fortalecimiento en el desarrollo eficiente de sus actividades y por ende en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

EMPOWERMENT Para cada empleado o grupo de trabajo se les establecerán objetivos claros y se les asignara responsabilidades para su correcto desempeño, estos a su vez promoverán y emprenderán acciones que favorezcan mejoras en el talento humano y sus capacidades con el fin de dar un valor agregado a los resultados del negocio.

3.4 COMPETENCIAS DOMINANTES

Las competencias dominantes son aquellas conductas o comportamientos que se espera que cada nivel de puestos o familia de puestos tengan y las sepan desarrollar, la definición de cada una de las competencias dominantes dependerá de cómo la empresa conforme su perfil de puestos o familia de puestos.

3.4.1 DESCRIPCION DE LA FUNCION Y DEFINICION DE COMPETENCIAS DOMINANTES NIVEL EJECUTIVO.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas del restaurante.
2. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, planes operativos anuales, presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponiendo sus modificaciones, ajustes y actualizaciones.
3. Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, políticas generales y operativas, reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la organización.
4. Coordinar y supervisar las actividades de Jefes de Servicio, Cocina, Bar, Compras, Contabilidad
5. Coordinar y supervisar actividades de importación
6. Planear, realizar, controlar y conseguir Alianzas Estratégicas y actividades de Marketing y Publicidad.
7. Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos.
8. Establecer sistemas de reclutamiento, selección y promoción de personal así como políticas de remuneración, motivación y beneficios.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Nivel 4: Sobresaliente
Nivel 3: Bueno
Nivel 2: Regular
Nivel 1: Insatisfactorio

Competencia: Desarrollo del Equipo

Nivel Requerido: 4

Descripción Anima al personal a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación con el fin de que alcancen un desarrollo de sus competencias.

Competencia: Pensamiento Estratégico

Nivel Requerido: 4

Descripción Percibe con rapidez los cambios en el entorno y oportunidades en el mercado, evalúa estrategias adecuadas con clientes, proveedores y competidores, planifica acciones y soluciona posibles problemas.

Competencia: Liderazgo

Nivel Requerido: 4

Descripción Muestra y transmite energía y perseverancia, fija objetivos, los orienta y realiza seguimiento de las acciones, da coaching y feedback sobre los avances a todo su personal.

Competencia: Empowerment

Nivel Requerido: 4

Descripción Motiva, fomenta, y estructura equipos de trabajo dándoles una adecuada formación para que funcionen con eficiencia y calidad, generando así un alto sentido de compromiso y responsabilidad.

Competencia: Orientación a resultados

Nivel Requerido: 4

Descripción Alienta al personal y se interesa en promover la mejora de calidad y eficiencia de los procesos de trabajo y servicio, trata de incrementar competitividad y satisfacción de los clientes.

Competencia: Modalidades de Contacto

Nivel Requerido: 4

Descripción Se comunica tanto verbal como escrita de forma clara, segura y precisa, tratando de estimular una comunicación abierta dando muestras de interés por escuchar ideas, consejos, y propuestas de su personal.

Competencia: Desarrollo estratégico del talento humano

Nivel Requerido: 4

Descripción Analiza y evalúa el desempeño de sus empleados de tal forma que elabora e implanta planes de desarrollo profesional llegando a explotar las verdaderas capacidades y habilidades de estos.

3.4.2 DESCRIPCION DE LA FUNCION Y DEFINICION DE COMPETENCIAS DOMINANTES NIVEL GERENCIAL INTERMEDIO

Descripción de Funciones

1. Organizar, coordinar, supervisar la atención del cliente
2. Planificar y organizar eventos
3. Supervisar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos y en la limpieza de utensilios usados
4. Considerar costo de ingredientes, características de la clientela, capacidad de la producción, y organización, recursos y equipos disponibles, facilidades y dificultades de suministros y renovación
5. Asegurar la satisfacción del cliente
6. Supervisar al personal y apoyar al equipo
7. Apoyar la administración
8. Representar y vender
9. Planificar y controlar las áreas de servicio, cocina y bar
10. Programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para una adecuada realización del servicio, cocina y bar.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencia: Colaboración

Nivel Requerido: 4

Descripción Muestra confianza en los demás al momento de responsabilizarse por objetivos comunes, tiene voluntad en compartir información y contribuir al cumplimiento de objetivos tanto de las demás personas sin relegar los suyos.

Nivel 4: Sobresaliente
Nivel 3: Bueno
Nivel 2: Regular
Nivel 1: Insatisfactorio

Competencia:	Calidad de Trabajo
Nivel Requerido:	4
Descripción	Tiene gran conocimiento de su área de trabajo, trata de dar propuestas de mejoras continuas, mantiene un constante interés por aprender y contribuye y colabora con otras áreas que requieren sus conocimientos.
Competencia:	Empowerment
Nivel Requerido:	4
Descripción	Difunde oportunamente los objetivos al personal de su área, designa responsabilidades a cada miembro tomando en cuenta sus habilidades con el fin de conseguir un mejor desempeño.
Competencia:	Habilidad Analítica
Nivel Requerido:	4
Descripción	Observa y recopila información sobre posibles problemas en su área, identificando la causa-efecto de estos para darle una rápida y eficiente solución.
Competencia:	Orientación al Cliente Interno y Externo
Nivel Requerido:	4
Descripción	Identifica y se anticipa a las necesidades del cliente dándole soluciones adecuadas y rapidez, evalúa el nivel de satisfacción del cliente.
Competencia:	Trabajo en Equipo
Nivel Requerido:	4
Descripción	Participa y hace participar activamente en trabajos de equipo, valora y respeta las ideas y propuestas de ellos, alienta a mantener un buen ritmo de trabajo y a obtener resultados con un valor agregado para la empresa.
Competencia:	Orientación a resultados
Nivel Requerido:	4
Descripción	Planifica, analiza, desarrolla su trabajo cumpliéndolo responsablemente y en los tiempos establecidos, prevé y soluciona problemas para el alcance adecuado de sus metas y objetivos.

3.4.3 DESCRIPCION DE LA FUNCION Y DEFINICION DE COMPETENCIAS DOMINANTES NIVEL OPERATIVO

Descripción de Funciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, acomodar, atender y asegurarse de la satisfacción del cliente 2. Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante 3. Cuidar de la seguridad de alimentos 4. Cuidar de la presentación e higiene personal 5. Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos 6. Apoyar en la administración de existencias y control de consumo de productos 7. Cuidar el área de trabajo, planificar y organizar el propio trabajo 8. Operar equipos y maquinarias 9. Preparar, diseñar, montar, y presentar platos diversos 10. Apoyar a sus jefes en todas las actividades del restaurante 11. Realizar sus tareas con dedicación, responsabilidad y buena voluntad

PERFIL DE COMPETENCIAS

Nivel 4: Sobresaliente
Nivel 3: Bueno
Nivel 2: Regular
Nivel 1: Insatisfactorio

Competencia: Capacidad para aprender

Nivel Requerido: 4

Descripción Aplica a situaciones los conocimientos adquiridos, reconoce nueva información y la introduce a su ámbito de trabajo y a su equipo de modo para mejoras en el negocio

Competencia: Dinamismo – Energía

Nivel Requerido: 4

Descripción Conserva e Incrementa su grado de desempeño, eficiencia y actitud positiva ante cambios inesperados ya sea si se le exige mayor esfuerzo en su labor o en plazos ya establecidos.

Competencia: Iniciativa

Nivel Requerido: 4

Descripción Consigue que su desempeño de la jornada diaria sea eficiente y acertado evitando demoras, solucionando problemas.

Competencia: Productividad

Nivel Requerido: 4

Descripción Realiza su trabajo con un nivel de exigencia mayor tratando de exceder las metas establecidas y mejorar es su calidad de trabajo.

Competencia: Responsabilidad

Nivel Requerido: 4

Descripción La actitud en el cumplimiento de las tareas demuestra dedicación, compromiso, buena distribución de tiempo al cumplirlas, así como desarrollarlas efectivamente para mejoras de resultados.

Competencia: Trabajo en equipo

Nivel Requerido: 4

Descripción Posee adecuada comunicación con sus compañeros y alienta a ello, intercambia opiniones para dar soluciones y mejorar la calidad del trabajo a realizar por todos en un clima agradable.

3.5 COMPETENCIAS INDIVIDUALES

A continuación tenemos la descripción por cada uno de los puestos las actividades y especificación de la función, la definición de los requisitos, competencias técnicas y competencias de gestión.

3.5.1 GERENTE GENERAL

JULIECOM S.A.	
IDENTIFICACION	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Superior Inmediato:	Director de Operaciones
Área:	Todas

Misión del Cargo: Administrar el servicio de un restaurante incluyendo la planificación y administración del personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable, financiero, apoyar la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

Resultados Esperados

Planificar trabajo y desarrollar estrategias competitivas
Participar en la composición del menú
Coordinar servicio Atender y supervisar la atención al cliente
Cuidar de la seguridad alimentaria
Definir políticas de ventas y promoverlas
Velar por la seguridad empresarial y patrimonial
Prever problemas y asegurar la satisfacción del cliente
Liderar y Apoyar al equipo

Actividades Principales

Elaborar planes, presupuestos y sistemas de control
Realizar investigación de mercado, tipos de cliente, producto y proveedor
Efectuar control financiero y contable de costos y personal
Investigar preferencia y necesidades del cliente
Implementa procedimientos de higiene y seguridad
Negociar contratos y acuerdos comerciales
Apoyar en el cumplimiento de objetivos, analizar resultados y rentabilidad
Supervisar el servicio de atención al cliente
Administrar al personal, utilizar métodos de reclutamiento, selección y promoción del personal
Elabora Horarios de Jefes de Servicio, Bar y Cocina

Requisitos:

Edad: 30 a 55 años
Formación: Ingeniería Comercial, o Administración Empresas con preferencia especialidad en la rama
Experiencia General mínimo 4 años y Específica 2 años

Competencias Técnicas

Procesos Básicos de Liderazgo y gestión de Personal
Técnicas de manejo de crisis
Herramientas básicas de Control Gerencial, Financiero, y Contable
Sistemas de Administración de Producción, Servicio, Bar, Costos, Recursos Humanos.
Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas
Normas de etiqueta en la mesa y el salón
Procedimientos en caso de emergencia

Competencias de Gestión

Liderazgo
Empowerment
Orientación a Resultados
Habilidad Analítica
Desarrollo estratégico del talento humano

3.5.2 GERENTE DE COCINA

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Gerente de Cocina
Superior Inmediato:	Gerente General y Director de Operaciones
Área:	Cocina

Misión del Cargo: Crear, coordinar, y realizar recetas y platos; de supervisar el equipo de trabajo de la cocina; de asegurar la calidad de los productos, servicios y rentabilidad para el establecimiento

Resultados Esperados

Planificar y controlar la cocina
Elaborar programación de la cocina
Crear recetas, preparar platos, elaborar fichas técnicas
Administrar existencia y consumo
Coordinar el trabajo de la cocina para fechas y eventos especiales
Administrar equipos y maquinarias
Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de alimentos
Representar a la organización

Actividades Principales

Elaborar programas y distribuir el trabajo y el personal
Elaborar horarios de trabajo normal y en situaciones especiales para el área de cocina
Coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos percedles
Analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina
Solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado
Planificar, determinar y coordinar la actividad de la cocina e interactuar con todas las áreas del restaurante
Verificar el cumplimiento del personal con los estándares del servicio y el uso correcto de técnicas
Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo
Planificar y autorizar reasignación y vacaciones del personal
Estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo

Requisitos:

Edad:	25 a 40 años
Género:	Masculino
Formación:	Gastronomía
Experiencia	General mínimo 4 años y Específica 2 años

Competencias Técnicas

Prácticas administrativas de planificación, análisis y control de costos y resultados
Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas
Técnicas de administración del talento humano y procesos de selección, entrenamiento y evaluación del personal
Recetas básicas y términos técnicos de la cocina nacional e internacional
Técnicas de preparación, cocción, disposición, montaje y presentación de platos y servicio, técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes.
Primeros Auxilios

Competencias de Gestión

Orientación a resultados
Empowerment
Habilidad Analítica
Trabajo en Equipo
Liderazgo

3.5.3 JEFE DE COCINA

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Jefe de Cocina
Superior Inmediato:	Gerente de Cocina
Área:	Cocina

Misión del Cargo: Planificar y supervisar el trabajo y el personal del área de cocina en su turno, aplicando técnicas y conocimientos administración de existencia de productos, elaboración platos, utilización de equipos y materiales para un eficiente desarrollo de las actividades.

Resultados Esperados

Apoyar al Gerente de Cocina en la administración de existencias y control de consumos
Supervisar y coordinar actividades y equipos de trabajo de su turno
Cocinar, asar, freír, saltear, guisar y gratinar alimentos
Supervisar y cuidar de la higiene y seguridad alimentaria y presentación del personal
Orientar a los ayudantes en la realización de y preparación de los diferentes productos
Preparar, montar y presentar platos calientes y fríos
Supervisar el montaje del servicio
Operar equipos y maquinaria

Actividades Principales

Supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo
Apoyar al control diario de consumo de ingredientes, productos, y material
Orientar sobre limpieza, corte, deshuesamiento y conservación de carnes, vegetales, etc.
Utilizar técnicas de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingredientes
Observar punto, textura, sabor, color, y conservación de las propiedades del alimento
Supervisar el montaje del servicio, y preparar, confeccionar y presentar distintos platos
Supervisar limpieza y Operar cocina, horno, plancha, cámara frigorífica, parrilla, picadora, moladora, peladora, batidora, y demás.
Asistir, supervisar, y entrar ayudantes durante el trabajo
Planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante
Atender a reclamos del salón
Aplicar procedimiento de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos

Requisitos

Edad:	25 a 40 años
Género:	Masculino
Formación:	Gastronomía
Experiencia	General mínimo 4 años y Específica 2 años

Competencias Técnicas

Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos
Procedimientos de limpieza e higienización de ambiente, utensilios y maquinaria
Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo
Técnicas de corte, moldeado, aprovechamiento y porcionamiento de alimentos
Conocimientos de operación de maquinas, equipos y utensilios básicos de cocina
Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos
Datos históricos y recetas básicas de los distintos tipos de comida y de servicio

Competencias de Gestión

Trabajo en equipo
Orientación a resultados
Empowerment
Liderazgo
Habilidad Analítica

3.5.4 ASISTENTES DE COCINA

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Asistentes de Cocina
Superior Inmediato:	Gerente de Cocina
Área:	Cocina

Misión del Cargo: Ejecutar recetas, comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje, y presentación de ensaladas, platos calientes, fríos, guarniciones, fondos, salsa, postres y demás platos de la composición del menú del restaurante.

Resultados Esperados

Apoyar al Jefe de Cocina en la administración de existencias y control de consumos
Apoyar al Jefe de Cocina en la elaboración del menú o carta
Realizar corte y preparación de comestibles variados
Realizar cocción, preparar, diseñar, montar y presentar diversos platos
Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria
Cuidar del área del trabajo, de su higiene y presentación personal
Desarrollar su trabajo con entusiasmo y cooperando con su equipo de trabajo

Actividades Principales

Organizar y hacer rotación de producto de la cámara fría
Apoyar en el control diario de consumo de ingrediente, producto y material
Cortar, tornear, picar, moler, rallar, y licuar el producto alimenticio
Limpiar, cortar, deshuesar y conservar ave, carne, pescados, y mariscos
Cocinar, asar, freír, rehogar, estofar, saltear, guisar y gratinar alimento
Observar punto, textura, sabor, color, y conservación de las propiedades del alimento
Controlar tiempo y temperatura de alimentos
Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, y limpieza de maquinas
Preparar y arreglar el área de trabajo, mantenerla limpia, segura y saludable.
Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, sartén, mezcladora, licuadora, picador, molino, y otros equipos destinados a la confección de alimentos
Cuidar de la higiene personal, uniformes y accesorios
Desarrollar y planear su trabajo evitando que las tareas sean repetitivas, desagradables y cansadas

Requisitos

Edad:	18 a 30 años
Género:	Masculino
Formación:	Técnico en Gastronomía o Bachiller
Experiencia	General 2 años, no indispensable

Competencias Técnicas

Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos
Técnicas de limpieza e higienización de ambiente, utensilios y maquinaria
Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingredientes con pérdidas mínimas
Conocimientos de operación de maquinas, equipos y utensilios básicos de cocina
Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos
Vocabulario técnico de la cocina nacional e internacional
Principios de repostería, panadería, pastelería, garnish, decoración de platos

Competencias de Gestión

Orientación al cliente interno y externo
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Capacidad para aprender
Dinamismo y Energía

3.5.5 GERENTE DE SERVICIO

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Gerente de Servicio
Superior Inmediato:	Gerente General y Director de Operaciones
Área:	Piso y Bar

Misión del Cargo: Planificar y supervisar el servicio de alimentos y bebidas, cuidar de la calidad y satisfacción del cliente además de la rentabilidad del restaurante

Resultados Esperados

Acoger al cliente y velar por su satisfacción
Supervisar y evaluar la atención del servicio
Planificar y organizar la representación y ventas diarias
Administrar existencia y consumo de productos
Apoyar la planificación y organización desarrollada por la Gerencia General
Prever demanda futura basa en ciclos o estacionamientos
Establecer procesos y estándares en manuales de trabajo y aplicación de procesos
Supervisar aplicación de procedimientos de higiene y seguridad alimentaría
Supervisar al personal, apoyar al equipo y su administración

Actividades Principales

Planificar, determinar y coordinar la actividad de su área, elaborar programas y distribuir el trabajo y el personal
Elaborar horarios de trabajo normal y en situaciones especiales de su área
Coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos
Presentar y analizar reportes, estadísticas y desempeño del piso y bar
Supervisar el servicio, arreglo del salón, atender quejas y solucionar problemas
Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo
Evaluar, sugerir cambios y determinar necesidades de personal, planificar vacaciones
Supervisar, mantener disciplina y la buena presentación del personal

Requisitos

Edad:	25 a 40 años
Formación:	Gastronomía, Técnico en Administración de Bar y Restaurantes
Experiencia	General mínimo 4 años y Específica 2 años

Competencias Técnicas

Norma de Etiqueta y protocolo en la mesa y salón
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Principios de administración de personal y de existencia con énfasis en liderazgo y optimización de uso del material disponible
Operación de los equipos de salón, cocina, y bar
Técnicas de Primeros Auxilios y procedimientos de emergencia
Técnicas de preparación de bebidas y coctelería
Técnicas de Ventas y manejo de crisis
Leyes y regulaciones que aplican al sector de alimentos y bebidas

Competencias de Gestión

Empowerment
Orientación a resultados
Trabajo en equipo
Habilidad Analítica
Liderazgo

3.5.6 JEFE DE SERVICIO

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Jefe de Servicio
Superior Inmediato:	Gerente General y Director de Operaciones
Área:	Piso

Misión del Cargo: Planificar y supervisar el servicio de alimentos y bebidas en su respectivo turno, cuidando de la calidad y satisfacción del cliente, para un manejo eficiente restaurante.

Resultados Esperados

Recibir al cliente, supervisar el servicio y la finalización de la atención
Planificar, promover y apoyar la gestión de venta
Organizar y coordinar servicio o eventos especiales
Investigar preferencias y necesidades del cliente
Distribuir el trabajo y al personal en las distintas actividades
Prever demanda futura basa en ciclos o estacionamientos
Atender quejas y solucionar problemas
Supervisar aplicación de procedimientos de higiene y seguridad alimentaría
Supervisar al personal, apoyar al equipo y su administración

Actividades Principales

Planificar, determinar y coordinar la actividad de su área, elaborar programas y distribuir el trabajo y el personal
Elaborar horarios de trabajo normal y en situaciones especiales de su área
Coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos
Presentar y analizar reportes, estadísticas y desempeño del piso y bar
Supervisar el servicio, arreglo del salón, atender quejas y solucionar problemas
Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo
Evaluar, sugerir cambios y determinar necesidades de personal, planificar vacaciones
Supervisar, mantener disciplina y la buena presentación del personal

Requisitos

Edad:	25 a 40 años
Formación:	Gastronomía, Técnico en Administración de Bar y Restaurantes
Experiencia	General mínimo 2 años y Específica 1 años

Competencias Técnicas

Norma de Etiqueta y protocolo en la mesa y salón
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Principios de administración de personal y de existencia con énfasis en liderazgo y optimización de uso del material disponible
Operación de los equipos de salón, cocina, y bar
Técnicas de Primeros Auxilios y procedimientos de emergencia
Técnicas de preparación de bebidas y coctelería
Técnicas de Ventas y manejo de crisis
Leyes y regulaciones que aplican al sector de alimentos y bebidas

Competencias de Gestión

Empowerment
Trabajo en equipo
Habilidad Analítica
Orientación a resultados
Liderazgo

3.5.7 JEFE DE BAR

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Jefe de Bar
Superior Inmediato:	Gerente General y Director de Operaciones
Área:	Bar

Misión del Cargo: Planificar y supervisar el servicio de bebidas en su respectivo turno, cuidando de la calidad y satisfacción del cliente, para un manejo eficiente del bar.

Resultados Esperados

Recibir al cliente, supervisar el servicio y la finalización de la atención
Planificar, promover y apoyar la gestión de venta
Organizar y coordinar servicio o eventos especiales
Investigar preferencias y necesidades del cliente
Distribuir el trabajo y al personal en las distintas actividades
Prever demanda futura basa en ciclos o estacionamientos
Atender quejas y solucionar problemas
Supervisar aplicación de procedimientos de higiene y seguridad alimentaría
Supervisar al personal, apoyar al equipo y su administración

Actividades Principales

Planificar, determinar y coordinar la actividad de su área, elaborar programas y distribuir el trabajo y el personal
Elaborar horarios de trabajo normal y en situaciones especiales de su área
Coordinar y revisar los inventario de bebidas a diario
Control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos
Presentar y analizar reportes, estadísticas y desempeño del bar
Supervisar el servicio, arreglo del bar, coordinar demanda, atender quejas y solucionar problemas
Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo
Evaluar, sugerir cambios y determinar necesidades de personal, planificar vacaciones
Supervisar, mantener disciplina y la buena presentación del personal

Requisitos

Edad:	25 a 40 años
Género:	Indiferente
Formación:	Gastronomía, Técnico en Administración de Bar y Restaurantes
Experiencia	General mínimo 2 años y Especifica 1 años

Competencias Técnicas

Norma de Etiqueta y protocolo en la mesa y salón
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Principios de administración de personal y de existencia con énfasis en liderazgo y optimización de uso del material disponible
Operación de los equipos de bar y servicio de bebidas
Técnicas de Primeros Auxilios y procedimientos de emergencia
Técnicas de preparación de bebidas y coctelería
Técnicas de Ventas y manejo de crisis
Leyes y regulaciones que aplican al sector de alimentos y bebidas

Competencias de Gestión

Empowerment
Trabajo en equipo
Habilidad Analítica
Orientación a resultados
Liderazgo

3.5.8 MESERA

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Mesera
Superior Inmediato:	Jefe de Servicio
Área:	Piso

Misión del Cargo: Acomodar al cliente en la mesa, servir alimentos y bebidas, finalizar el plato la calidad y satisfacción del cliente, preparar la cuenta y recibir el pago.

Resultados Esperados

Realizar la puesta a punto
Recibir y acomodar al cliente
Servir al cliente en la mesa
Atender la mesa ocupada
Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante
Cuidar de la seguridad de los alimentos
Finalizar la atención y recibir el pago
Asegurar la satisfacción del cliente
Cuidar de la presentación personal
Apoyar al equipo

Actividades Principales

Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor
Informar de la disponibilidad de platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad
Anotar pedidos e ingresar en el sistema
Aconsejar y orientar al cliente e la elección e incentivar el consumo e Informar el tiempo de preparación
Servir según las políticas de servicio establecidas e informar el tiempo de preparación
Reponer bebidas, cubiertos, vajillas y utensilios
Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso
Anticiparse a las expectativas del cliente, determinar prioridades, recibir reclamos y dar soluciones
Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos
Presentar cuenta al cliente, verificar consumos, acordar forma de pago, recibir y entregar pagos
Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyan apariencia
Atender al llamado en el área de otro mesero
Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos

Requisitos

Edad:	18 a 25 años
Género:	Femenino
Formación:	Estudios superiores afines a la rama y/o Bachiller
Experiencia	General mínimo 1 años, no indispensable

Competencias Técnicas

Norma de Etiqueta y protocolo en la mesa y salón
Tipos de servicio en la mesa
Técnicas de servir bebidas, licores y vinos
Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas
Funciones y responsabilidades de los diversos servicios del restaurante
Procedimientos de emergencia y primeros auxilios
Utilización de equipos, computadora, calculadora, datafast, entre otros

Competencias de Gestión

Orientación al cliente interno y externo
Responsabilidad
Capacidad para aprender
Dinamismo y Energía

Trabajo en equipo

3.5.9 ASISTENTE DE MESERA

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Asistente de Mesera
Superior Inmediato: Jefe de Servicio
Área: Piso

Misión del Cargo: Esterilizar platos, cubiertos y vasos, limpiar y arreglar el salón y espacio antes, durante y después de la atención, ayudar a la mesera en la atención al clientes, en las existencias y el reabastecimiento de alimentos, bebidas, cubiertos, vasos y utensilios del salón.

Resultados Esperados

Arreglar, organizar y limpiar el salón y espacio de servicio de comidas y bebidas
Preparar el menaje del servicio
Cuidar de la seguridad de los alimentos
Actuar entre nexo entre el cliente y la cocina
Apoyar la atención y el servicio al cliente
Cuidar de la presentación personal
Apoyar al equipo

Actividades Principales

Acomodar al cliente según su preferencia y entregar menú o carta
Arreglar mesas, aparador, mesa auxiliar del servicio y estaciones de apoyo de los meseros
Alinear mesas y sillar
Abastecer y reabastecer el pimentero, salero, palillero, vinagrera, quesera, azucarera y similares
Retirar platos vacíos, cubiertos, servilletas y otros utensilios usados por el cliente
Recoger y guardar vajilla, cristalería, cubertería y otros utensilios
Llevar pedidos de la cocina al salón
Auxiliar al mesero en la atención al cliente
Auxiliar en tareas generales
Limpiar y arreglar el salón antes, durante y después de la atención
Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos
Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyan apariencia

Requisitos

Edad: 18 a 25 años
Género: Indiferente
Formación: Estudios superiores afines a la rama y/o Bachiller
Experiencia: General mínimo 1 años, no indispensable

Competencias Técnicas

Técnicas básicas para servir alimentos y bebidas
Normas básicas de etiqueta y protocolo en la mesa y salón
Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación
Oferta de productos, ingredientes, la carta, alimentos y bebidas en general
Procedimientos de emergencia
Primeros Auxilios

Competencias de Gestión

Orientación al cliente interno y externo
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Capacidad para aprender
Dinamismo y Energía

3.5.10 BARTENDER

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Bartender
Superior Inmediato:	Jefe de Bar
Área:	Bar

Misión del Cargo: Atender los pedidos del cliente o meseras en barra de bar del restaurante, preparar y servir los cócteles, jugos, y demás bebidas frías o calientes solicitadas

Resultados Esperados

Recibir al cliente
Atender pedidos del cliente y de los meseros
Preparar y crear bebidas
Asegurara satisfacción del cliente u finalizar la atención
Controlar existencias (stock)
Cuidar de la seguridad de alimentos
Cuidar del área de trabajo
Operar equipos
Cuidar presentación personal
Coordinar y apoyar al equipo

Actividades Principales

Presentar y explicar la carta de bebidas
Recibir, preparar y encaminar los pedidos para comedor, barra y cualquier punto de venta
Entregar pedidos al cliente y meseras
Preparar cócteles con y sin alcohol, bebidas frías o calientes, decorarlas y crear nuevas recetas
Asegurar que el cliente desea terminar el servicio, presentar cuenta, recibir pagos
Despedir al cliente e incentivar su regreso
Controlar cantidad de alimentos y bebidas en existencia, utensilios, cristalería, y otros equipos
Limpiar y mantener organizado el lugar de trabajo, utensilios y equipamiento del bar
Operar maquina de café, refrigeradora, equipo de servicio de gaseosas, licuadora, coctelera y demás
Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos
Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyan apariencia

Requisitos

Edad:	18 a 25 años
Género:	Femenino
Formación:	Estudios superiores afines a la rama y/o Bachiller
Experiencia	General mínimo 1 años, no indispensable

Competencias Técnicas

Normas etiqueta para servir bebidas
Normas básicas de servicio de bar y restaurante
Tipos, clasificación, y técnicas de preparación y servicio de bebidas alcohólicas
Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas
Uso de utensilios y operación de los equipos del bar
Procedimientos de emergencia y primeros auxilios
Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación

Competencias de Gestión

Orientación al cliente interno y externo
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Capacidad para aprender
Dinamismo y Energía

3.5.10 CAJERO

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Cajero
Superior Inmediato:	Jefe de Servicio
Área:	Piso y Bar

Misión del Cargo: Calcular, recibir, y registrar los diversos tipo de pagos de valores, verificar documentos y firmas, asegurar la regularidad de la transacción financiera, emitir el comprobante fiscal y realizar el cierre del movimiento financiero.

Resultados Esperados

Organizar la caja
Abrir y cerrar caja
Recibir pagos
Emitir documentos
Operar equipos
Asegurar la satisfacción del cliente
Cuidar de su presentación personal
Apoyar al equipo

Actividades Principales

Preparar fondo fijo, arreglar dinero, cheques y comprobantes de tarjetas de crédito por lote
Organizar y mantener en stock formularios, materiales y equipamientos necesarios para el trabajo
Cambiar billetes por monedas para facilitar el vuelto
Verificar ingresos y egresos de dinero en caja chica para gastos menores
Calcular el valor total de entrada y salida de dinero en efectivo, cheque y tarjetas de crédito
Recibir y registrar pagos en cualquier forma de pago
Verificar autenticidad de billetes, tarjetas de banco con firma, identidad para chequear veracidad y validez
Emitir factura o comprobante de consumo con los datos solicitados por el cliente
Emitir reporte de cierre de caja
Operar calculadora, maquina de tarjeta de crédito, máquina registradora, computadora, sistema de punto de venta integrado e inalámbrico, teléfono y otros equipos utilizados en el servicio de caja
Asegurar que el valor cobrado está de acuerdo con el pedido
Ayudar en la recepción de clientes, tomar reservaciones y resolver dudas por teléfono
Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyan apariencia

Requisitos

Edad:	18 a 25 años
Género:	Femenino
Formación:	Estudios superiores afines a la rama y/o Bachiller
Experiencia	General mínimo 1 años, no indispensable

Competencias Técnicas

Procedimientos de recepción y pago de valores
Métodos específicos de control de caja, procesos y cierre de caja
Programas informáticos y equipos especializados para puntos de venta
Principios de contabilidad
Términos aplicados al servicio de alimentos y bebidas
Estructura o composición de la carta, tipo de productos y sus precios correspondientes

Competencias de Gestión

Orientación al cliente interno y externo
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Capacidad para aprender
Dinamismo y Energía

3.5.11 JEFE DE COMPRAS

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Jefe de Compras
Superior Inmediato: Gerente General y Director de Operaciones
Área: Compras

Misión del Cargo: Abastecer y aprovisionar de todo el material y productos necesarios para el funcionamiento del restaurante tomando en cuenta cantidades específicas para un determinado período de tiempo, precio y calidad convenientes.

Resultados Esperados

Administración del área de bodega, compras y logística
Prever demanda futura basada en ciclos o estacionamientos
Investigar mercado y obtener precios justos
Establecer costos y analizar demanda de productos y existencias
Almacenar y revisar datos de existencias
Negociar contratos y acuerdos comerciales

Actividades Principales

Planificar y realizar pedidos
Selección, evaluación y negociación con proveedores
Manejo y Reposición de Caja chica
Supervisar el orden, limpieza y mantenimiento de bodegas
Supervisar toma de inventarios
Corregir sobrantes o faltantes de diferencias de carnicol y licores
Revisión de inventarios y costos mensuales de carnicol, secos, y prepa
Supervisión y control de compras de mercado
Supervisar, mantener disciplina y la buena presentación del personal
Mantener continuidad en el abastecimiento de productos
Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc.
Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación
Conservación de los materiales y reposición oportuna

Requisitos

Edad: 25 a 35 años
Género: Indiferente
Formación: Administración de empresa o Estudios superiores afines a la rama
Experiencia General mínimo 2 años, Específica 1 año

Competencias Técnicas

Técnicas de sistemas de compras y almacenamiento de productos
Conocimiento del mercado y de los productos para el servicio de alimentos y bebidas
Normas de conservación, mantenimiento, recuperación y correcta distribución y empleo de productos
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Manejar programas informáticos, y equipos como fax, copiadora
Procedimientos de seguridad y manejo de bodega
Conocimientos administrativos y principios de contabilidad

Competencias de Gestión

Empowerment
Trabajo en equipo
Habilidad Analítica
Orientación a resultados
Liderazgo

3.5.11 ASISTENTE DE COMPRAS

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Asistente de Compras
Superior Inmediato: Jefe de Compras y Gerente General
Área: Compras

Misión del Cargo: Ejecutar el registro, ingreso y egreso de productos, materiales, suministros y equipos que son utilizados en la empresa; contribuyendo al buen mantenimiento y control de la bodega, además de dar apoyo al Jefe de Compras

Resultados Esperados

Ingresar y procesar información del área de bodega y compras
Tomar de inventario, hacer ajustes y presentar informes
Establecer costos y analizar demanda de productos
Almacenar y revisar datos de existencias
Mantener información diaria y actualizada

Actividades Principales

Preparar la documentación de trámite para ingreso y egresos de materiales, suministros y equipos así como para la transferencia entre bodegas.
Mantener al día el kardex de existencia de bodega.
Actualizar en el sistema los movimientos de bodega.
Realizar periódicamente el inventario físico de la bodega.
Elaborar reportes e informes diarios de movimientos de ingreso y egresos.
Mantener actualizado el inventario de bodega.
Codificar materiales y bienes asignados a la bodega.
Determinar los costos y analizar el consumo
Mantener actualizado la codificación de materiales en el software informático.
Apoyar y asistir la gestión administrativa del Jefe de Compras

Requisitos

Edad: 23 a 35 años
Género: Indiferente
Formación: Administración de empresa o Estudios superiores afines a la rama
Experiencia General mínimo 1 años, Específica 1 año

Competencias Técnicas

Técnicas de registros de sistemas de compras y control de costos
Técnicas de almacenamiento y conservación de productos
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Manejar programas informáticos, y equipos como fax, copiadora
Procedimientos de seguridad y manejo de bodega
Conocimientos administrativos y principios de contabilidad

Competencias de Gestión

Empowerment
Trabajo en equipo
Habilidad Analítica
Orientación a resultados
Liderazgo

3.5.12 BODEGUERO

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Bodeguero
Superior Inmediato: Jefe de Compras
Área: Compras

Misión del Cargo: Recibir, entregar, guardar, etiquetar, y llevar un control estandarizado de todos los productos que ingresa o salen del área de bodegas

Resultados Esperados

Ingresar y almacenar los distintos productos al área de bodegas
Despachar las solicitudes de pedido de las distintas áreas
Tomar el inventario
Mantener información diaria y actualizada
Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria

Actividades Principales

Recibir productos del proveedor exigiendo y revisando la correspondiente factura o nota de entrega
Comparar la factura recibida contra la orden de compra y cotejara cantidades, unidades de medida y codificación de casa ítem recibido.
Control del pedido y despacho de los productos del bar
Control del pedido y despacho de los productos de la cocina
Mantener rotación de los productos
Realizar las compras en el mercado
Controlar faltantes de productos
Pedir la reposición de productos y materiales agotados en stock
Ordenar, limpiar y desinfectar el área de bodegas
Clasificar y ordenar jabas, coches, tanques y demás equipos y herramientas utilizadas en bodega
Realizar inventarios de víveres, carnes, vajilla, uniformes junto con el Jefe o Asistente de Compras
Apoyar y asistir la gestión administrativa del Jefe de Compras

Requisitos

Edad: 20 a 30 años
Género: Masculino
Formación: Bachiller
Experiencia General mínimo 1 años, no indispensable

Competencias Técnicas

Técnicas de registros de sistemas de compras
Técnicas de almacenamiento y conservación de productos
Técnicas de distribución y despacho de materiales
Conocimiento del mercado y producto de alimentos y bebidas, de los precios, calidad y estándares
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas
Procedimientos de seguridad y manejo de bodega

Competencias de Gestión

Orientación al cliente interno y externo
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Capacidad para aprender
Dinamismo y Energía

3.5.13 CONTADOR

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Contador
Superior Inmediato: Gerente General
Área: Contable y Financiera

Misión del Cargo: Dirigir el proceso contable de la empresa, elaborar y analizar los estados financieros y ajustes correspondientes, manteniendo siempre información veraz y confiable.

Resultados Esperados

Controlar y evaluar las etapas financieras y asuntos contables de la empresa.
Realizar auditorías periódicas a las diferentes áreas de la empresa.
Analizar, formular y presentar a las dependencias pertinentes los estados financieros de la empresa
Registrar, controlar y contabilizar la utilización de los recursos financieros
Elaborar, analizar y/o modificar el Plan Contable de la empresa, de acuerdo a las necesidades
Presentar las rendiciones de cuenta mensual, trimestral y anual
Revisar el Balance de Comprobación Mensual y el Balance Constructivo Anual.

Actividades Principales

Registrar y contabilizar diariamente los movimientos de la empresa
Elaborar los estados contables y procedimientos de control
Planificar, programar y controlar el estado financiero, económico, social y presupuestal de la empresa
Asesorar sobre el debido registro, consolidación y actualización del inventario general de los bienes
Definir los procedimientos y adoptar las medidas pertinentes a la administración de los recursos
Supervisa el adecuado registro contable de las operaciones, y la emisión de información presupuestal para los clientes internos y externos.
Interpretar las disposiciones legales tributarias vigentes, asegurar su correcta aplicación; supervisando la determinación y pago oportuno de los impuestos a cargo de la entidad.
Supervisa la determinación y aplicación de las provisiones por gastos.
Administra el manejo de las cuentas bancarias y supervisar los ajustes provenientes de la conciliación.
Aprobar el pago de las obligaciones con proveedores de bienes y servicios
Elabora el flujo de caja ejecutado y proyectado a corto plazo de la empresa

Requisitos

Edad: 25 a 45 años
Genero: Indistinto
Formación: Contador CPA , o Auditor
Experiencia Experiencia mínima de 5 años en contabilidad y 2 años como contador general

Competencias Técnicas

Técnicas de diseño, desarrollo y mantenimiento del sistema de información contable, financiera y presupuestal.
Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector de servicios
Conocimientos en gestión de auditoría básica, y procedimientos administrativos
Manejo de herramientas MS Office en nivel Avanzado (Excel, Word, PowerPoint y demás)
Conocimientos teórico y práctico de leyes y reformas tributarias vigentes

Competencias de Gestión

Liderazgo
Empowerment
Orientación a Resultados
Habilidad Analítica
Desarrollo estratégico del talento humano

3.5.14 ASISTENTE ADMINISTRATIVA

JULIECOM S.A.

IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Asistente Administrativa
Superior Inmediato:	Gerente General
Área:	Gerencia General y Administrativa

Misión del Cargo: Ejecutar los procesos administrativos del área, elaborar y revisar documentación necesaria a fin de dar cumplimiento con cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Resultados Esperados

Acoger al cliente y velar por su satisfacción
Asistir en el desarrollo de los programas y actividades del área.
Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.
Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por el gerente general
Elaborar cotizaciones y recibe licitaciones y/o licitación de los proveedores
Aplicar procedimientos de higiene y seguridad alimentaria
Apoyar a la supervisión del personal, apoyar al equipo y su administración

Actividades Principales

Recibir, registrar, organizar y archivar la documentación que ingresa y egresa de la Gerencia General
Preparar la documentación para la revisión y firma del Gerente General
Participar en la organización de los eventos que realice la Gerencia General.
Redactar y realizar trabajos computarizados de los documentos de la empresa
Coordinar la impresión, distribución y publicación de los documentos de la Gerencia General.
Atender y efectuar llamadas telefónicas, fax y mail, recibir y atender visitas, concertar entrevistas.
Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, servicios, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos y especiales.
Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para el área.
Entregar los depósitos bancarios y enviar documentos correspondientes de las ventas
Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones del edificio, de máquinas y/o equipos de la dependencia.
Realiza los trámites de pasajes y traslado a personal de la empresa como a invitados.
Elabora informes periódicos de las actividades de ventas, recursos humanos.

Requisitos

Edad:	20 a 30 años
Formación:	Estudios Ing. Comercial, Administración de Empresas
Experiencia	General 2 años

Competencias Técnicas

Conocimientos del manejo y métodos de oficina.
Conocimientos Redacción, ortografía y sintaxis.
Leyes y reglamentos del Tributación
Conocimientos de procesos administrativos, principios y prácticas de contabilidad.
Conocimientos de elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia.
Manejo de herramientas MS Office en nivel Intermedio (Excel, Word, PowerPoint y demás)
Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas

Competencias de Gestión

Liderazgo	Trabajo en equipo
Orientación a resultados	
Empowerment	
Habilidad Analítica	

3.6. EVALUACION DE COMPETENCIAS

Es primordial realizar la evaluación de competencias ya que nos permite medir, conocer y revisar el grado de nivel en que el empleado cumple con los requisitos y competencias de su trabajo y así como el nivel de contribución de este para la consecución de los objetivos planteados. Con el resultado de la evaluación tendremos la facultad de tomar medidas correctivas e impulsar un adecuado desarrollo de los empleados y sus competencias, así como los subsistemas de la gestión del talento humano.

Una vez realizado el levantamiento de la información ocupacional como es:

- Descripción de puestos: Actividades y Especificación de la función (perfil por competencias).
- Definición de requisitos, competencias técnicas y competencias de gestión de cada uno de los puestos.

El método de evolución de desempeño que hemos aplicado a Juliecom S.A. es la:

EVALUACION DE 360° en esta evaluación intervienen todas aquellas personas que mantienen alguna interacción directa con el evaluado, como son:

- Jefe
- Colegas o pares
- Subordinados,
- Clientes Internos o Clientes externos
- Proveedores

Esta evolución nos proporciona varias fuentes de información, nos garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a los distintos requerimientos del entorno de trabajo y de sus compañeros.

3.6.1 FORMATO DE EVALUACION PARA NIVEL EJECUTIVO

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
Nombre de la Institución:
Apellidos y Nombres del Evaluado :
Cargo Actual:
Nombre y cargo del Evaluador:

Recomendaciones:

- * Considere el ultimo año de gestión
- * Determine las evidencias de cumplimiento de las competencias
- * Seleccione el indicador que mejor refleje el comportamiento

Grado de cumplimiento de competencias

- 4 Sobresaliente: Cumple significativamente lo esperado, el desempeño es muy satisfactorio
- 3 Bueno: Cumple frecuentemente con las expectativas, su desempeño es superior al estándar
- 2 Regular: Cumple algunas veces con lo esperado, el desempeño es inferior al deseado
- 1 Insatisfactorio: Cumple rara vez con el perfil, necesita mejorar su desempeño

Competencias	Grado de cumplimiento			
	4	3	2	1
Descripción				
Liderazgo: Muestra y transmite energía y perseverancia, fija objetivos, los orienta y realiza seguimiento de las acciones, da coaching y feedback sobre los avances a todo su personal.				
Empowerment: Motiva, fomenta, y estructura equipos de trabajo dándoles una adecuada formación para que funcionen con eficiencia y calidad, generando así un alto sentido de compromiso y responsabilidad				
Orientación a resultados: Planifica a corto, mediano, y largo plazo las actividades de las distintas áreas a su cargo previendo incrementar la competitividad de la empresa y la satisfacción del cliente				
Pensamiento estratégico: Percibe con rapidez los cambios en el entorno y oportunidades en el mercado, evalúa estrategias adecuadas con clientes, proveedores y competidores, planifica acciones y soluciona posibles problemas.				
Desarrollo Estratégico del talento humano: Analiza y evalúa el desempeño de sus empleados de tal forma que elabora e implanta planes de desarrollo profesional llegando a explotar las verdaderas capacidades y habilidades de estos.				

3.6.2 FORMATO DE EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL INTERMEDIO

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
Nombre de la Institución:
Apellidos y Nombres del Evaluado :
Cargo Actual:
Nombre y cargo del Evaluador:

Recomendaciones:

- * Considere el ultimo año de gestión
- * Determine las evidencias de cumplimiento de las competencias
- * Seleccione el indicador que mejor refleje el comportamiento

Grado de cumplimiento de competencias

- 4 Sobresaliente: Cumple significativamente lo esperado, el desempeño es muy satisfactorio
- 3 Bueno: Cumple frecuentemente con las expectativas, su desempeño es superior al estándar
- 2 Regular: Cumple algunas veces con lo esperado, el desempeño es inferior al deseado
- 1 Insatisfactorio: Cumple rara vez con el perfil, necesita mejorar su desempeño

Competencias	Grado de cumplimiento			
	4	3	2	1
Descripción				
Orientación a resultados: Planifica, analiza, desarrolla su trabajo cumpliéndolo responsablemente y en los tiempos establecidos, prevé y soluciona problemas para el alcance adecuado de sus metas y objetivos				
Empowerment Da retroalimentación sobre el desempeño y capacidades del grupo y de sus integrantes estimulando su continuo desarrollo y participación.				
Habilidad Analítica: Observa y recopila información sobre posibles problemas en su área, identificando la causa-efecto de estos para darle una rápida y eficiente solución.				
Trabajo en equipo: Participa y hace participar activamente en trabajos de equipo, valora y respeta las ideas y propuestas de ellos, alienta a mantener un buen ritmo de trabajo y a obtener resultados con un valor agregado para la empresa.				
Liderazgo: Construye un ambiente de confianza, entusiasmo, compromiso y eficiencia y se asegura de dar información sobre la marcha de la empresa y resultados del área.				

3.6.3 FORMATO DE EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
Nombre de la Institución:
Apellidos y Nombres del Evaluado :
Cargo Actual:
Nombre y cargo del Evaluador:

Recomendaciones:

- * Considere el ultimo año de gestión
- * Determine las evidencias de cumplimiento de las competencias
- * Seleccione el indicador que mejor refleje el comportamiento

Grado de cumplimiento de competencias

- 4 Sobresaliente: Cumple significativamente lo esperado, el desempeño es muy satisfactorio
- 3 Bueno: Cumple frecuentemente con las expectativas, su desempeño es superior al estándar
- 2 Regular: Cumple algunas veces con lo esperado, el desempeño es inferior al deseado
- 1 Insatisfactorio: Cumple rara vez con el perfil, necesita mejorar su desempeño

Competencias	Grado de cumplimiento			
	4	3	2	1
Descripción				
Orientación al cliente interno y externo: Identifica y comprende las necesidades de los clientes, se anticipa a las expectativas y demandas de estos, manteniendo una actitud de total disponibilidad atendiendo cualquier consulta o reclamo.				
Trabajo en equipo: Alienta la comunicación y el intercambio de ideas, busca la participación y el consenso de todos los miembros, esta alerta a las necesidades de los demás y trata de crear un buen clima.				
Responsabilidad: Es organizado, identifica con claridad sus tareas de mayor dedicación, sabe redistribuir su tiempo, mantiene una actitud comprometida y se autoexige con el fin de mejorar su calidad de trabajo en los objetivos propuestos.				
Capacidad para aprender: Se muestra atento y valora su entorno, escucha a sus superiores y compañeros, tiene interés en capacitarse, trata de incorporar nuevas formas de trabajo contribuyendo a un mejor desempeño suyo y del área.				
Dinamismo -Energía: Mantiene una actitud positiva y niveles de eficiencia adecuados cuando se le demanda mayor esfuerzo al incrementar su volumen de trabajo o modificar sus horarios a fin de cumplir con los objetivos planeados.				

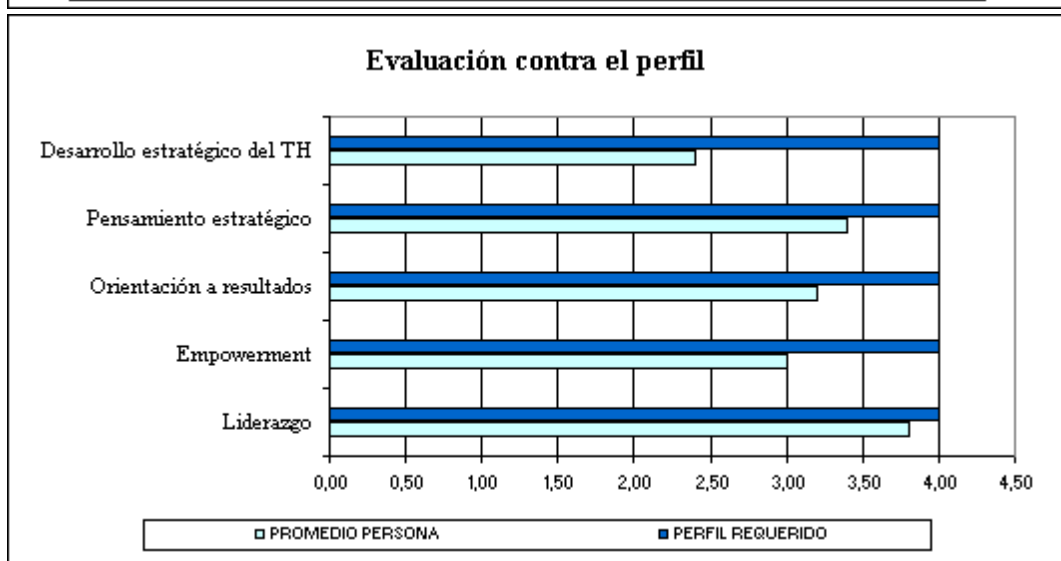
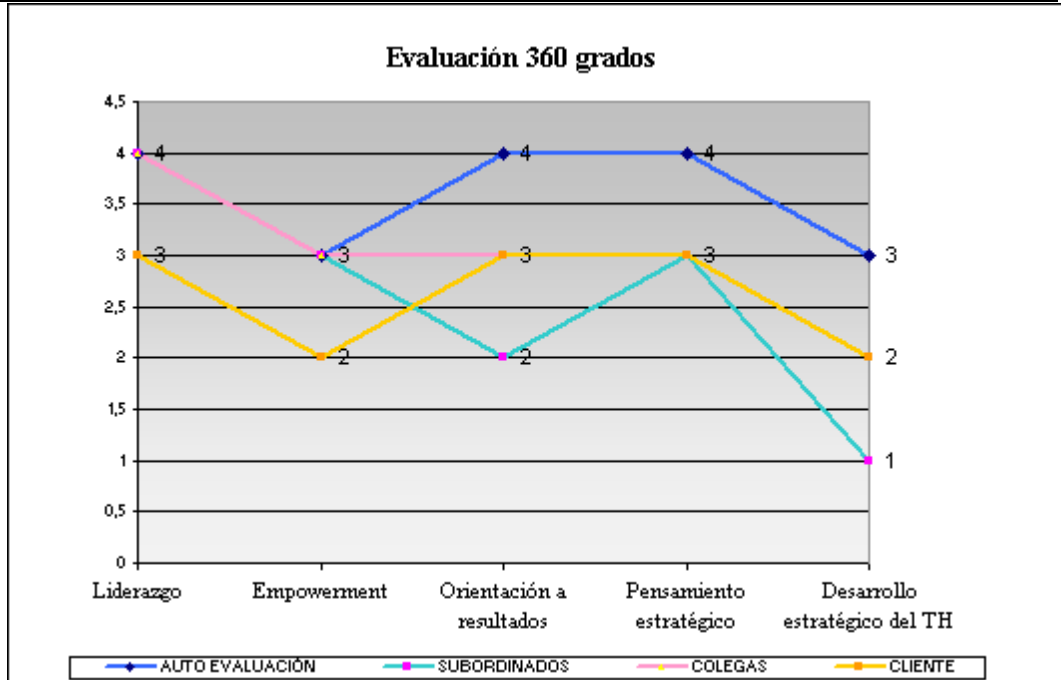
**3.7 RESULTADOS DE
CADA UNO DE LOS
PUESTOS DE LA
EMPRESA
JULIECOM S.A.**

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre : Sergio Nalvarte

Cargo: Gerente General

	Liderazgo	Empowerment	Orientación a resultados	Pensamiento estratégico	Desarrollo estratégico del TH
AUTO EVALUACIÓN	4	3	4	4	3
SUBORDINADOS	4	3	2	3	1
COLEGAS	4	3	3	3	2
CLIENTE	3	2	3	3	2
PROMEDIO PERSONA	3,80	3,00	3,20	3,40	2,40
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,20	1,00	0,80	0,60	1,60
FRECUENCIA	1	4	3	3	3

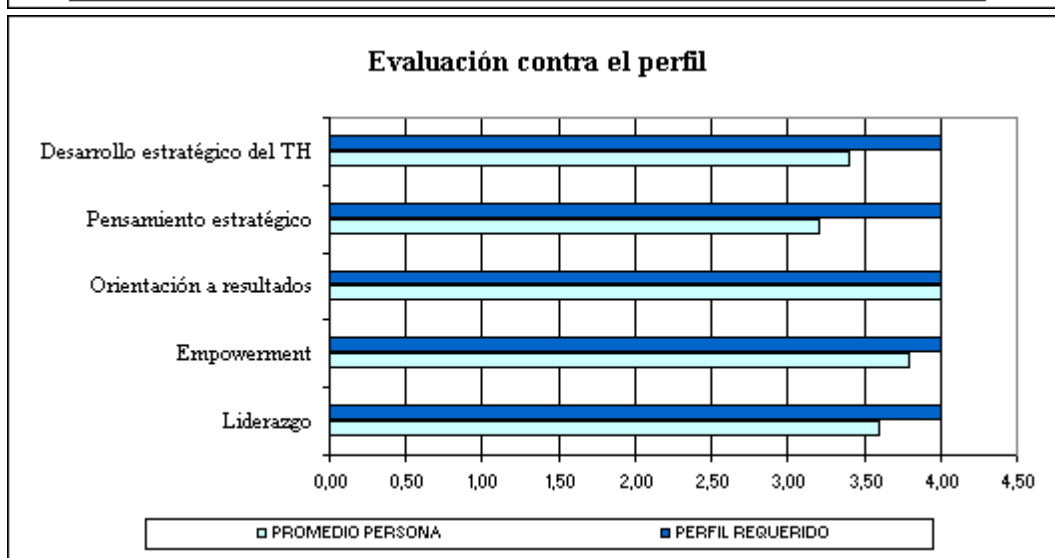
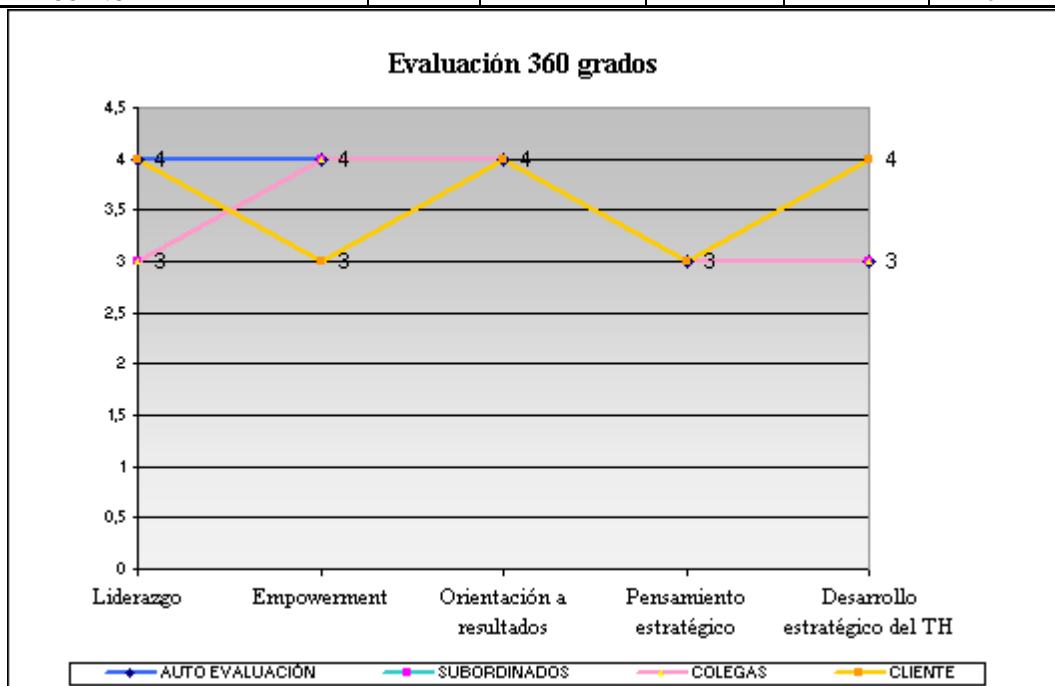


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre : Jaime Núñez

Cargo: Contador

	Liderazgo	Empowerment	Orientación a resultados	Pensamiento estratégico	Desarrollo estratégico del TH
AUTO EVALUACIÓN	4	4	4	3	3
SUBORDINADOS	3	4	4	3	3
COLEGAS	3	4	4	3	3
CLIENTE	4	3	4	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,60	3,80	4,00	3,20	3,40
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,40	0,20	0,00	0,80	0,60
FRECUENCIA	2	1	4	4	3

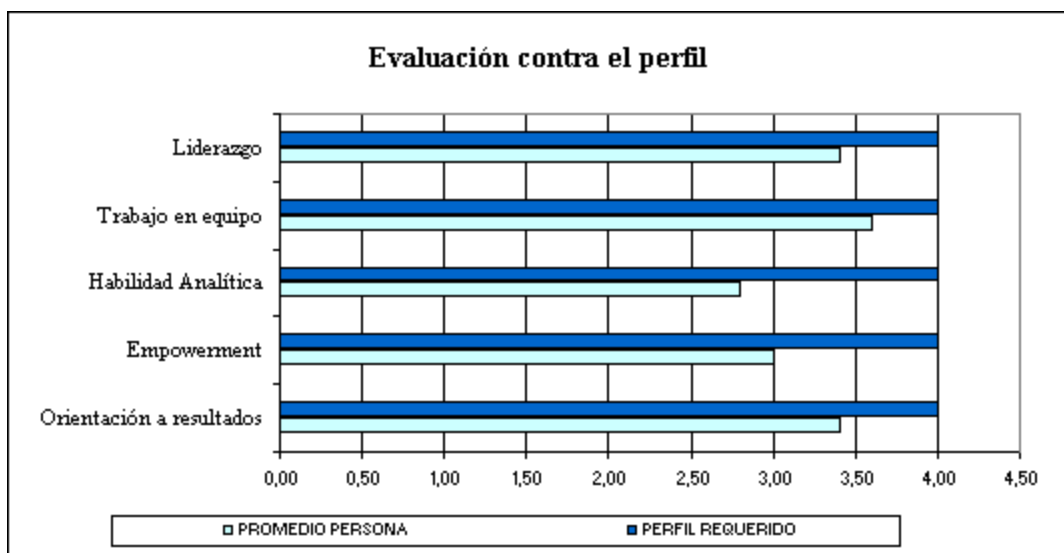
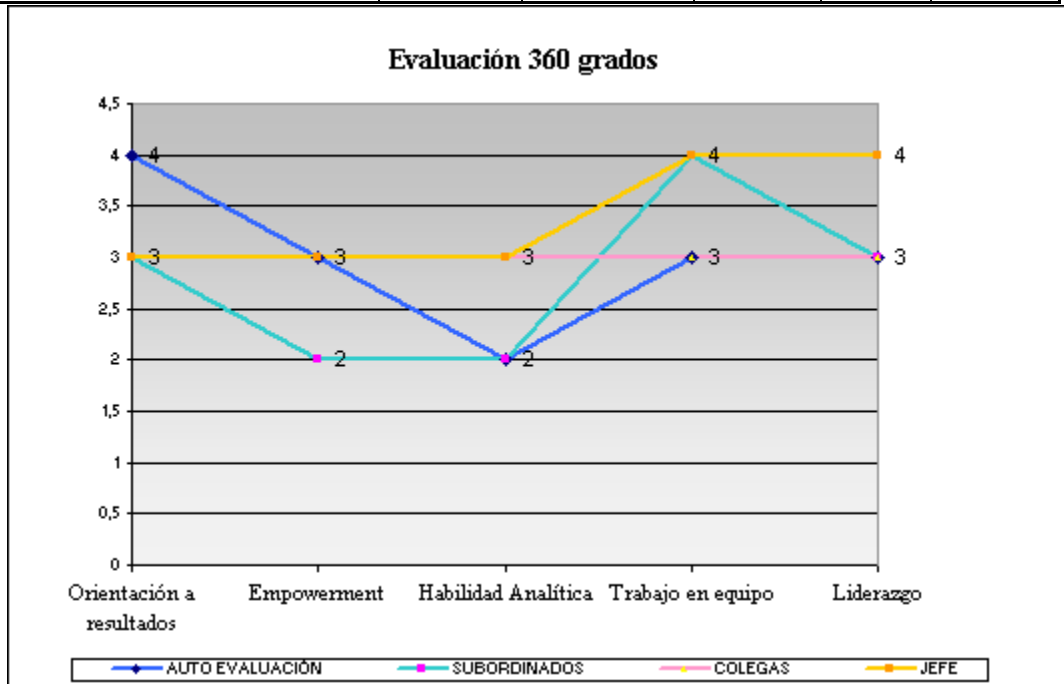


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre : Edgar Chancusig

Cargo: Gerente de Cocina

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	4	3	2	3	3
SUBORDINADOS	3	2	2	4	3
COLEGAS	3	3	3	3	3
JEFE	3	3	3	4	4
PROMEDIO PERSONA	3,40	3,00	2,80	3,60	3,40
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,60	1,00	1,20	0,40	0,60
FRECUENCIA	3	4	2	2	3

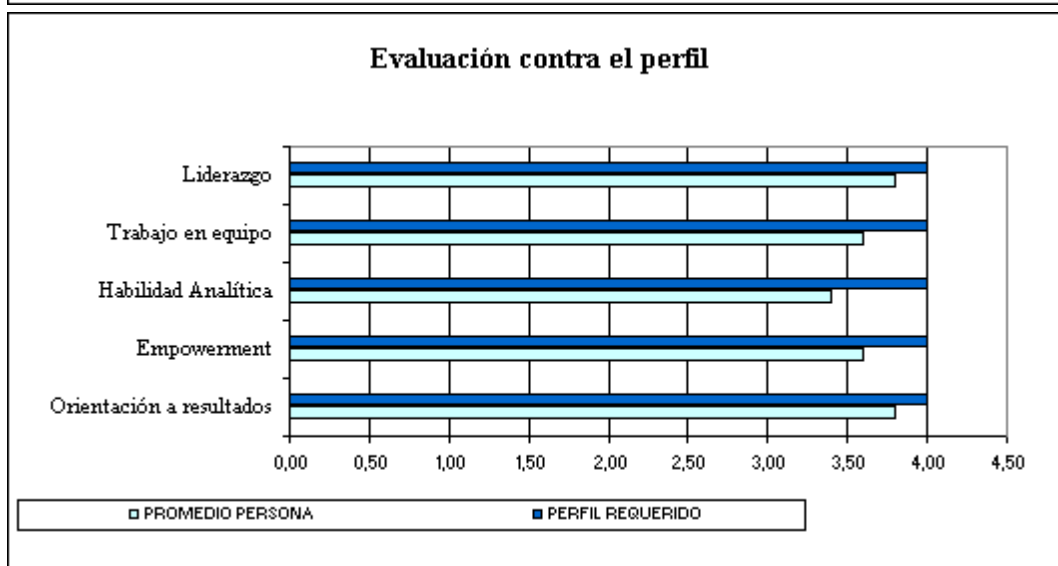
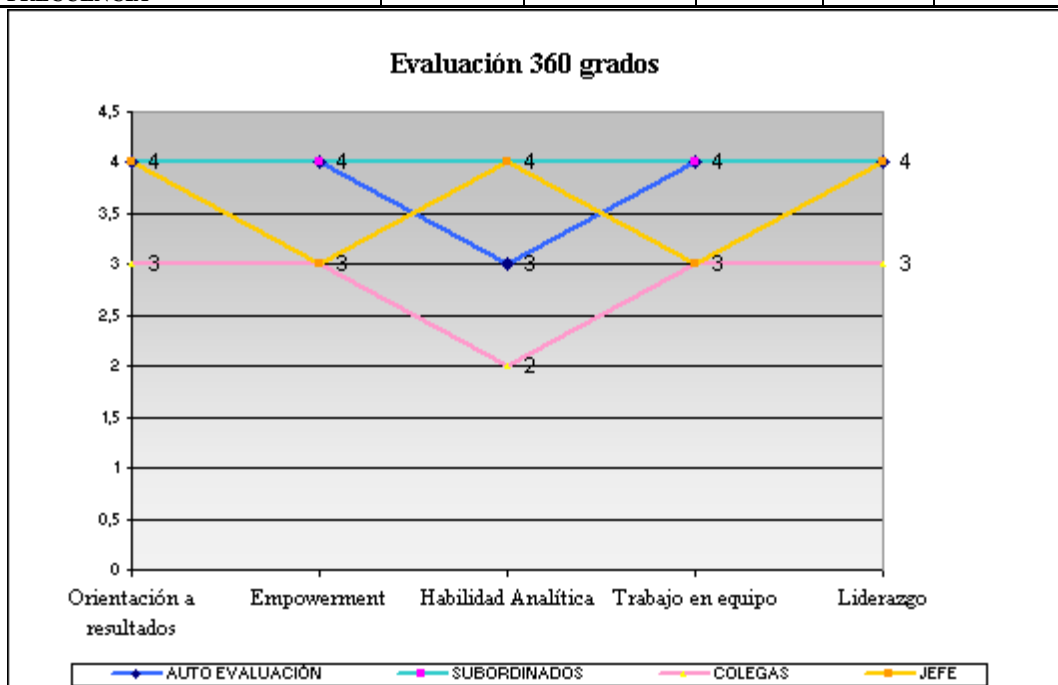


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre : Marcelo Bohórquez

Cargo: Gerente de Servicio

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	4	4	3	4	4
SUBORDINADOS	4	4	4	4	4
COLEGAS	3	3	2	3	3
JEFE	4	3	4	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,80	3,60	3,40	3,60	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,20	0,40	0,60	0,40	0,20
FRECUENCIA	1	2	2	2	1

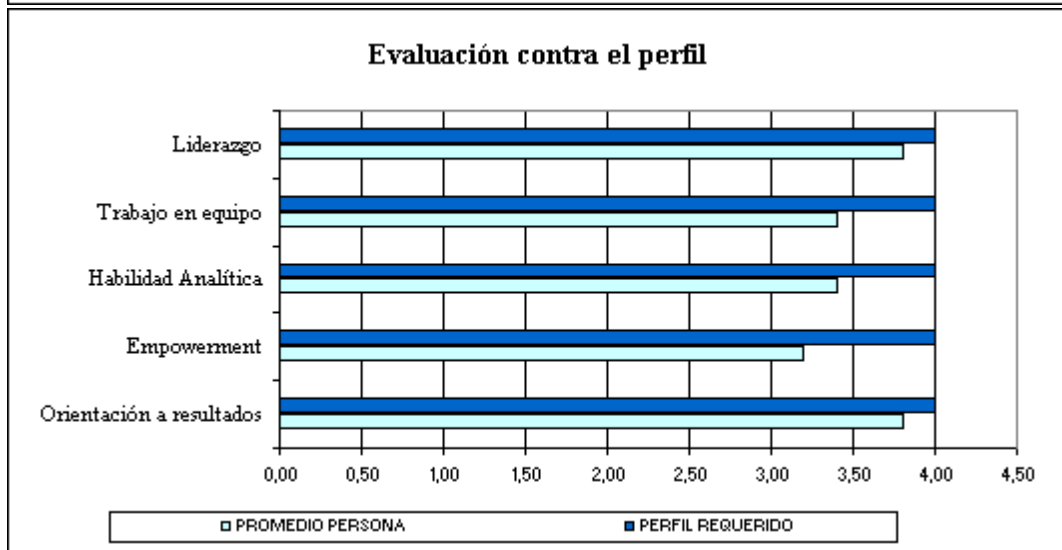
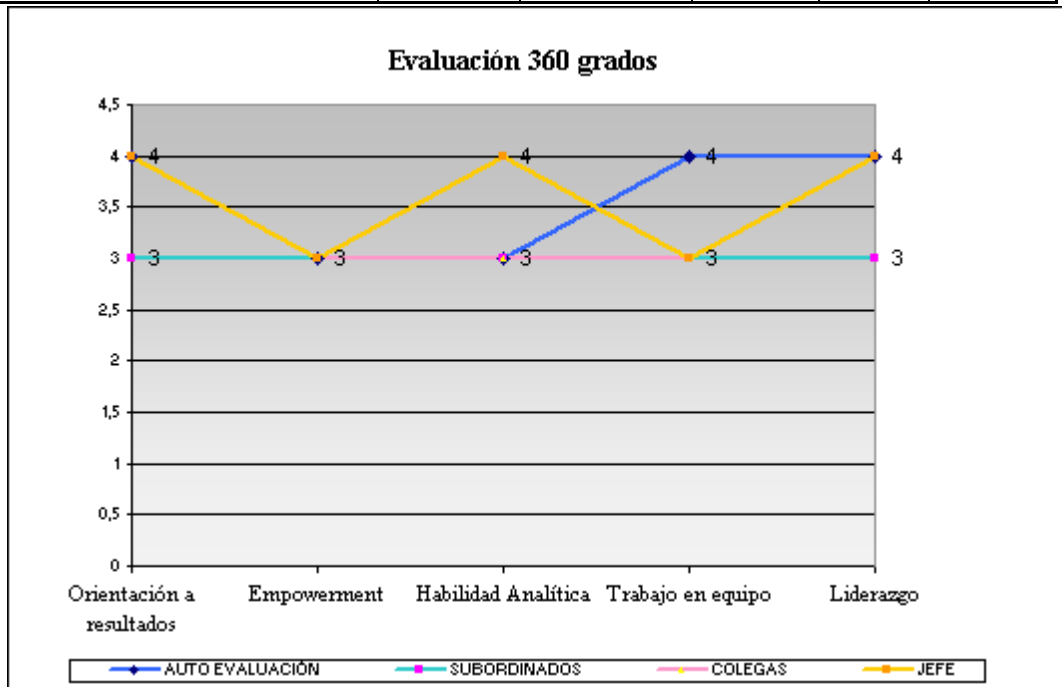


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre :Pablo Velasco

Cargo: Jefe de Compras

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	4	3	3	4	4
SUBORDINADOS	3	3	3	3	3
COLEGAS	4	3	3	3	4
JEFE	4	3	4	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,80	3,20	3,40	3,40	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,20	0,80	0,60	0,60	0,20
FRECUENCIA	1	4	3	3	1

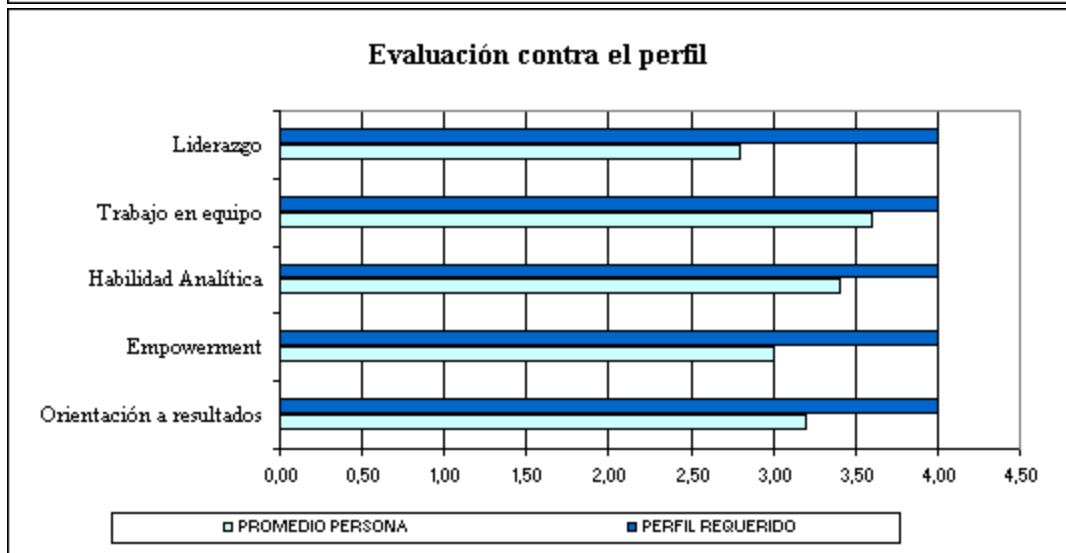
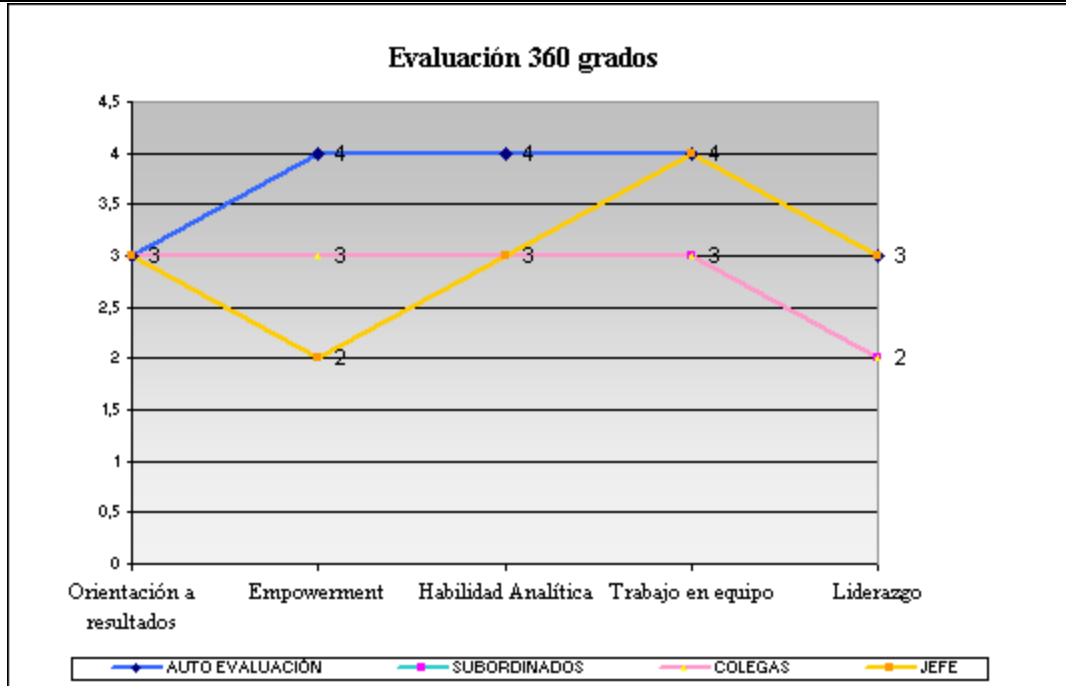


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre : Freddy Cruz

Cargo: Jefe de Cocina

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	3	4	4	4	3
SUBORDINADOS	3	2	3	3	2
COLEGAS	3	3	3	3	2
JEFE	3	2	3	4	3
PROMEDIO PERSONA	3,20	3,00	3,40	3,60	2,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,80	1,00	0,60	0,40	1,20
FRECUENCIA	4	3	3	2	2

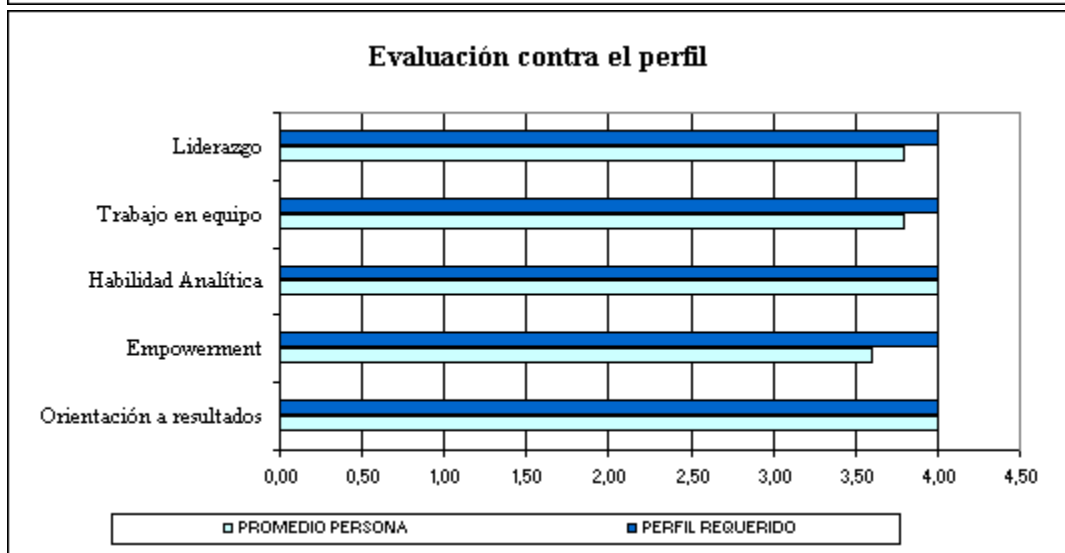
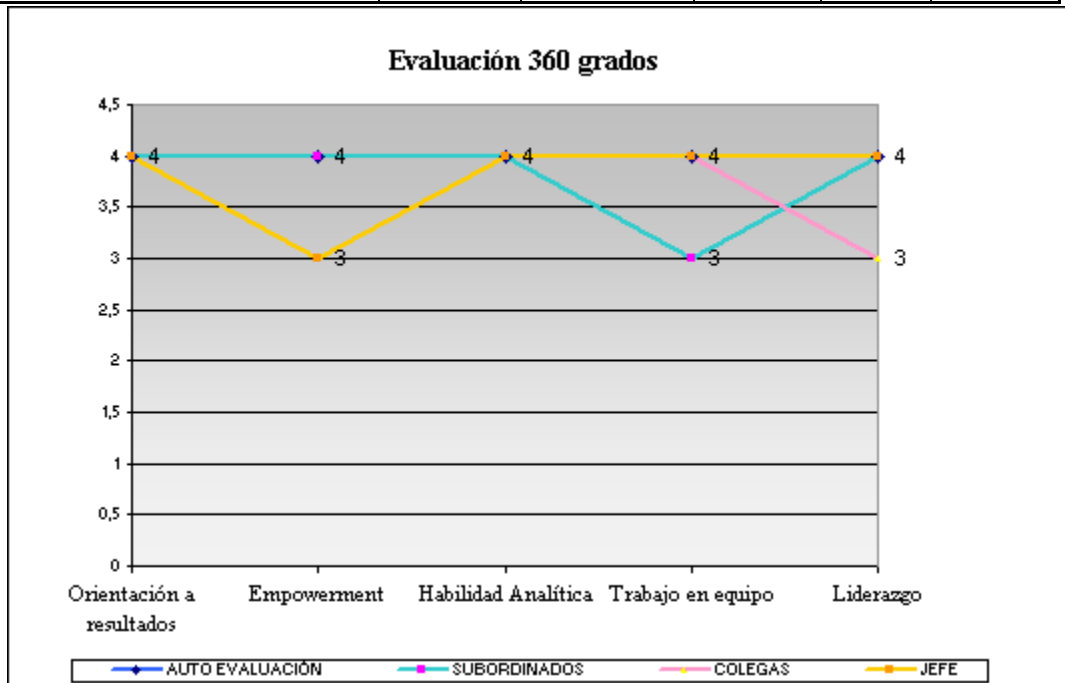


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Dolly Guevara

Cargo: Jefe de Servicio

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	4	4	4	4	4
SUBORDINADOS	4	4	4	3	4
COLEGAS	4	3	4	4	3
JEFE	4	3	4	4	4
PROMEDIO PERSONA	4,00	3,60	4,00	3,80	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,00	0,40	0,00	0,20	0,20
FRECUENCIA	4	2	4	1	1

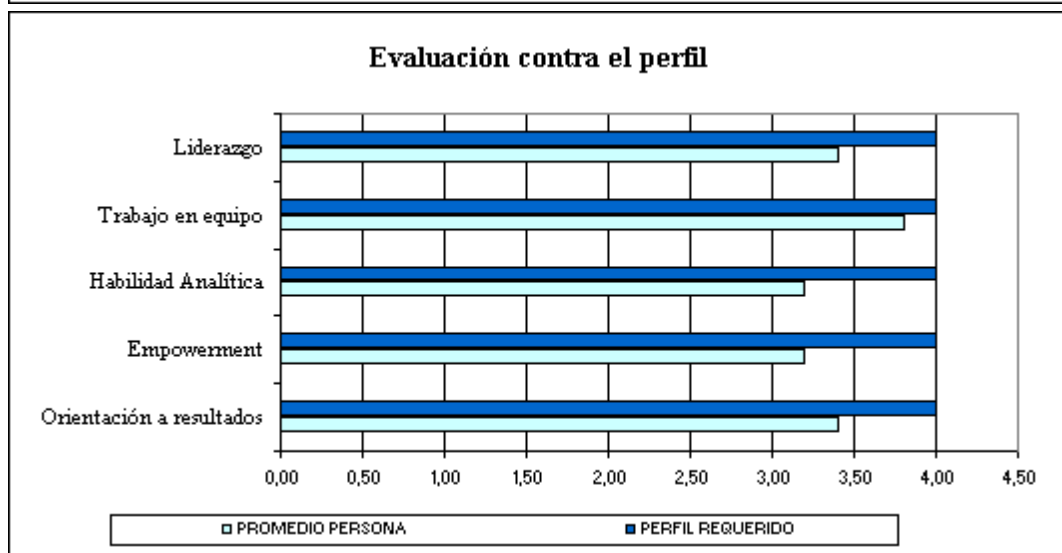
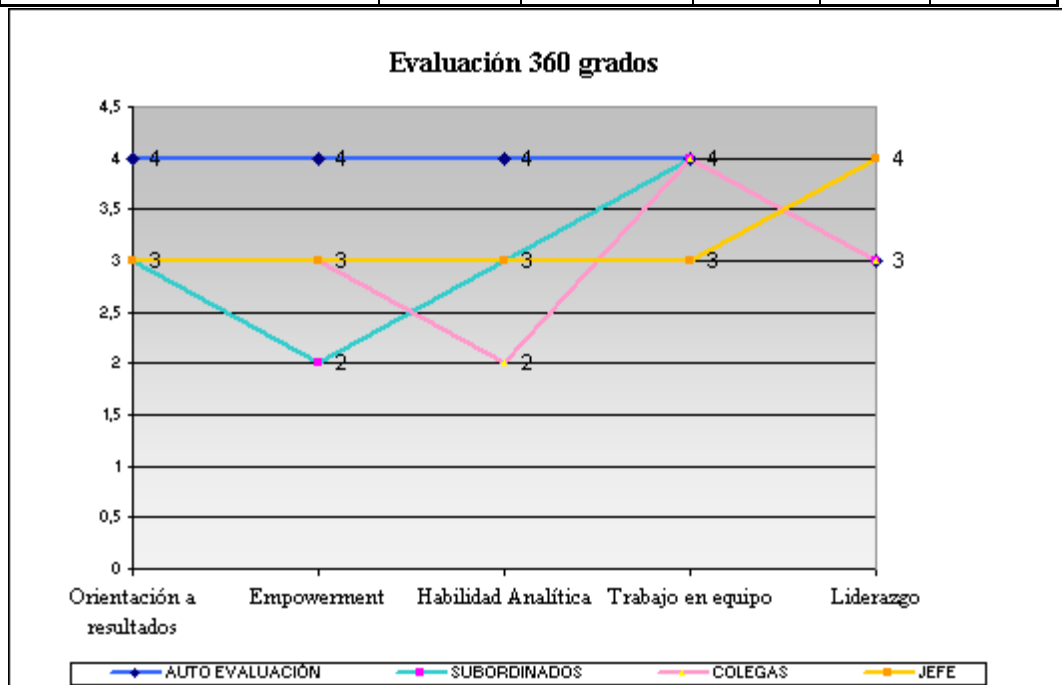


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Stefany Cárdenas

Cargo: Jefe de Bar

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	4	4	4	4	3
SUBORDINADOS	3	2	3	4	3
COLEGAS	3	3	2	4	3
JEFE	3	3	3	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,40	3,20	3,20	3,80	3,40
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,60	0,80	0,80	0,20	0,60
FRECUENCIA	3	3	3	1	3

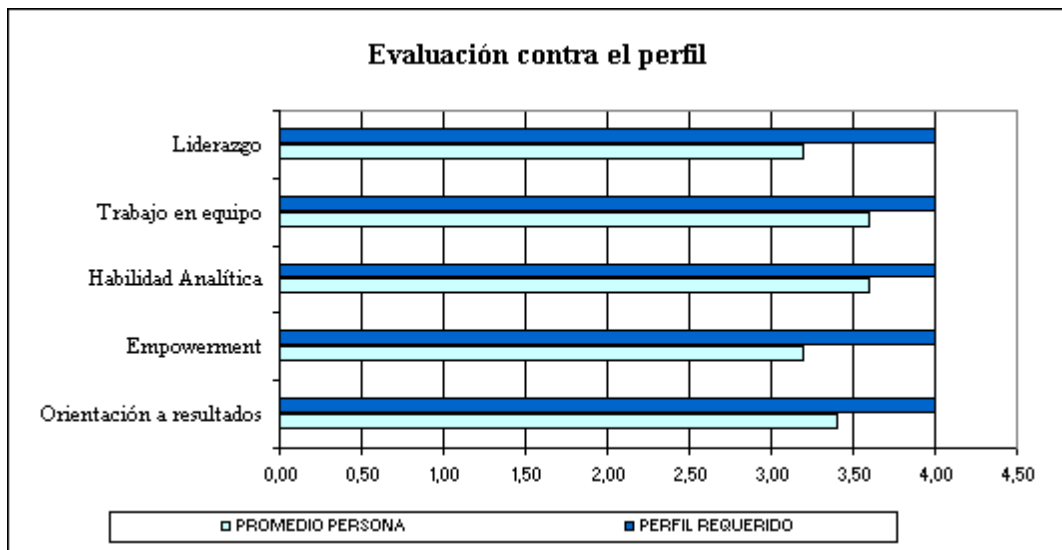
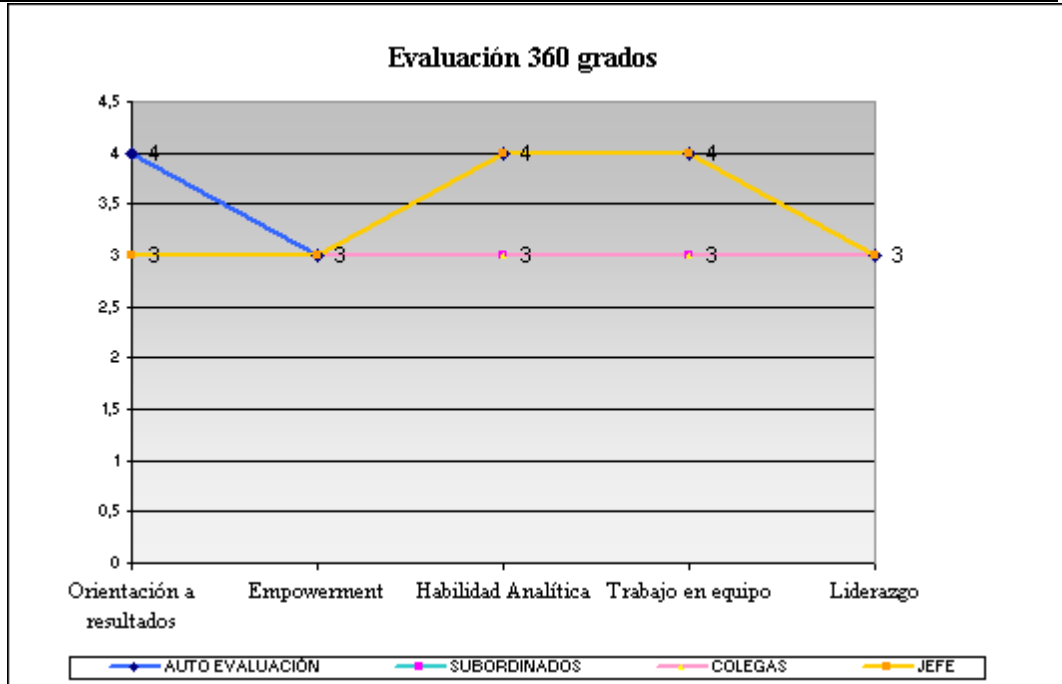


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Rómulo Ramón

Cargo: Asistente de Compras

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	4	3	4	4	3
SUBORDINADOS	3	3	3	3	3
COLEGAS	3	3	3	3	3
JEFE	3	3	4	4	3
PROMEDIO PERSONA	3,40	3,20	3,60	3,60	3,20
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,60	0,80	0,40	0,40	0,80
FRECUENCIA	3	4	2	2	4

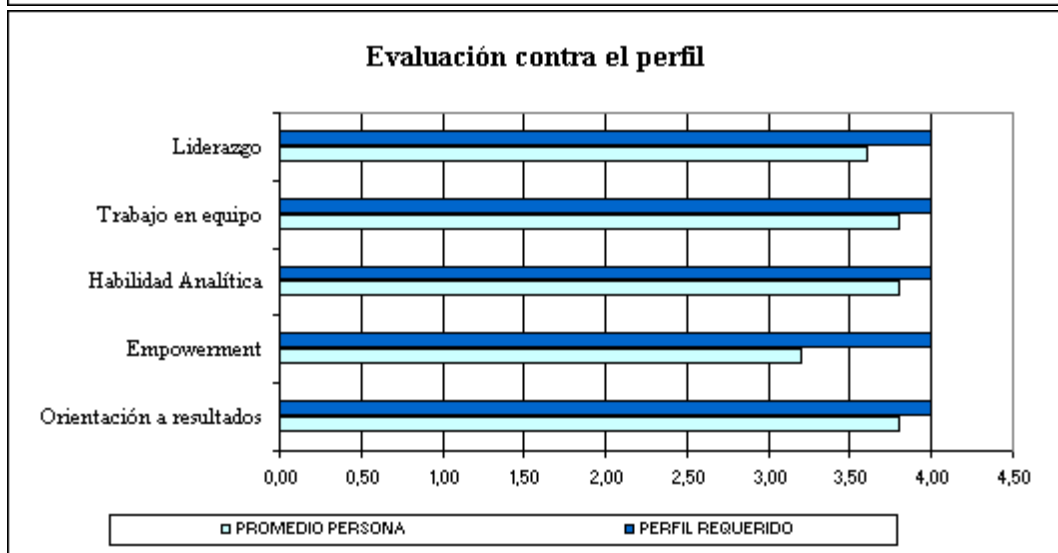
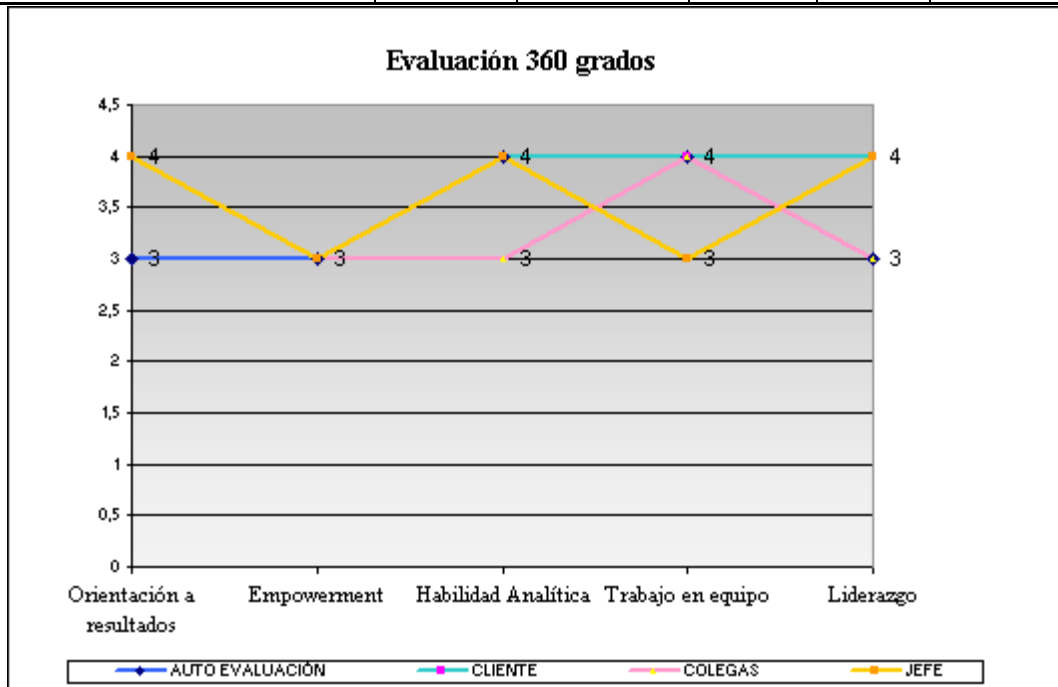


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Verónica Antamba

Cargo: Asistente Administrativa

	Orientación a resultados	Empowerment	Habilidad Analítica	Trabajo en equipo	Liderazgo
AUTO EVALUACIÓN	3	3	4	4	3
CLIENTE	4	3	4	4	4
COLEGAS	4	3	3	4	3
JEFE	4	3	4	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,80	3,20	3,80	3,80	3,60
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,20	0,80	0,20	0,20	0,40
FRECUENCIA	1	4	1	1	2

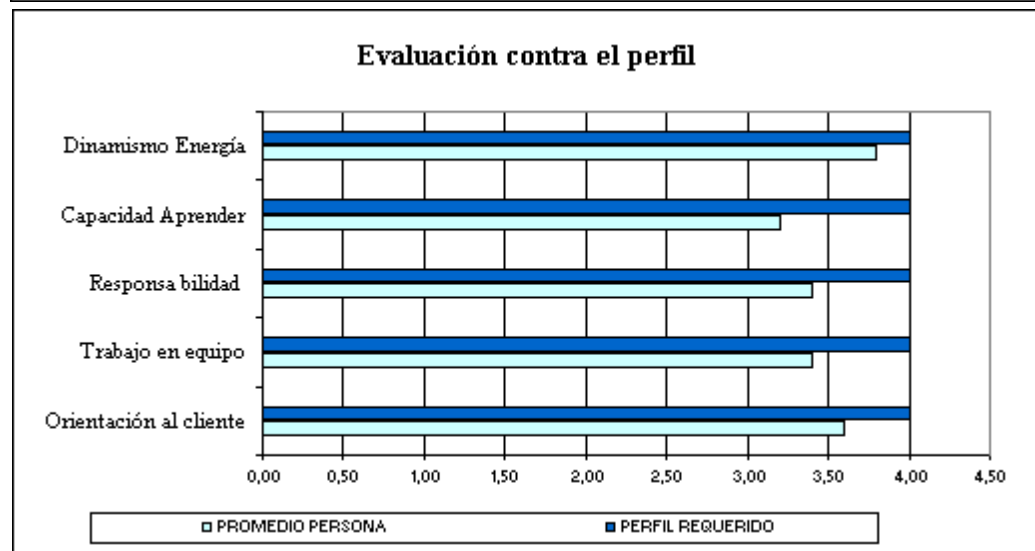
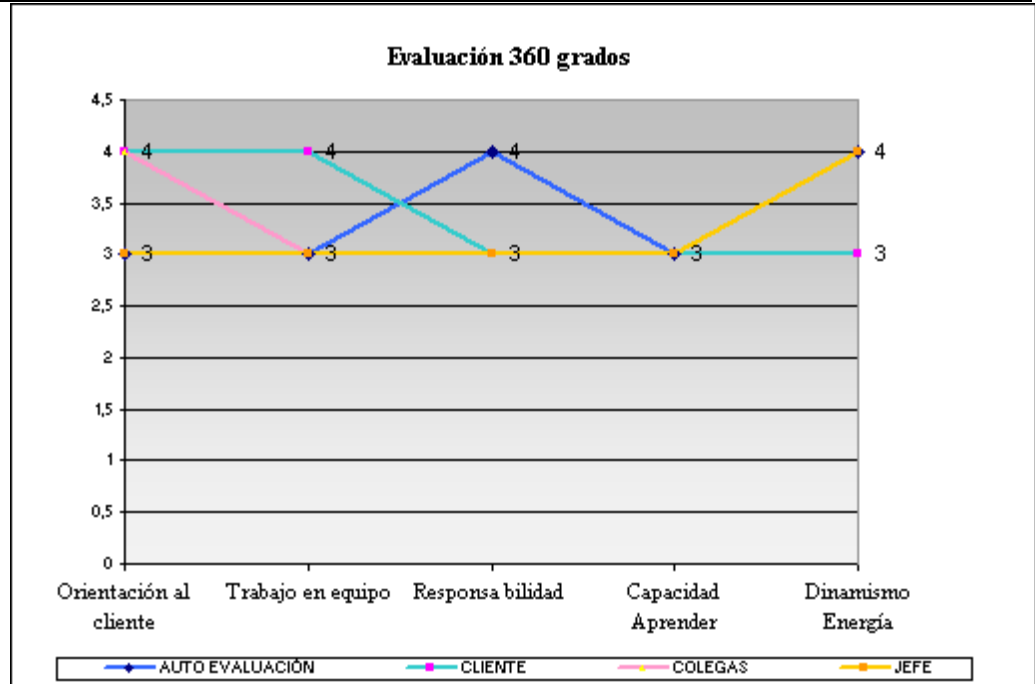


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Marco Montaguano

Cargo: Ayudante de Cocina

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	3	3	4	3	4
CLIENTE	4	4	3	3	3
COLEGAS	4	3	3	3	4
JEFE	3	3	3	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,60	3,40	3,40	3,20	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,40	0,60	0,60	0,80	0,20
FRECUENCIA	2	3	3	4	1

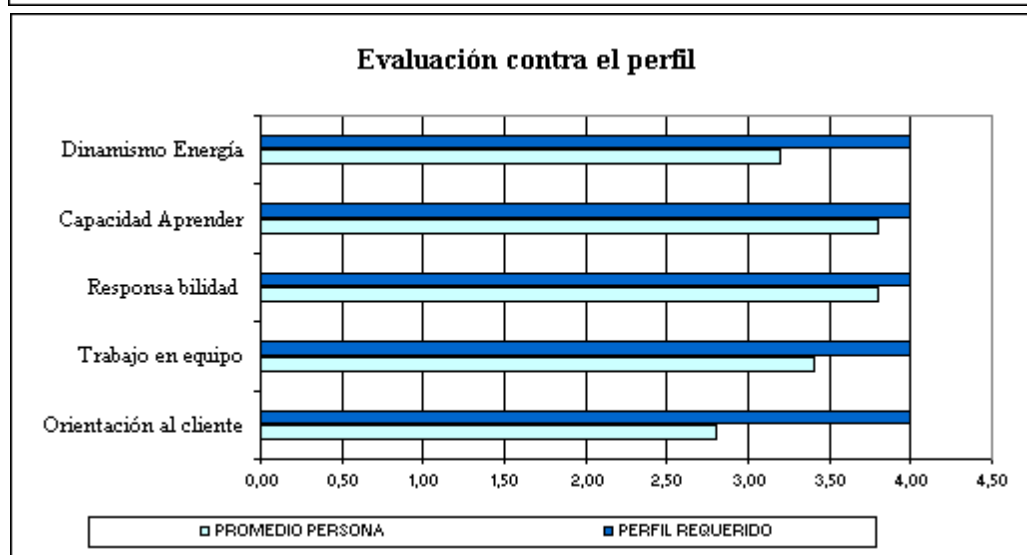
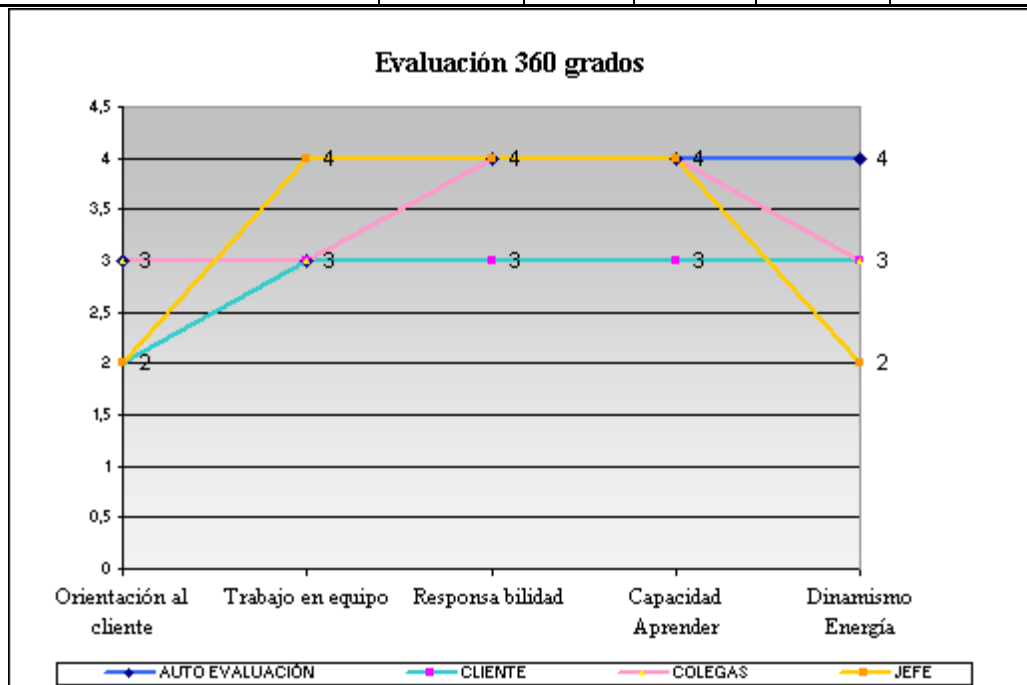


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Pablo Andrade

Cargo: Ayudante de Cocina

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	3	3	4	4	4
CLIENTE	2	3	3	3	3
COLEGAS	3	3	4	4	3
JEFE	2	4	4	4	2
PROMEDIO PERSONA	2,80	3,40	3,80	3,80	3,20
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	1,20	0,60	0,20	0,20	0,80
FRECUENCIA	2	3	1	1	3

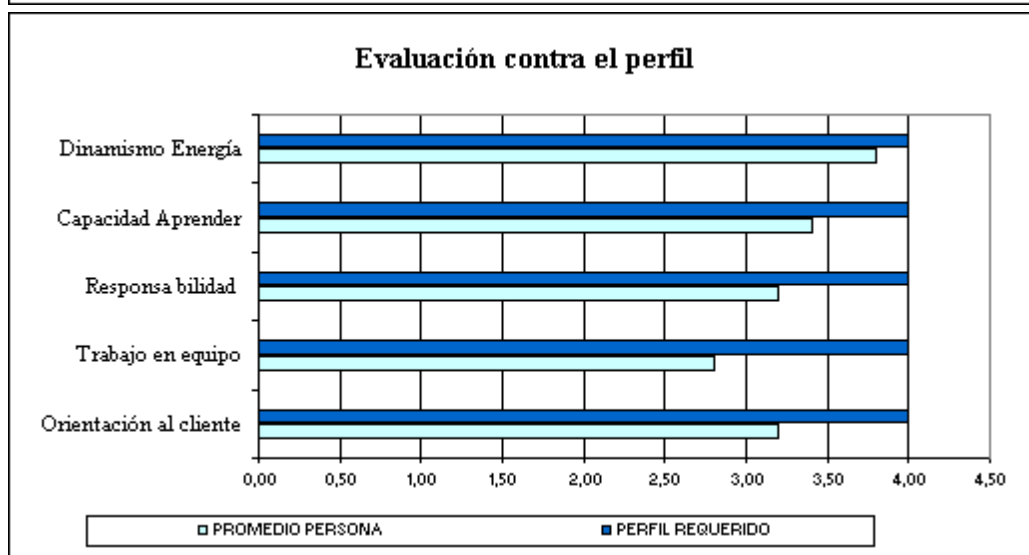
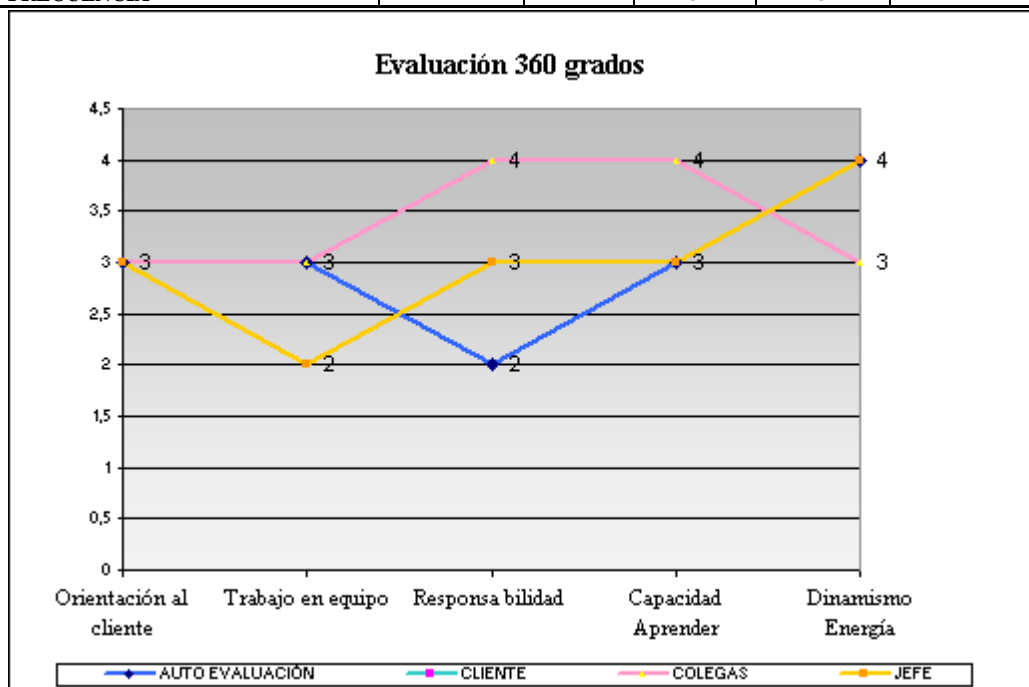


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Duval Palacios

Cargo: Bodeguero

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	3	3	2	3	4
CLIENTE	3	2	3	3	4
COLEGAS	3	3	4	4	3
JEFE	3	2	3	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,20	2,80	3,20	3,40	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,80	1,20	0,80	0,60	0,20
FRECUENCIA	4	2	3	3	1

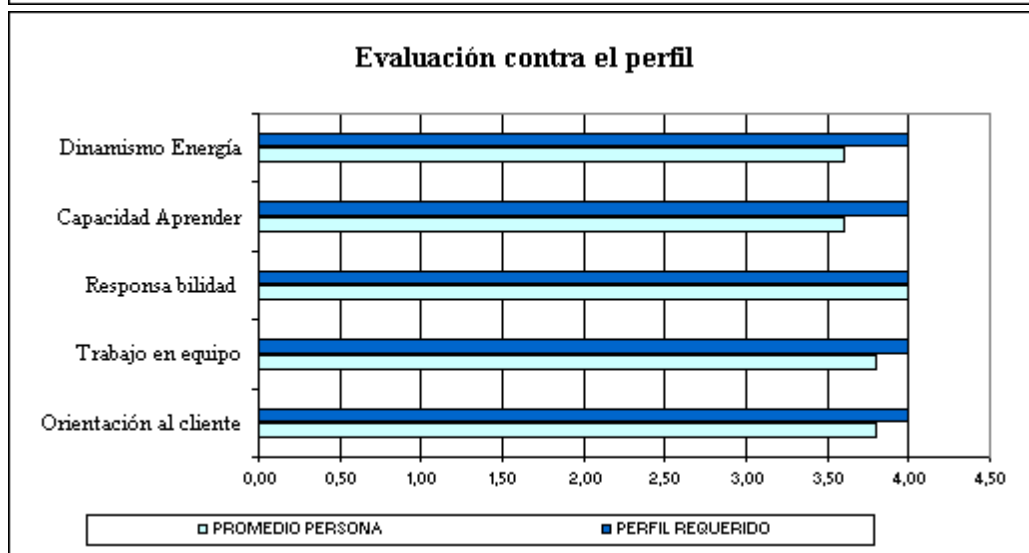
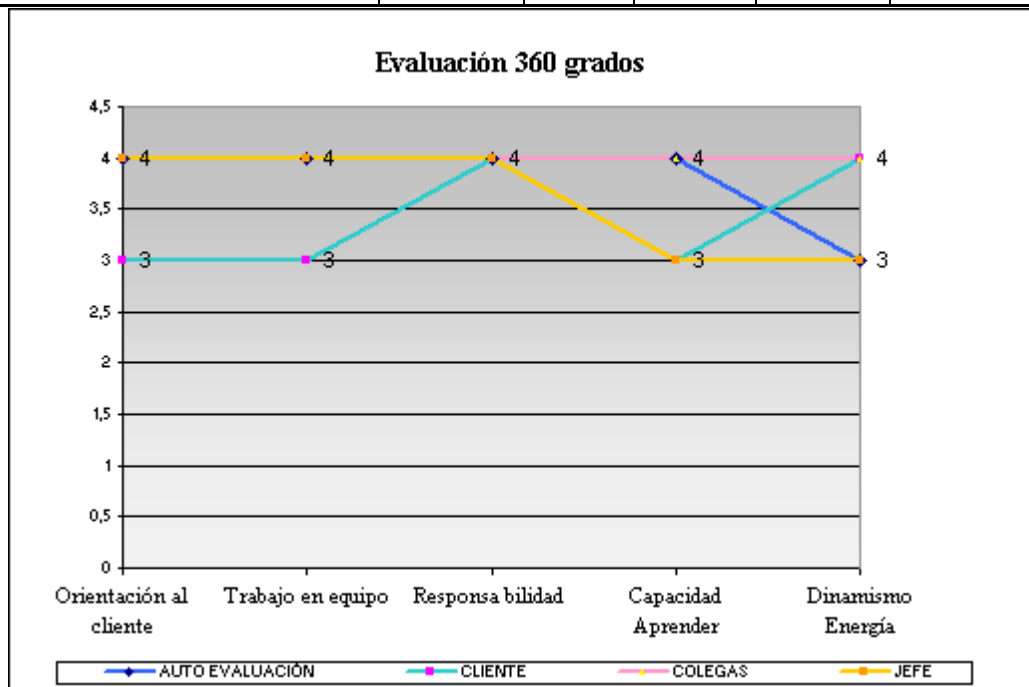


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Natalia Mora

Cargo: Mesera

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	4	4	4	3
CLIENTE	3	3	4	3	4
COLEGAS	4	4	4	4	4
JEFE	4	4	4	3	3
PROMEDIO PERSONA	3,80	3,80	4,00	3,60	3,60
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,20	0,20	0,00	0,40	0,40
FRECUENCIA	1	1	4	2	2

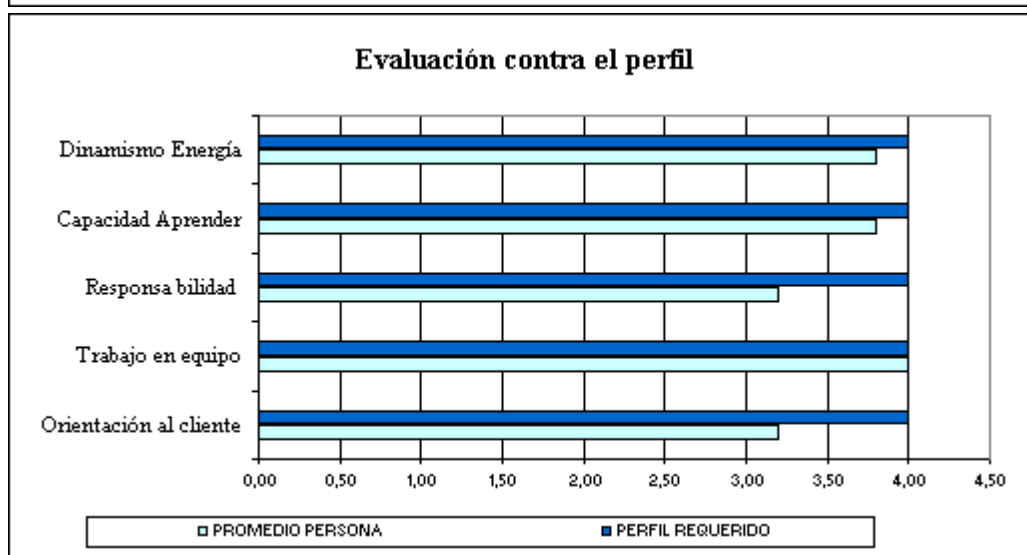
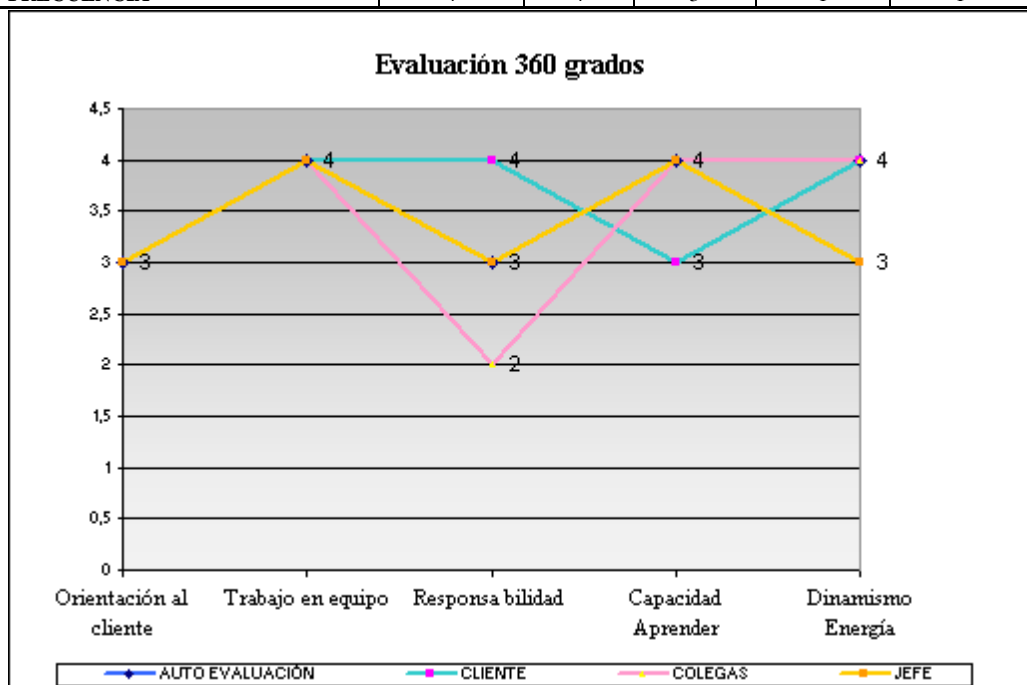


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Gladys Montaña

Cargo: Mesera

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	3	4	3	4	4
CLIENTE	3	4	4	3	4
COLEGAS	3	4	2	4	4
JEFE	3	4	3	4	3
PROMEDIO PERSONA	3,20	4,00	3,20	3,80	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,80	0,00	0,80	0,20	0,20
FRECUENCIA	4	4	3	1	1

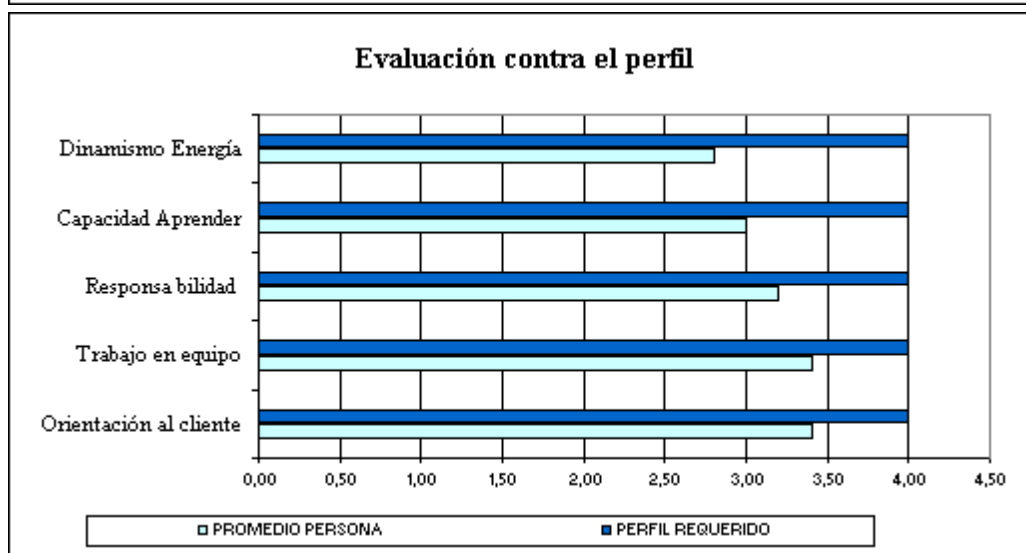
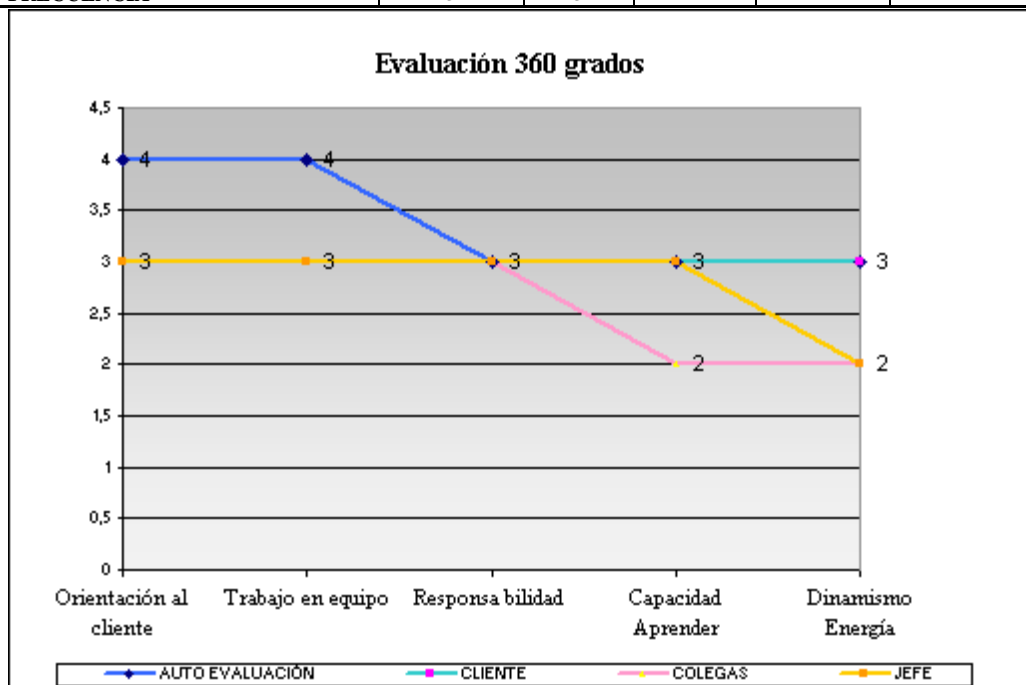


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Paúl Guallichico

Cargo: Asistente de Mesera

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	4	3	3	3
CLIENTE	3	3	3	3	3
COLEGAS	3	3	3	2	2
JEFE	3	3	3	3	2
PROMEDIO PERSONA	3,40	3,40	3,20	3,00	2,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,60	0,60	0,80	1,00	1,20
FRECUENCIA	3	3	4	4	2

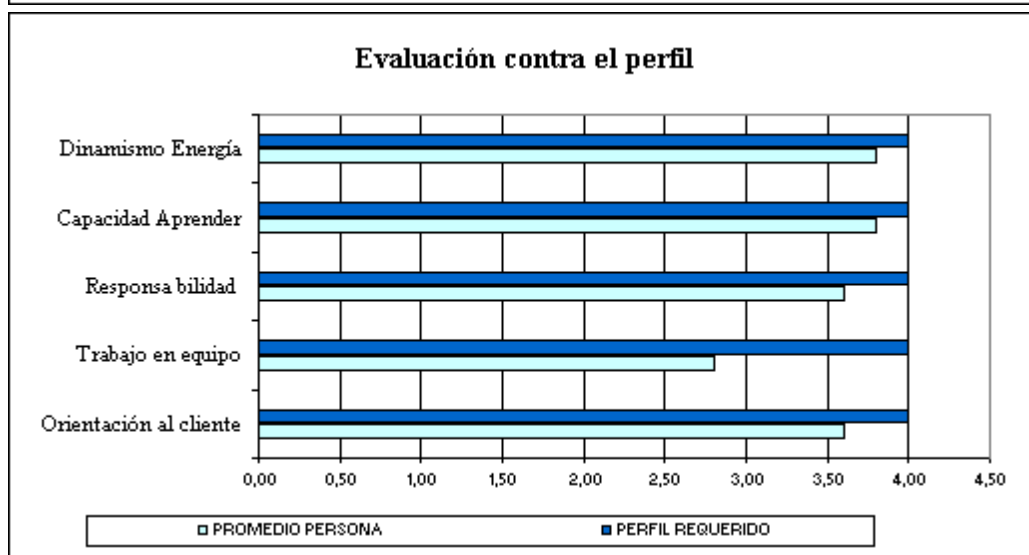
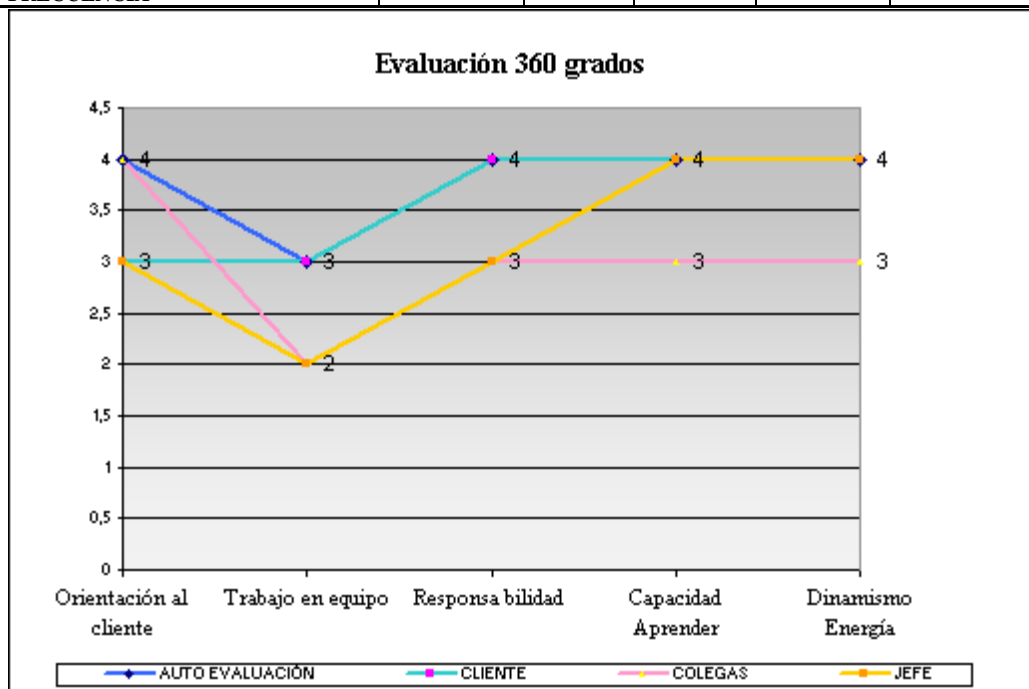


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Verónica Estrada

Cargo: Asistente de Mesera

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	3	4	4	4
CLIENTE	3	3	4	4	4
COLEGAS	4	2	3	3	3
JEFE	3	2	3	4	4
PROMEDIO PERSONA	3,60	2,80	3,60	3,80	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,40	1,20	0,40	0,20	0,20
FRECUENCIA	2	2	2	1	1

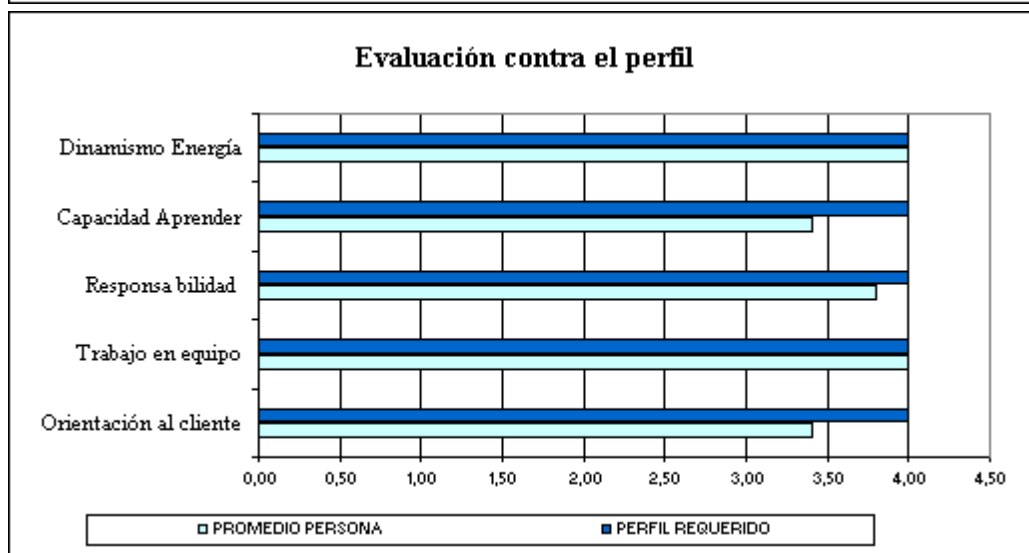
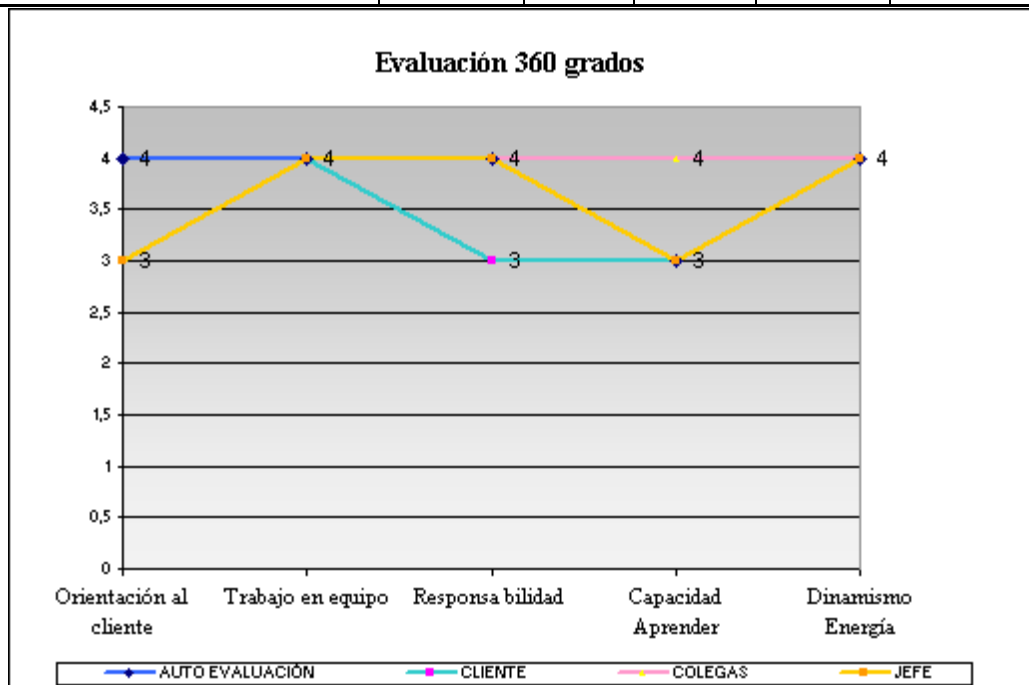


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Erika Huayapa

Cargo: Bartender

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	4	4	3	4
CLIENTE	3	4	3	3	4
COLEGAS	3	4	4	4	4
JEFE	3	4	4	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,40	4,00	3,80	3,40	4,00
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,60	0,00	0,20	0,60	0,00
FRECUENCIA	3	4	1	3	4

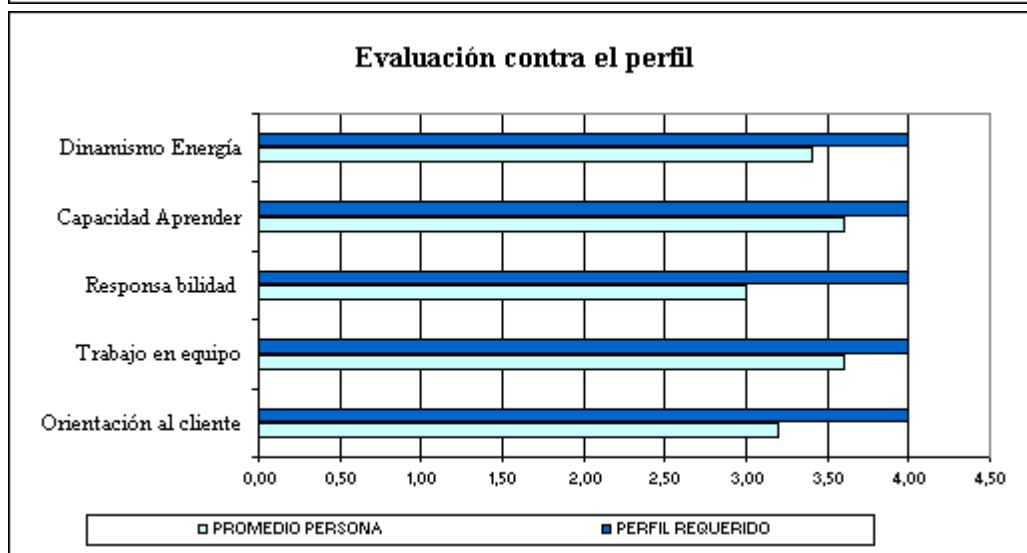
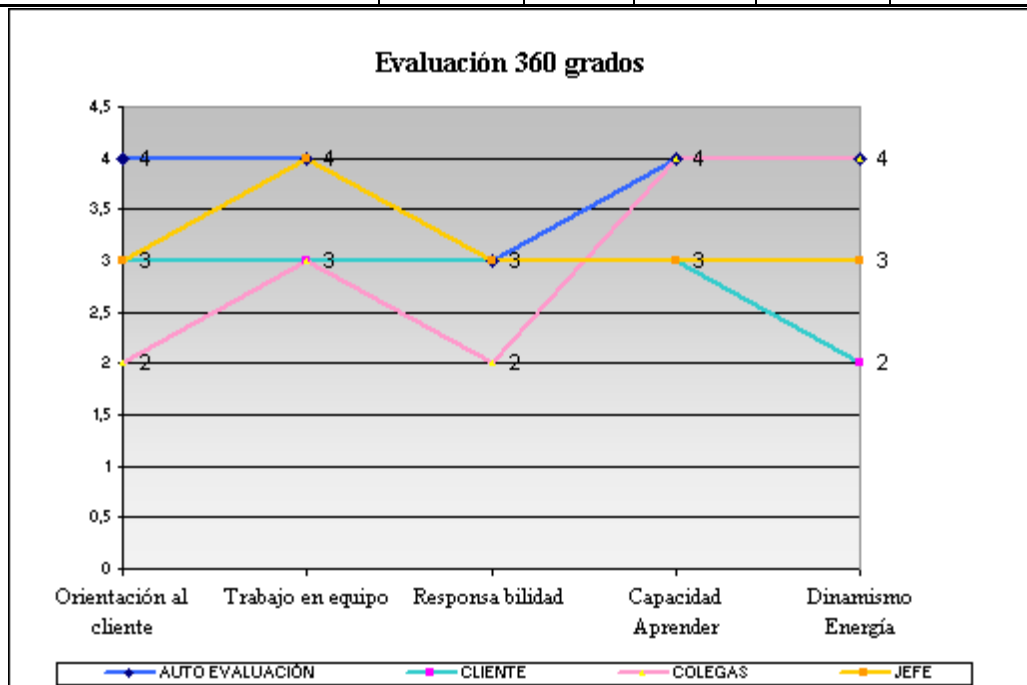


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Mónica Ortega

Cargo: Bartender

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	4	3	4	4
CLIENTE	3	3	3	3	2
COLEGAS	2	3	2	4	4
JEFE	3	4	3	3	3
PROMEDIO PERSONA	3,20	3,60	3,00	3,60	3,40
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,80	0,40	1,00	0,40	0,60
FRECUENCIA	3	2	4	2	2

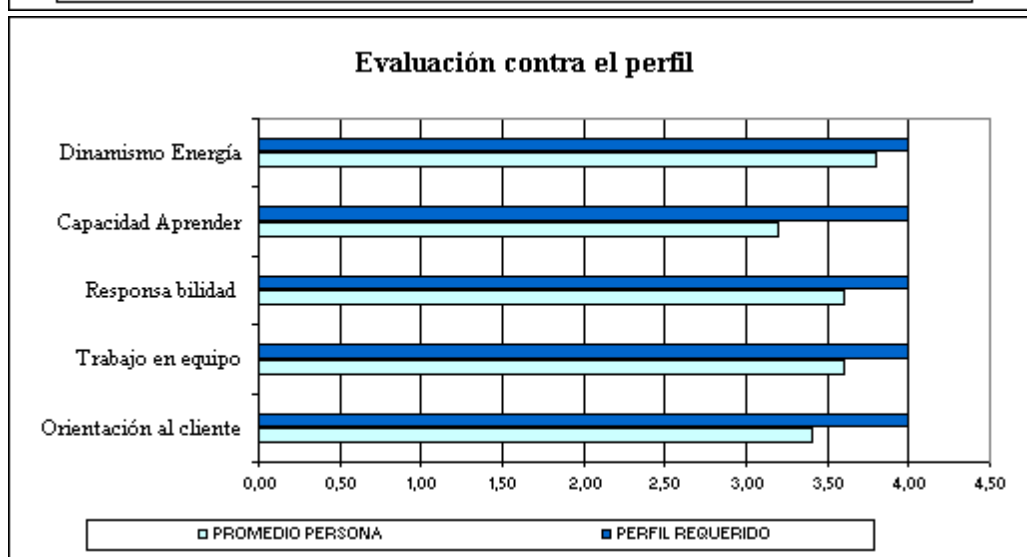
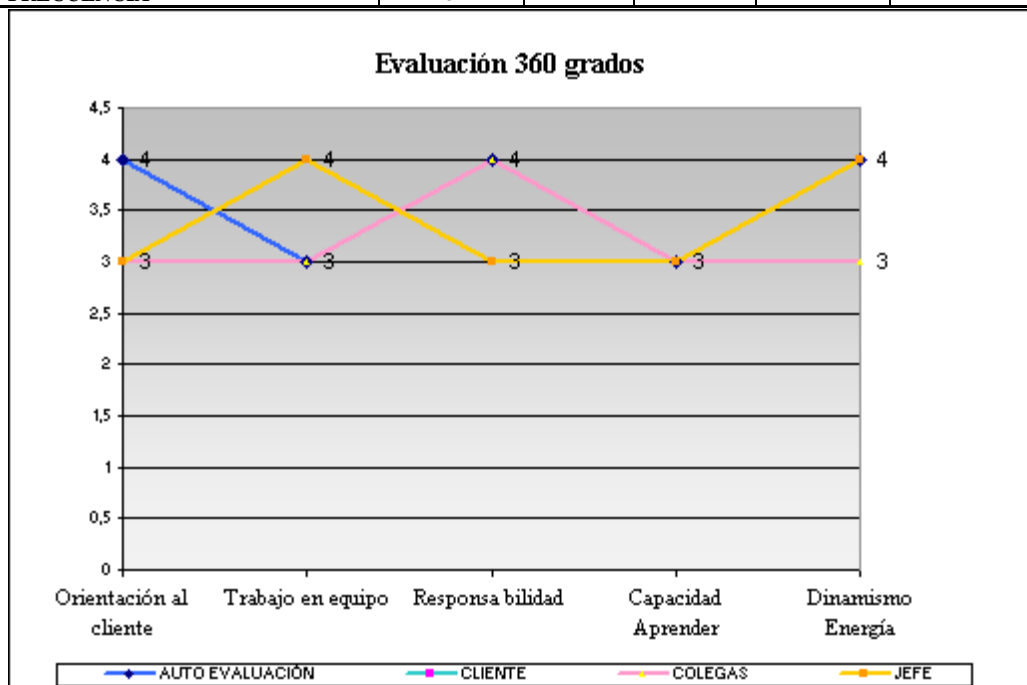


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Marisela Sánchez

Cargo: Cajera

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	3	4	3	4
CLIENTE	3	4	3	3	4
COLEGAS	3	3	4	3	3
JEFE	3	4	3	3	4
PROMEDIO PERSONA	3,40	3,60	3,60	3,20	3,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,60	0,40	0,40	0,80	0,20
FRECUENCIA	3	2	2	4	1

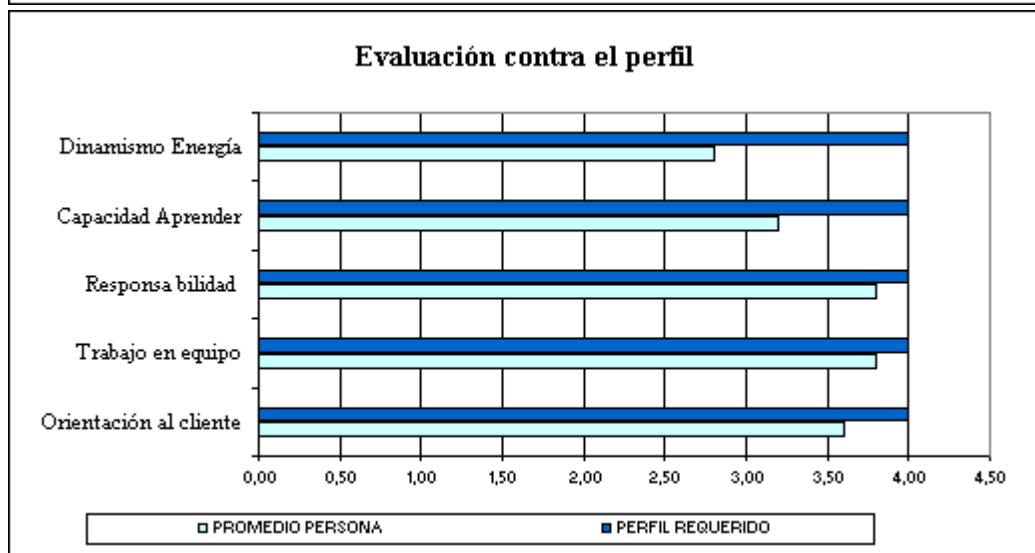
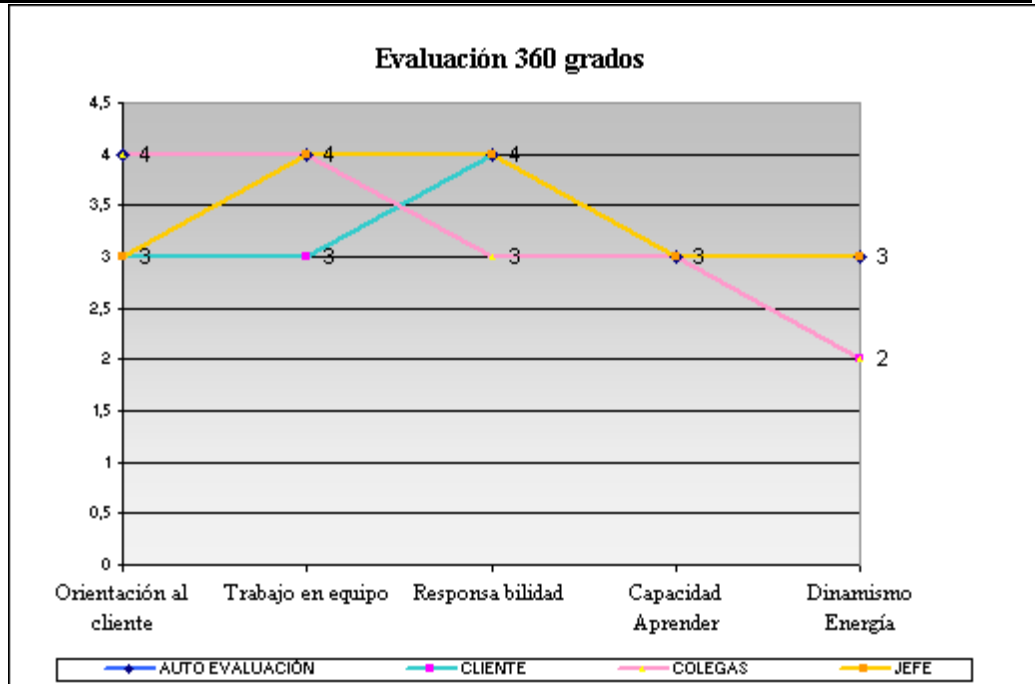


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre: Adriana Nuñez

Cargo: Cajera

	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Capacidad Aprender	Dinamismo Energía
AUTO EVALUACIÓN	4	4	4	3	3
CLIENTE	3	3	4	3	2
COLEGAS	4	4	3	3	2
JEFE	3	4	4	3	3
PROMEDIO PERSONA	3,60	3,80	3,80	3,20	2,80
PERFIL REQUERIDO	4	4	4	4	4
VACÍO DE NECESIDADES	0,40	0,20	0,20	0,80	1,20
FRECUENCIA	2	1	1	4	2



**RESULTADO ACUMULADO DE LA EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS PARA JULIECOM S.A.**

NIVEL EJECUTIVO										
NOMBRE	Nivel de Competencias					Vacío de competencias				
	LI	EM	OR	PE	DE	LI	EM	OR	PE	DE
NALVARTE SERGIO	3,8	3	3,2	3,4	2,4	0,2	1	0,8	0,6	1,6
NÚÑEZ JAIME	3,6	3,8	4	3,2	3,4	0,4	0,2	0	0,8	0,6
NIVEL GERENCIAL INTERMEDIO										
NOMBRE	Nivel de Competencias					Vacío de competencias				
	LI	EM	OR	HA	TE	LI	EM	OR	HA	TE
CHANCUSIG EDGAR	3,4	3	3,4	2,8	3,6	0,6	1	0,6	1,2	0,4
BOHÓRQUEZ MARCELO	3,8	3,6	3,8	3,4	3,6	0,2	0,4	0,2	0,6	0,4
PABLO VELASCO	3,8	3,2	3,8	3,4	3,4	0,2	0,8	0,2	0,6	0,6
CRUZ FREDDY	2,8	3	3,2	3,4	3,6	1,2	1	0,8	0,6	0,4
GUEVARA DOLLY	3,8	3,6	4	4	3,8	0,2	0,4	0	0	0,2
CÁRDENAS STEFANY	3,4	3,2	3,4	3,2	3,8	0,6	0,8	0,6	0,8	0,2
RAMÓN RÓMULO	3,2	3,2	3,4	3,6	3,6	0,8	0,8	0,6	0,4	0,4
ANTAMBA VERÓNICA	3,6	3,2	3,8	3,8	3,8	0,4	0,8	0,2	0,2	0,2
NIVEL OPERATIVO										
NOMBRE	Nivel de Competencias					Vacío de competencias				
	OC	RE	CA	DE	TE	OC	RE	CA	DE	TE
MONTAGUANO MARCO	3,6	3,4	3,2	3,8	3,4	0,4	0,6	0,8	0,2	0,6
PABLO ANDRADE	2,8	3,4	3,8	3,8	3,2	1,2	0,6	0,2	0,2	0,8
PALACIOS DUVAL	3,2	3,2	3,4	3,8	2,8	0,8	0,8	0,6	0,2	1,2
MORA NATALIA	3,8	4	3,6	3,6	3,8	0,2	0	0,4	0,4	0,2
GLADYS MONTAÑO	3,2	4	3,2	3,8	3,8	0,8	0	0,8	0,2	0,2
GUALLICHICO PAÚL	3,4	3,2	3	2,8	3,4	0,6	0,8	1	1,2	0,6
VERÓNICA ESTRADA	3,6	2,8	3,6	3,8	3,8	0,4	1,2	0,4	0,2	0,2
HUAYAPA ERIKA	3,4	3,8	3,4	4	4	0,6	0,2	0,6	0	0
MÓNICA ORTEGA	3,2	3,6	3	3,6	3,4	0,8	0,4	1	0,4	0,6
SÁNCHEZ MARISELA	3,4	3,6	3,2	3,8	3,6	0,6	0,4	0,8	0,2	0,4
ADRIANA NÚÑEZ	3,6	3,8	3,8	3,2	2,8	0,4	0,2	0,2	0,8	1,2

NOMENCLATURA
LI: Liderazgo
EM: Empowerment
OR: Orientación a Resultados
PE: Pensamiento Estratégico
DE: Desarrollo Estratégico del Talento Humano
HA: Habilidad Analítica
TE: Trabajo en Equipo
OC: Orientación al cliente
RE: Responsabilidad
CA: Capacidad para aprender
DE: Dinamismo Energía

Para la aplicación del siguiente plan de trabajo se tomo en cuenta a todos los empleados que presentan vacío de competencias.

**3.8 PLAN DE
DESARROLLO DE
COMPETENCIAS PARA
LA EMPRESA
JULIECOM S.A.**

3.8.1. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO

JULIECOM S.A.

NIVEL EJECUTIVO

Posición	Competencias	Actividades
Gerente General	Empowerment	Concertar foros con sus colaboradores donde incentive una participación y comunicación activa entre todos, permitiéndole recabar información sobre sus empleados y las necesidades operacionales con el fin de desarrollar habilidades, asignar responsabilidades y fijar objetivos adecuados al entorno, es importante que muestre un gran compromiso y confianza para que los colaboradores imiten su actitud y asegure la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo.
	Orientación a resultados	Asistir a jornadas de intercambio de experiencias donde pueda participar en ejercicios, analizar situaciones y sea evaluado de tal forma que pueda mejorar en la dirección y administración de los distintos procesos que están bajo su responsabilidad.
	Desarrollo Estratégico del TH	Recibir instrucción formal sobre técnicas y subsistemas de gestión de talento humano permitiéndole conocer y desarrollar una metodología acorde a las necesidades de las personas y de la organización
Contador	Pensamiento estratégico	Buscar información diariamente sobre los acontecimientos nacionales, temas del mercado en el que gira el negocio, nuevos conocimientos acerca de su especialización con el fin de mantenerse actualizado y con una visión mas amplia de los cambios en su entorno y así poder analizar y buscar oportunidades para un mejor desempeño de su trabajo y beneficios para la empresa

3.8.2. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL INTERMEDIO

JULIECOM S.A.

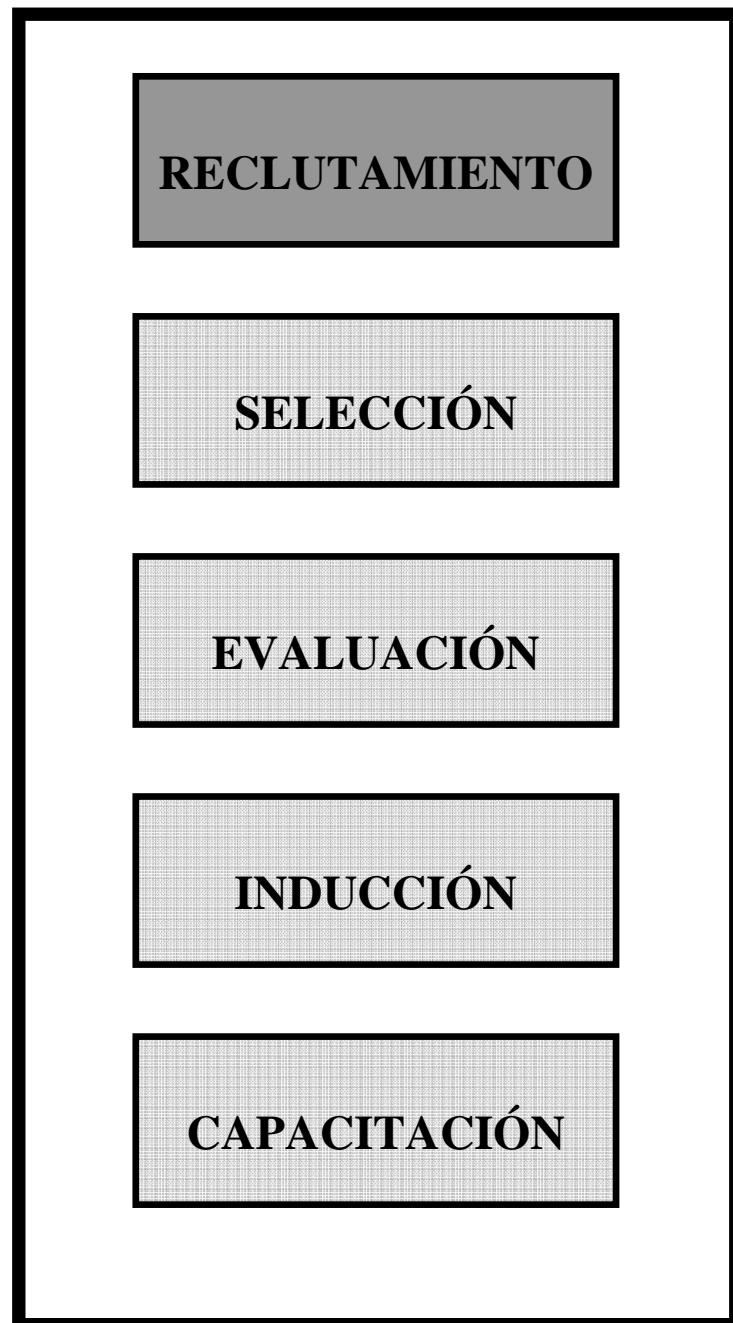
NIVEL GERENCIAL INTERMEDIO		
Posición	Competencias	Actividades
Gerente de Cocina	Empowerment	Empowerment: Encargar a las personas tareas adicionales y hacer una rotación frecuente entre los puestos de cada uno de ellos, deberán entender la forma en que deben realizar cada tarea, y preocuparse tanto de su aprendizaje como el de sus compañeros, así como de todo lo que impacta a su equipo, para desarrollar sus habilidades.
	Habilidad Analítica	
Gerente de Servicio	Habilidad Analítica	Habilidad Analítica Creación de grupos para reuniones periódicas donde a través de la utilización de descripción de casos de una situación real que tiene que ver con una decisión, un desafío, una oportunidad, un problema o una cuestión afrontada por una persona o conjunto de personas en una organización o entorno concreto, cada miembro deberá posicionarse, analizar el caso, y presentar la opción alcanzada con el consenso del grupo para resolver la cuestión presentada.
	Empowerment	
Jefe de Compras	Habilidad Analítica	Habilidad Analítica Creación de grupos para reuniones periódicas donde a través de la utilización de descripción de casos de una situación real que tiene que ver con una decisión, un desafío, una oportunidad, un problema o una cuestión afrontada por una persona o conjunto de personas en una organización o entorno concreto, cada miembro deberá posicionarse, analizar el caso, y presentar la opción alcanzada con el consenso del grupo para resolver la cuestión presentada.
	Empowerment	
Jefe de Cocina	Liderazgo	Habilidad Analítica Creación de grupos para reuniones periódicas donde a través de la utilización de descripción de casos de una situación real que tiene que ver con una decisión, un desafío, una oportunidad, un problema o una cuestión afrontada por una persona o conjunto de personas en una organización o entorno concreto, cada miembro deberá posicionarse, analizar el caso, y presentar la opción alcanzada con el consenso del grupo para resolver la cuestión presentada.
	Empowerment	
Jefe de Bar	Empowerment	Habilidad Analítica Creación de grupos para reuniones periódicas donde a través de la utilización de descripción de casos de una situación real que tiene que ver con una decisión, un desafío, una oportunidad, un problema o una cuestión afrontada por una persona o conjunto de personas en una organización o entorno concreto, cada miembro deberá posicionarse, analizar el caso, y presentar la opción alcanzada con el consenso del grupo para resolver la cuestión presentada.
	Habilidad Analítica	
Asistente de Compras	Empowerment	Liderazgo Recibir curso, talleres, seminarios para la potenciar y desarrollo de habilidades sociales y valores tales como honestidad, coherencia, compromiso, competencia , trabajo en equipo, administración del tiempo, cultura e integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, toma de decisiones, comunicación y asertividad.
	Liderazgo	
Asistente Administrativo	Empowerment	Liderazgo Recibir curso, talleres, seminarios para la potenciar y desarrollo de habilidades sociales y valores tales como honestidad, coherencia, compromiso, competencia , trabajo en equipo, administración del tiempo, cultura e integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, toma de decisiones, comunicación y asertividad.
	Liderazgo	

3.8.3. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS NIVEL OPERATIVO
JULIECOM S.A.

NIVEL OPERACIONAL

Posición	Competencias	Actividades
Asistente de Cocina	Capacidad de aprender	Capacidad de aprender Asistir a eventos de formación y entrenamiento de manera que permitan la vinculación en cada funcionario a la labor diaria con la meta de la empresa entendiendo que su trabajo es el que hace posible la realización de la estrategia
	Responsabilidad	
Bodeguero	Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo Intervenir en el desarrollo de un programa de acompañamiento (coach) que permita a cada miembro ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de las habilidades, es importante contar con la colaboración, participación y compromiso de los jefes para la definición de los cursos y talleres.
	Responsabilidad	
Mesera	Capacidad de aprender	Responsabilidad Proponer planes y realizar tareas nuevas y distintas a las que habitualmente realiza, con las cuales se sienta tan responsable como sus superiores y compañeros por la eficiencia de la unidad de trabajo.
	Dinamismo y energía	
Asistente de Mesera	Capacidad de aprender	Dinamismo y energía Participar en charlas de motivación y superación personal dictadas por especialistas, así como integrarse a los concursos organizados por la empresa con los cuales se incentiva a mejorar el nivel de trabajo y el cumplimiento de los objetivos día a día obteniendo algún tipo de recompensa.
	Dinamismo y energía	
Bartender	Capacidad de aprender	Orientación al cliente Instrucción formal de técnicas de ventas, de servicio al cliente, mejoramiento de la calidad, que garanticen el éxito en las tareas emprendidas para el cumplimiento de las metas personales, grupales y organizacionales.
	Orientación al cliente	
Cajera	Capacidad de aprender	Orientación al cliente Instrucción formal de técnicas de ventas, de servicio al cliente, mejoramiento de la calidad, que garanticen el éxito en las tareas emprendidas para el cumplimiento de las metas personales, grupales y organizacionales.
	Orientación al cliente,	

SISTEMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



CAPITULO 4

DISEÑO DE SISTEMAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

4.1. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.¹⁹

Este proceso nos permite obtener las hojas de vida de cuales se seleccionará para que participen en el proceso de selección. El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación, puesto que la compañía tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder.

4.1.1 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

- Dotar al proceso de selección de candidatos potencialmente capaces y calificados para cubrir la vacante
- Asegurar un número adecuado de candidatos que se convertirán en materia prima de los procesos de selección, cuidando aspectos como la cantidad y la calidad.

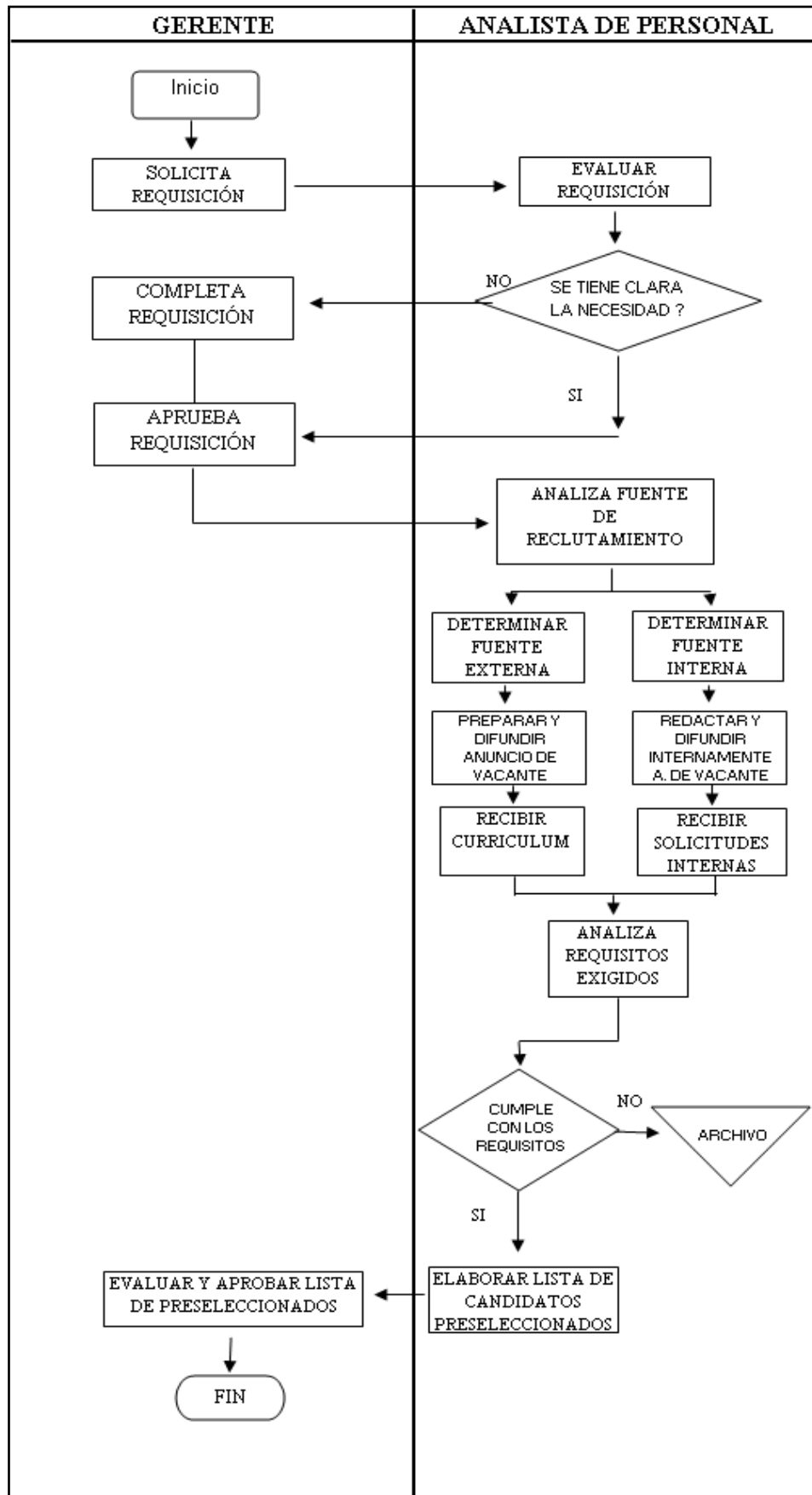
4.1.2 POLITICAS DEL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

¹⁹ D; Keith (2000) Administración de personal y Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw – Hill p.180

Las políticas que se exponen a continuación guiarán las acciones y los procedimientos para realizar un efectivo, eficiente y económico reclutamiento del talento humano:

- La Empresa dispondrá de un responsable, encargado del reclutamiento y selección del talento humano.
- El banco de trabajo o fuente sobre el cuales se aplicaran las técnicas del reclutamiento serán identificadas, seleccionadas y mantenidas de manera sistemática, es decir que su permanencia dentro del sistema de reclutamiento será revisada constantemente en función de factores económicos, de temporada, de especialización, de oferta y demanda, de difusión y de la competencia.
- El llamamiento se lo hará en forma interna y externa
- Todas las requisiciones de la empresa deberán ser firmadas por el Gerente General de la empresa Juliecom S.A.
- La requisición de personal deberá, obligatoriamente venir acompañada de la descripción del cargo, se deberá indicar las condiciones económicas, de capacitación, de desarrollo de personal y ambiente de trabajo que puede ofrecer Juliecom S.A.

4.1.3 FLUJOGRAMA DEL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO



4.1.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

4.1.4.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El objetivo principal es analizar y determinar los canales mas adecuado para explotarlos y asegurar resultados exitosos en cuanto a los lugares donde emprenderemos nuestra búsqueda:

RECLUTAMIENTO INTERNO Es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados es decir el puesto es cubierto por empleados seleccionados y promovidos dentro de la mismo organización, el empleado pueden ser ascendido (movimiento vertical) o transferido (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal).

Existen algunas ventajas y desventajas del reclutamiento interno como las siguientes:

- Tiene gran validez y seguridad debido a que los candidatos son ya conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección, programas de entrenamiento y han sido evaluados en cuanto a su desempeño.
- Se motiva al personal ya que la oportunidad de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, existe posibilidad de ascender a puestos superiores y desarrollar su carrera profesional en la organización.
- Como desventajas están las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad del personal de la empresa por tratarse de uno más de sus compañeros de trabajo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO Es cuando al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con candidatos que no pertenecen a la organización, y son atraídos por las técnicas de reclutamiento de la mencionada organización. Existen algunas ventajas y desventajas del reclutamiento externo como las siguientes:

- Una de las ventajas es que le permite insertar a la organización nuevas aportaciones a través de los candidatos como son: talentos, habilidades, expectativas, conocimientos y destrezas, mejorando así la cultura organizacional, e incentivando el progreso del capital intelectual
- Entre las desventajas tenemos que los empleados antiguos pueden afectar su motivación y reducir su fidelidad ya que la organización esta ofreciendo oportunidades a extraños.

Podemos indicar las siguientes técnicas o canales para el reclutamiento externo de candidatos:

Espontáneos: Son candidatos que se presentan de forma espontánea en la organización y que desean emplearse, a estos se les pide que llenen un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades, con lo que se mantiene en un archivo de candidatos hasta que se presente una vacante o hasta que pierda su validez.

Publicidad: Por medio de los distintos medios de comunicación masivos permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo, describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo.

Agencias privadas: Por medio de ellas se puede ubicar las más importantes fuentes de talento humano, estas compañías funcionan con los puestos vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas espontáneas. ManPower, Price Water House Coopers., son algunas de las empresas dedicadas a obtener talento humano idóneo para el requerimiento de cada organización y otorgar a sus clientes lo mejor del mercado laboral en las áreas requeridas por dichas empresas.

Compañías de ubicación de profesionales: Estas compañías solo contratan a personas para determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Dentro de este campo podemos mencionar a tercializadoras.

Instituciones educativas: Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una fuente idónea de candidatos jóvenes para divulgar las oportunidades ofrecidas por las empresas. El trabajo de reclutamiento debe centrarse en los centros educativos que tengan la más alta probabilidad de ofrecer recursos humanos adecuados para la vacante.

Asociaciones o colegios de profesionales: Numerosas asociaciones profesionales tiene programas para la promoción de sus integrantes, creando un archivo en su pagina Web, de todos los currículos aptos para la selección del talento humano para las empresas interesadas.

Ferias de trabajo: Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechado es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Candidatos presentados por empleados de la empresa: La empresa promueve a que sus empleados recomienden a candidatos, es una técnica muy eficiente y de amplia cobertura, además el empleado se siente importante y corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos refuerza la organización informal.

Competencia: A los candidatos se los puede atraer de la competencia de cada organización, este tipo de piratería se ha vuelto común, ya que el candidato conoce ya del negocio, el competidor habrá pagado por la capacitación del empleado, el competidor sufrirá debilitamiento por la pérdida del empleado, además que el individuo será una fuente valiosa de información sobre cómo competir mejor con la otra empresa.

El analista de selección realiza un análisis de las fuentes de reclutamiento tomando en cuenta los factores económicos, de temporada, de especialización, de oferta y demanda, de difusión y de situación de la competencia.

4.1.4.2 LLAMAMIENTO O CONVOCATORIA

Se debe difundir entre las fuentes seleccionadas la necesidad que tenemos y fomentar el interés de potenciales candidatos a participar en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

Para la difusión se debe estar atento del día escogido para la publicación, la redacción debe ser clara y directa y se debe planear detenidamente el contenido del aviso. Tanto para la convocatoria interna y externa deberá indicarse el título del puesto, el objetivo del puesto, los requisitos que deben cumplir los aspirantes que dependen de las funciones y responsabilidades del puesto, la oferta económica que hace la empresa, y finalmente los documentos que deberá entregar el aspirante

La convocatoria se realizara a través de los medios de comunicación que la Gerencia General determine, basada en el análisis de las fuentes que realizó el Analista de personal

4.1.4.3 RECEPCION DE HOJAS DE VIDA Y SOLUCITUDES

Se mantendrá un registro que permita realizar. Posteriormente, análisis de eficiencia de las fuentes de reclutamiento escogidas y también servirá para control de la documentación recibida.

El analista de selección registrara, los curriculums recibidos de fuentes externa y las solicitudes de fuente interna, es importante señalar el numero de hojas recibidas, quien recibió, la fuente o su procedencia, la fecha y además tomar en cuenta situaciones especiales como: documentos originales, folletos, fotografías, etc.

4.1.4.4 ANALISIS DE REQUISITOS EXIGIDOS

En este paso podremos constatar los requisitos exigidos para ocupar el puesto ofertado con el perfil del candidato que envió su currículum y determinar quienes son considerados aptos luego de este primer análisis.

Dependiendo del cargo que se esta seleccionado variara la cantidad de oferta recibidas, en la mayoría de los casos estas llegaran en grandes cantidades lo que dificulta el trabajo del Analista de selección, ya que deberá realizar una evaluación objetiva de los currículum recibidos y rechazar aquellos que no cumplen con las expectativas planeadas.

Los diez candidatos que obtuvieren las calificaciones mas altas serán quienes continúen en el proceso de reclutamiento.

4.1.4.5 ENTREVISTA DE COMPROBACIÓN DE DATOS

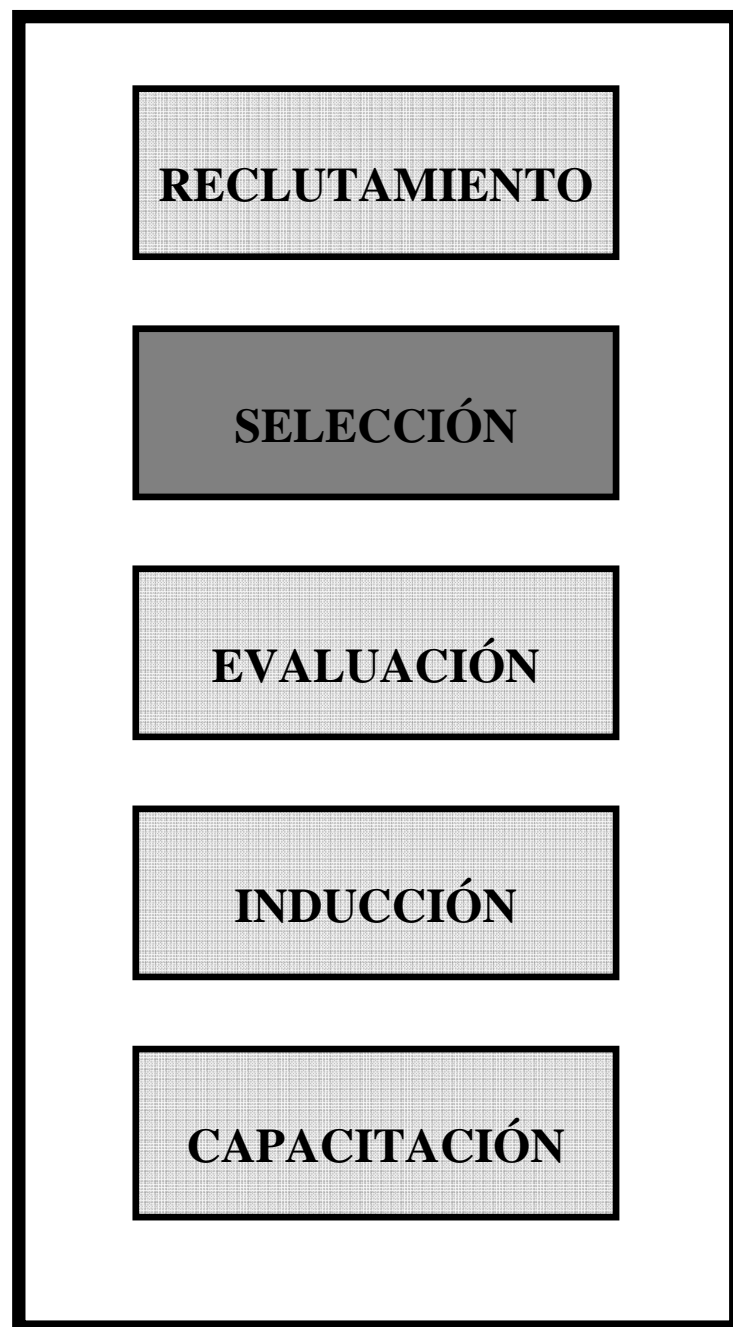
Mediante la entrevista de comprobación de datos el entrevistador inicia una primera aproximación al candidato y recaba la información necesaria y que no fue detallado correctamente en el currículo o en la solicitud y además para que los candidatos conozcan el proceso de selección. La entrevista abordara básicamente los siguientes aspectos:

- Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa.
- Confirmar y ampliar datos del currículum y/o solicitud de empleo.
- Aspectos relevantes de la vida laboral, intereses actuales y futuros del candidato
- Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto.
- Informar de las fases del proceso de selección.

4.1.4.6 INFORME DE CANDIDATOS PRESELECCIONADOS

Una vez que se realizo la calificación de hojas de vida y se efectuó la entrevista, el Analista de selección debe elaborar un informe del proceso de reclutamiento y entregarlo al Gerente General junto con el listado de candidatos a ser tomados en cuenta para la siguiente fase, dado la conformidad del Gerente con la lista de preseleccionados estos se convertirán en la materia prima del proceso de selección.

SISTEMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



4.2. SISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de selección nos permite escoger de entre todos los candidatos reclutados aquellos que presenten mayores probabilidades de adaptarse a la vacante ofrecida, a desempeñarse adecuadamente y a cumplir con las necesidades específicas del puesto y las necesidades generales de la organización. La selección del talento humano por competencias es una herramienta eficaz que permite la selección para cualquier cargo de la organización.

La fuente fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo. Esta es una técnica muy reciente que asegura que se contrate personal no solamente calificado sino también competente. Se basa en el estudio de hallazgos de comportamientos en el pasado de una persona, los cuales ayudan a predecir el desempeño de la misma en el cargo específico.

4.2.1 OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Proveer de metodología y herramientas técnicas para selección del nuevo personal para llenar los puestos existentes, atendiendo los requerimientos exigidos por la empresa.
- Documentar los procesos de selección, definir sus criterios previamente a la evaluación y realizar ésta con técnicas fiables, válidas y políticamente correctas.
- Proveer a la empresa del personal altamente calificado y comprometidos con el mejoramiento personal e institucional.

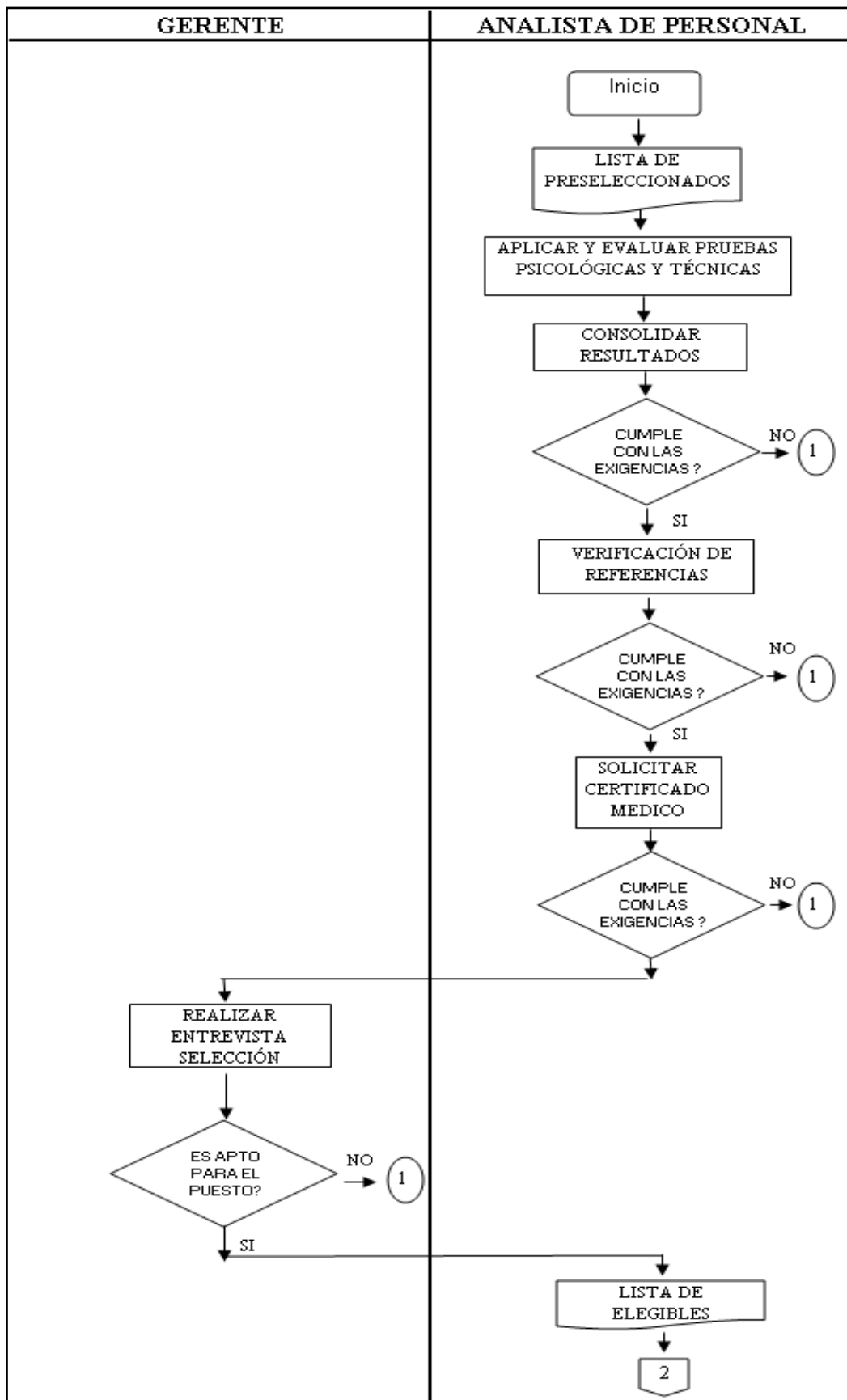
4.2.2 POLITICAS PARA LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

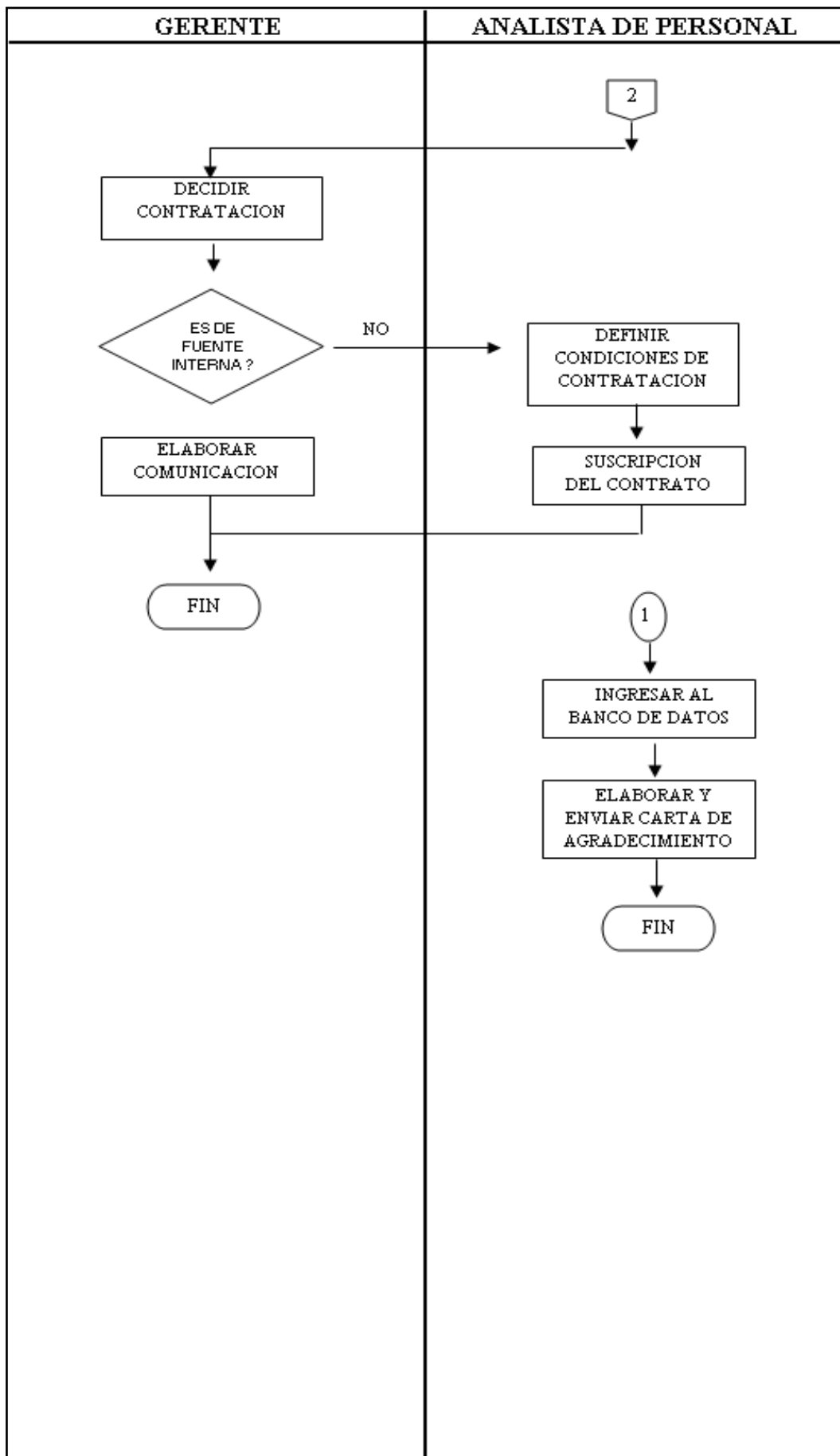
La política de selección trata de adoptar criterios sobre las necesidades del talento humano que se pueda integrar a la empresa definiendo objetivos, marcando una posición clara con respecto a la eliminación por cualquier condición, valorando las condiciones de los procesos, siendo responsables en la toma de decisiones, marcando líneas claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en si.

- Se asignará presupuesto anual a la Gestión de Talento Humano en base a datos históricos, la selección estará sujeta al presupuesto anual aprobado por la Gerencia General tanto en número de personas como en presupuesto financiero.
- Para la aplicación del proceso de selección no existe ninguna diferencia entre el origen de los candidatos, fuente interna o externa, ni tampoco existirá discriminación de raza, género, nacionalidad, condición social, o económica.
- El tiempo establecido para el proceso de selección desde la entrega de las hojas de vida hasta la presentación de la terna no deberá exceder a 15 días.
- Para optimizar y mantener la objetividad del proceso se conformará un comité de selección, el mismo que estará integrado por el analista de selección de personal, el coordinador de la unidad de Talento Humano y la jefatura solicitante.
- Para ciertas posiciones predeterminadas de la alta dirección, la unidad de Gestión de Talento Humano se podrá apoyar en el proceso de selección realizado por compañías externas que prestan este servicio. El Gerente General determinará los puestos que se seleccionará mediante éste proceso.
- Antes de preseleccionar a un candidato que participará en un exhaustivo proceso de selección laboral, si se detectase algún elemento nocivo, o que vaya en contra de las políticas, valores o principios de la organización, éste quedará totalmente descartado.

- La decisión final de la contratación la tomará el Gerente General o la autoridad a la que delegue, con base a la información del comité de selección.
- Si un candidato interno que fuere ascendido mediante un proceso de selección y no fuere confirmado en el puesto, regresaría a su posición anterior y el jefe inmediato tendrá la obligación de proporcionarle la retroalimentación correspondiente para evitar desmotivación del mismo.
- Los resultados de los exámenes médicos condicionan la decisión de contratación y son obligatorios para los candidatos finales y para todos los puestos que se estén seleccionando.
- Todas las fases del proceso arrojarán resultados objetivos, eliminando de esta manera la influencia de recomendaciones, corazonadas o intuiciones.

4.2.3 FLUJOGRAMA DE LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO





4.2.4 PROCESO DE LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.2.4.1 APLICACIÓN DE PRUEBAS – TEST

Es indispensable valorar el potencial individual de inteligencia, personalidad y capacidades técnicas y aplicadas de los aspirantes a cubrir la vacante.

Tomando en cuenta que los test prevén normas estandarizadas para su aplicación, para obtener resultados satisfactorios las personas sometidas a estos test deberán estar en la misma condición.

En el mercado existe una gran variedad de test que sirven como instrumentos para la selección del talento humano, entre los cuales tenemos:

PRUEBAS PSICOMETRICAS²⁰ Este tipo de pruebas permiten conocer al seleccionador una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento de las personas, estas se aplican a los candidatos para evaluar su desarrollo mental, sus aptitudes, sus habilidades, conocimientos. etc., Estas pruebas presentan resultados que de la entrevista no se puede obtener como son:

- Ofrece resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo
- Se puede comparar con exactitud la variable humana que se presente medir, es valida al representar la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD Son pruebas que nos permiten analizar del aspirante los rasgos de la personalidad que posee; un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás, existen rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y rasgos determinados por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). A la hora de utilizar este tipo de pruebas para la selección de personal es necesario tener muy claro cuál va a ser su exacta utilidad dentro del proceso de valoración, qué rasgos de personalidad se

²⁰ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág. 126.

quieren identificar en los candidatos y si tienen plena relación con el desempeño del puesto y con la integración del profesional en la organización.

PRUEBAS PROFESIONALES Normalmente este tipo de pruebas se utilizan para discernir entre candidatos con experiencia en las labores del puesto de referencia. También cuando se trata de medir conocimientos muy específicos, imprescindibles para el desempeño del puesto, tales como: conocimiento de idiomas, programas informáticos, etc. Se recomienda, desde luego, la participación de expertos en la elaboración de estas pruebas, al menos en lo referido a los contenidos. Las pruebas profesionales pueden ser orales, escritas y/o prácticas

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN Y PRUEBAS DE GRUPO Los ejercicios de simulación y las pruebas de grupo pueden ser instrumentos muy eficaces en la selección de personal, a la vez que altamente motivantes, tanto para los participantes como para los seleccionadores, por el alto componente lúdico que representan en su ejecución.. Algunos de los métodos más comúnmente utilizados:

Resolución de casos prácticos La técnica se apoya en la presentación a los candidatos de un supuesto, preferiblemente relacionado con el área de trabajo y puesto donde realizarían su función, para que dichos candidatos ejerciten sus conocimientos y le den una solución acorde con las expectativas.

Dramatizaciones Con este tipo de pruebas se pretende observar la actuación de los participantes respecto a su calificación profesional y su comportamiento en una situación real de trabajo.

4.2.4.2 INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS

Debemos consolidar los resultados obtenidos de las pruebas realizadas por los candidatos con el objeto de determinar su permanencia o no en el proceso de selección. Cada fase que avancemos en el proceso, las decisiones deberán estar argumentadas y basadas en condiciones objetivas, lo recomendable es disponer de por lo menos 6 o más candidatos que estén en condiciones de seguir adelante con el proceso.

4.2.4.3. VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS

En esta paso verificamos y completamos el historial de los aspirantes en lo referente a empleos anteriores, carrera profesional, relaciones humanas y profesionales, estabilidad, honorabilidad, responsabilidad, etc.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo, muchos de los especialistas ponen en tela de juicio este tipo de recurso ya que la objetividad de este tipo de informes resulta discutible debido a que los antiguos empleadores pueden no ser totalmente objetivos.

La información recabada será anotada en el momento en que se la obtiene para evitar interpretación o confusiones que afecten la objetividad de esta fase.

4.2.4.4 DETERMINACION DEL ESTADO DE SALUD DEL CANDIDATO

Es importante que en el proceso de selección se incluya un examen medico, la empresa esta en la obligación de verificar el estado de salud de su futuro empleado, las razones principales que tiene es para detectar posibles enfermedades, prevención de accidentes, ya que el desempeño inadecuado por falta de un buen estado de salud del empleado puede influir en elementos tales como la calidad y cantidad de su productividad, índices de ausentismo y puntualidad.

El resultado de esta evaluación no implica, necesariamente, que si se descubre deficiencias en un candidato quedara automáticamente descartado, se debe guiar al aspirante para corregir las deficiencias encontradas y aseguraras un estado de salud acorde al exigido por el puesto.

Pero si los exámenes medidos arrojan resultados que pueden poner en peligro la salud de los demás trabajadores o si el candidato adolece de una deficiencia que no puede ser corregida o si esta corrección durará un periodo muy largo, el Analista de selección deberá excluir al candidato del proceso.

4.2.4.5 ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Al obtener información de fuente directa y contrastarla con lo obtenido durante el proceso, nos servirá para aclarar dudas y suministrar información concreta sobre el empleo al candidato.

PREPARACION DE LA ENTREVISTA. La entrevista será profunda y planificada y se deberá llevar un registro del desarrollo de la misma para facilitar una calificación adecuada y objetiva. No debemos olvidar que las buenas entrevistas de selección dependen de la claridad con la que hayan definido los objetivos y del grado de exactitud con el que las preguntas principales reflejen esos objetivos. Es responsabilidad del Analista de personal coordinar los siguientes aspectos:

- Determinar lugar, fecha y hora en que se llevara a cabo la entrevista.
- Convocar a los participantes: a mas del Analista de personal y el candidato estarán presentes, el coordinador de la Unidad de Gestión de Talento Humano y el Gerente General
- Prepara y entregar a los entrevistadores cuarenta y ocho horas ante de la entrevista los expediente que contendrán copias de toda la información recopilada hasta el momento.

PREPARACIÓN DE LA LLAMADA No sólo se debe tener claro lo que se va a preguntar acerca de las candidaturas, también es aconsejable preparar la información a facilitar acerca de la oferta en cuanto a las características de la empresa, el puesto a cubrir, el perfil solicitado, etc.

REALIZACIÓN DE LAS LLAMADAS Apuntamos aquí algunas recomendaciones para que la llamada de concertación sea más efectiva y se pierda el menor tiempo posible al realizar esta tarea:

Elección del momento más adecuado: Los teléfonos de referencia pueden ser particulares o del trabajo. Se recomienda intentarlo primero con los particulares para no comprometer al candidato. Las mejores horas suelen ser las que no corresponden con los horarios de oficina, con lo cual normalmente habrá que dejar un recado (en el caso de no estar dispuesto a hacer horas extras).

Dejar recado: Si se dejó recado y en el transcurso de dos o tres días no han devuelto la llamada, volveremos a intentarlo, procurando conocer las causas por las que no han respondido.

Presentación: Ya se ha conseguido contactar con el candidato. En un primer momento de la conversación:

- Volver a identificarse claramente (repetir el nombre y el cargo ocupado en la empresa), explicando cómo llegó hasta la empresa el currículum, ya que puede ser que se tenga desde hace mucho tiempo y el candidato no recuerde haberlo enviado.
- Se hará una breve exposición de la selección que se está realizando y para la cual le hemos llamado, explicando el procedimiento seguido y el interés inicial por su candidatura para entrar a formar parte del proceso.

Concertación de la entrevista: Una vez aclaradas las candidaturas y motivados los candidatos a participar en el proceso, la concentración de las entrevistas de comprobación de datos son el objetivo último de esta fase.

- Se deben reservar dos o tres días de la agenda para realizar las entrevistas de forma consecutiva y procurar no mezclarlas con otras actividades.
- Se citará a los candidatos cada tres cuartos de hora o una hora para dejar tiempo, entre una entrevista y la siguiente, para realizar las anotaciones oportunas y la información recabada en la ficha/candidatura. Hay que tener presente que no se debe hacer esperar al candidato (es su primer contacto con la empresa).
- Informar con claridad del lugar, fecha y hora de la entrevista así como por quién preguntar. Es importante que los datos sean correctos; se pueden repetir dos veces o esperar a que los repita el candidato para cerciorarnos de que han sido bien anotados.
- Se informará también del motivo de la entrevista, la duración aproximada (para que el candidato sepa el tiempo que necesita y pueda organizar su agenda), así como de las personas que estarán presentes (en el caso de que vaya haber más de una, le facilitaremos su nombre y cargo en la empresa).

PLANIFICACION DE LA ENTREVISTA: Concluida la fase de preparación, y con toda la información en su poder, el entrevistador debe planificar la entrevista. La labor de planificación responde a las siguientes cuestiones:

¿Dónde se va a realizar la entrevista? A nadie le gusta ver su trabajo interrumpido por imprevistos como: llamadas de teléfono, ruidos excesivos, conversaciones que distraen, gente que entra o sale de la zona de trabajo, etc. Todo esto provoca una falta de concentración en la actividad que se está realizando. El marco donde se realiza la entrevista debe favorecer la concentración y la comunicación de ambas partes. El entrevistador, tendrá en cuenta no solo el espacio físico, sino también los materiales que se van a utilizar.

¿Qué temas se van a tratar? Es el elemento clave de la entrevista y sobre el que se basará el entrevistador para seleccionar al candidato apto para el puesto. Los temas de la entrevista en profundidad van a depender de los siguientes elementos: De las necesidades y características de la empresa, de los requerimientos del puesto, de las características del candidato, de la información generada en el proceso de selección, se los actores de rendimiento.

¿Cómo se van a tratar? A la hora de plantear y de tratar los temas, nuestro objetivo es que la entrevista parezca que no está estructurada ni planificada, con el fin de que el candidato pueda sentirse cómodo y relajado y así obtener el máximo de información posible. Haremos referencia al tipo de preguntas que se van a realizar.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA Una vez planificada la entrevista, sobre la mesa del seleccionador estarán las candidaturas que a priori pueden encajar en el puesto descrito. Utilizaremos el método de discusión, en el que todos pueden intervenir de acuerdo a la interrogante planeadas o de la duda presente, llegado a este momento, el entrevistador debería ejecutar los siguientes pasos:

- Proveer una fotocopia del currículum del candidato a entrevistar donde podrá realizar las matizaciones y anotaciones que considere oportunas.
- Tener planificada la agenda y el guión de la entrevista con los temas que va a tratar, incluso habrá establecido un criterio de prioridades como objetivo específico de la entrevista.
- Conocer las circunstancias que han rodeado la participación de ese candidato en el proceso de selección.
- Además es importante indagar más profundamente en datos como la experiencia, de la educación, madurez financiera, actual ambiente familiar, etc.

EVALUACION DEL CANDIDATO: Una vez terminada la entrevista es necesario que los evaluadores consoliden sus opiniones sobre el candidato y tomen la decisión de si es o no considerado para continuar dentro del proceso. El peso del análisis de la entrevista, así como la toma de decisiones va a recaer sobre el responsable inmediato del puesto a seleccionar que, en todo momento, podrá contar con el asesoramiento y consejo de las personas que han realizado el proceso y las entrevistas de selección.

El criterio de análisis se centrará en los factores de rendimiento del candidato, en su actitud y disponibilidad, en su conocimiento del puesto obtenida por los responsables inmediatos.

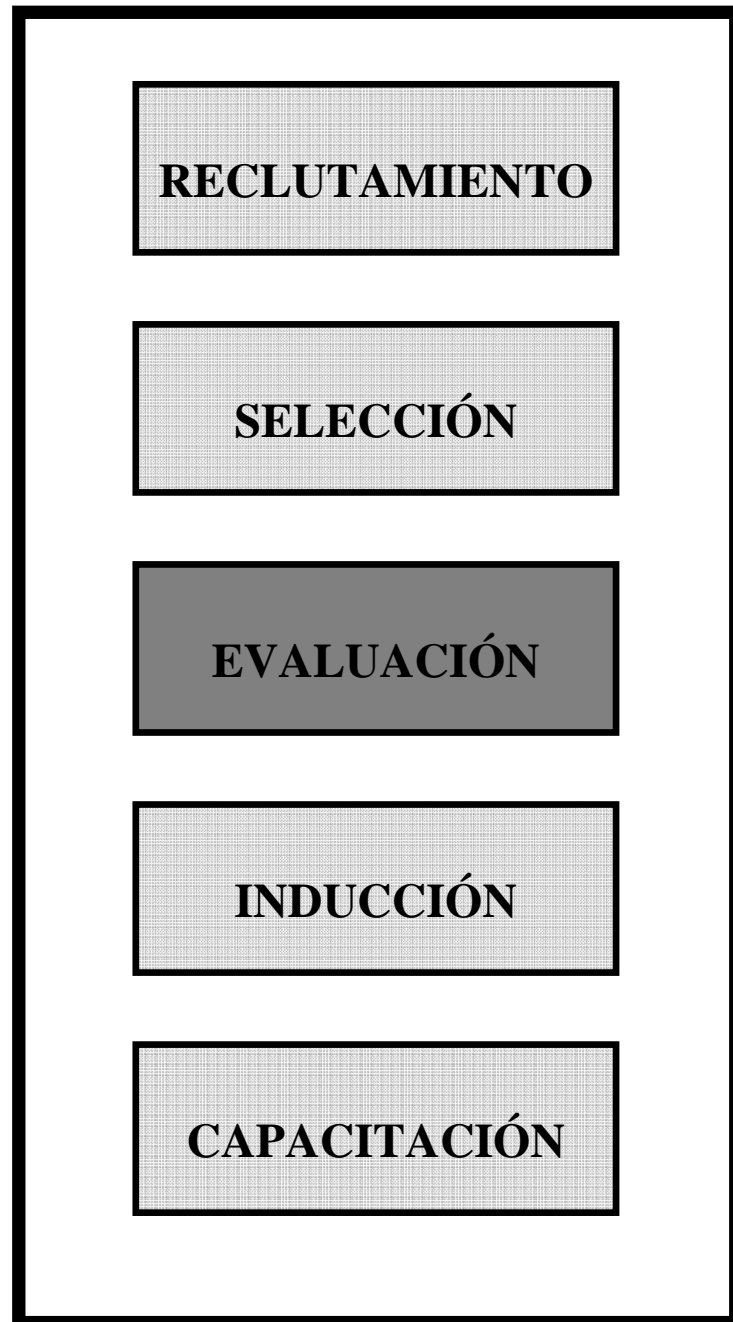
4.2.4.6 TOMA DE DECISIONES

La decisión sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe de la unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A. bajo coordinación directa del Gerente General.

4.2.4.7 RESULTADOS Y RETROALIMENTACION

La etapa final del proceso se traduce en el nuevo personal contratado, si cada fase del proceso de selección fue realizada de manera adecuada, lo más probable el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y se desempeñe productivamente.

SISTEMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



4.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. y varía de una organización a otra ²¹

Este debe ser de permanente ejecución, por lo que es necesario que se establezcan los objetivos generales, se formulen políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de la Gestión de Talento Humano.

4.5.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es conocer el nivel actual de desempeño del personal que conforma la organización, para poder mantenerlo e incrementarlo.

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento del talento humano como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

²¹ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág. 197

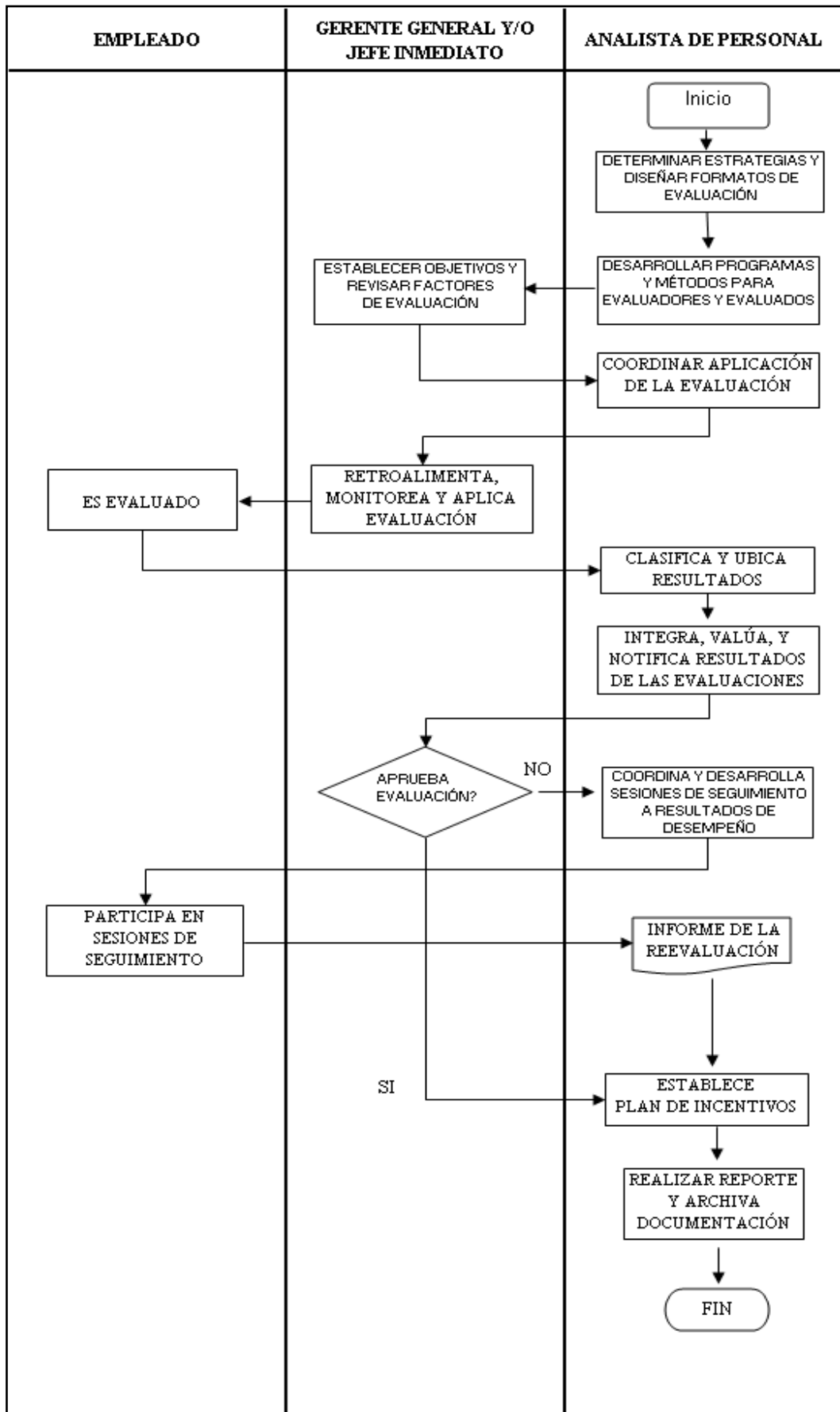
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales

4.3.2 POLITICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

- Se evaluará semestralmente el Desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Los jefes departamentales, serán responsables de medir el desempeño de los trabajadores bajo su dependencia, en coordinación con el departamento de Talento Humano.
- Todo trabajador tiene derecho a recibir retroalimentación sobre su desempeño antes, durante y después del proceso de evaluación.
- Deberá ser participativa y respetar la voluntad de los actores, evaluados y evaluadores, sin embargo, será guiada por los objetivos, lineamientos y políticas definidas en la planeación estratégica de JULIECOM S.A.
- El empleado que obtuviere una puntuación deficiente durante el proceso, deberá someterse a seguimiento trimestral durante un semestre efectuado por su jefe inmediato con el objetivo de mejorar su nivel de rendimiento en la empresa.
- Todo empleado que obtenga una puntuación de 4 o 5 es decir superior al promedio, podrá ser considerado para futuros traslados o para la obtención de premios dentro del cuadro anual de trabajo de JULIECOM S.A.
- El departamento de Talento Humano deberá elaborar los planes de desarrollo individual, con el apoyo de cada jefatura quienes velarán por su ejecución y cumplimiento.

- Cada 2 meses el jefe inmediato se reunirá con los empleados individualmente y les informará de sus debilidades y fortalezas dentro de la evaluación del desempeño, guiándoles para desaparecer las debilidades y engrandecer las fortalezas.
- Semestralmente calificará a los subalternos en cada uno de los factores y se reunirá con cada uno de ellos para explicar los motivos de su apreciación.
- El gerente general de JULIECOM S.A. otorgará un premio, el mismo que será un Bono por rendimiento y calidad de servicio dentro de la organización, el mismo que será entregado después de concluir las evaluaciones trimestrales y de emitido los resultados de las calificaciones alcanzados por los empleados de JULIECOM S.A.

4.3.3 FLUJOGRAMA DE EVALUACION DEL TALENTO HIMANO



4.3.4 PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

1. El departamento de Talento Humano establecerá anualmente un cronograma de evaluaciones para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.
2. Se reunirá con jefes de áreas y hará una breve exposición acerca del formato y forma de aplicación.
3. Al principio de cada semestre, el jefe inmediato y sus subalternos tendrán una reunión para acordar los objetivos y metas a cumplir en el período dentro del sistema de evaluación del desempeño para JULIECOM S.A.
4. Revisará uno a uno los factores de la evaluación y asignará la calificación pertinente explicando al evaluado simultáneamente los motivos de dicha puntuación, con el objetivo de que exista retroalimentación e interacción permanentemente durante el proceso.
5. Una vez concluida la evaluación del desempeño a las diferentes áreas de la organización, el responsable de este proceso entregará el documento a la unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A.
6. La unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A. se encargará de promediar las puntuaciones y determinará si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación.
7. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual, la unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A., establecerá un plan de incentivos, mejoramiento y desarrollo individual cuya ejecución y cumplimiento será apoyado por cada jefatura.
8. Para concluir con el proceso, se archivará toda la documentación correspondiente en el expediente de cada evaluado.

4.3.4.1 PERSONAS RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO²².

La evaluación del desempeño es un proceso que busca disminuir posibles inseguridades del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y buscar armonía, permite intercambiar ideas del empleado con sus superiores, la

²² Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág.202

evaluación del desempeño muestra al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Algunas alternativas son las que mencionamos a continuación:

Auto evaluación de desempeño. Es cuando la evaluación queda a cargo del mismo empleado, este es responsable de su desempeño, y del monitoreo teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño.

El gerente Es cuando le corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. El gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Talento Humano que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.

El empleado y el gerente Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es el involucramiento del individuo y del gerente donde este sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

Equipo de trabajo En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360° Es una evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.

Evaluación hacia arriba Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques

en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. – La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa.

Comisión de evaluación del desempeño Es cuando la evaluación del desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del sistema de Gestión del Talento Humano y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema.

4.3.4.2 DETERMINACIÓN DE LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La determinación de las etapas para la evaluación del desempeño nos sirve como guía para conocer en qué y de qué manera debemos intervenir en este proceso el mismo que se compone de las siguientes etapas:

FIJACIÓN DE METAS Al inicio del período de evaluación, el ocupante del puesto discute la descripción de su puesto con su superior y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido de trabajo, definen las responsabilidades del puesto y los compromisos de tareas y de desarrollo a alcanzar durante el período en orden de prioridad. Una vez negociadas y establecidas, las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos a alcanzar durante ese período se determinan el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión del avance de los mismos, verificando su apego a los objetivos señalados. Es la etapa decisiva para asegurar el éxito de los resultados finales. En esta fase, el evaluador conjuntamente con el evaluado determinan las metas a perseguirse para el logro de los propósitos de Juliecom S.A. y el propio desarrollo personal y profesional del evaluado.

SEGUIMIENTO Y ASESORÍA Durante los meses cuarto y noveno en fechas previamente establecidas entre el evaluador y el evaluado, se llevará a cabo las sesiones de seguimiento y asesoría. Estas reuniones tienen por objeto verificar el avance y grado de cumplimiento de los resultados esperados, analizar dificultades identificadas y estructurar en forma conjunta, nuevas acciones que permitan alcanzar los objetivos esperados. Será de vital importancia que el evaluador se convierta en el consejero de su colaborador y a la vez en él facilitador del proceso de análisis y solución de dificultades identificadas para el logro de los niveles esperados de desempeño.

PERIODICIDAD Se determinará el período de duración y el inicio del proceso de evaluación del desempeño para la organización a la cual desee aplicarse. Este período puede variar según el tipo, tamaño y razón de ser de la empresa. El tiempo determinado por la unidad de Gestión del Talento Humano puede ser trimestral, semestral o anual.

ELECCIÓN DEL MÉTODO La unidad de Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de elegir el método a ser utilizado para las respectivas evaluaciones del desempeño del personal de la organización, tomando en cuenta todas las necesidades y expectativas para lograr el éxito de la empresa.

CAPACITACIÓN DEL EVALUADOR El evaluador debe ser capacitado en el método a ser utilizado para la evaluación del desempeño del personal, tiene que estar enterado de los objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar dentro de la organización. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unidad de criterio entre el evaluador y la gerencia.

PUESTA A PUNTO DEL SISTEMA Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO DEL PERÍODO Llegada la fecha de evaluación de los resultados alcanzados en el período, se procede a la misma. Para el efecto se utilizará las normas y políticas establecidas al

comienzo de la evaluación y la experiencia del evaluador para el discernimiento de los resultados.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Al finalizar el período establecido para las evaluaciones del desempeño se deberá realizar una entrevista entre jefe inmediato y colaborador para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos y proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tareas y de desarrollo (anualmente, semestralmente, o trimestralmente).

EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO Es el resultado de sintetizar (anualmente, semestralmente, o trimestralmente), la evaluación de objetivos de trabajo, la evaluación de compromisos de desarrollo y la evaluación del seguimiento de objetivos. Tomando como base los resultados de los diversos programas establecidos en el Plan de Desarrollo.

PLANES DE DESARROLLO Finalmente, se establecen, conjuntamente los planes de desarrollo en base a los puntos fuertes y débiles detectados en la evaluación del desempeño a los evaluados.

MÉTODO A UTILIZAR:

Tomando en consideración la actividad económica que desarrolla JULIECOM S.A. en la cual, los funcionarios y personal encargado del funcionamiento de la organización consideran que el método de evaluación más conveniente es el Método de Escala Gráfica. Este método clasifica a los empleados de acuerdo a factores previamente definidos. Se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los grados de variación de tales factores. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo, mientras mejor sea el resumen, mayor será la precisión del factor.

4.3.4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS GRÁFICAS:

VENTAJAS

Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.

Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.

Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.

Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.

Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

DESVENTAJAS

Subjetividad en la evaluación de desempeño, produce efecto halo, rigidez, y la no participación del evaluado.

Para JULIECOM S.A., el no tener un sistema de evaluación de desempeño adecuado le ha hecho caer en innumerables errores de retroalimentación, ascensos, promociones, y capacitación al personal, por lo que se ve en la necesidad de implementar un sistema rápido de fácil aplicación y comprensión y que satisfaga a las necesidades de la franquicia sin descuidar los objetivos y metas propuestos.

FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN:

A pesar del despliegue logístico adicional que se necesita para poder realizar las evaluaciones semestralmente, se considera que esta es la mejor frecuencia para llevarla a cabo ya que el dialogo que se produce entre evaluador y el evaluado suele resultar bastante motivante.

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA:

El subsistema considera la siguiente clasificación de los factores a través de los cuales se medirá el desempeño en los diferentes niveles:

FACTORES RELACIONADOS CON EL TRABAJO: Se relacionan con los procesos y los sistemas de la institución. Incluyen aquellos que tienen que ver con la manera como se realiza el trabajo, el conocimiento técnico, el aporte de la eficiencia de los métodos y procedimientos de trabajo.

Toma de decisiones: Capacidad para identificar y evaluar alternativas de solución a situaciones presentadas, pro actividad frente a los problemas, asumir riesgos

calculados y obtener información adicional que le permita tomar decisiones acertadas y oportunas.

Creatividad: Ideas creativas sugeridas para el mejoramiento de los servicios y procesos, que generan beneficios cualitativos y cuantitativos significativos para la institución.

Conocimiento del proceso: Demuestra resultados de una actividad de aprendizaje continuo, orientación a buscar en forma planificada el conocimiento a profundidad de sus procesos y actividades, con orientación a la poli funcionalidad.

Calidad en la ejecución del proceso: conformidad del proceso de acuerdo a requerimientos de clientes internos y externos, considerando la eficiencia de las actividades ejecutadas.

Predisposición al cambio: Voluntad a aceptar nuevas tareas y responsabilidades, actitud positiva frente a nuevos métodos y sistemas de trabajo. Mide el grado de autonomía en la realización de sus tareas habituales y la supervisión requerida para el cumplimiento de los resultados.

FACTORES RELACIONADOS CON EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL:

Se incluyen todos los aspectos relacionados con la actitud de las personas, orientada al mejoramiento de las relaciones interpersonales, la formación de equipos eficientes, la práctica de esquemas participativos de toma de decisiones y dirección, la colaboración ínter funcional, la normativa, entre otros.

Interrelación personal y trabajo en equipo: Capacidad para relacionarse de manera efectiva con el cliente interno y externo. Nivel de contribución de trabajo en equipo y esfuerzo para orientar y comprometer a los integrantes de su equipo para el logro de los resultados.

Cumplimiento de políticas internas: Actitud de apoyo y cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos para los procesos en los cuales participa su área.

Habilidad de negociación: Habilidad para establecer acuerdos que satisfagan en forma equitativa a las partes involucradas en procesos de negociación, que son de su responsabilidad con clientes internos y externos, considerando la eficiencia de las actividades ejecutadas.

Predisposición al cambio: Voluntad a aceptar nuevas tareas y responsabilidades, actitud positiva frente a nuevos métodos y a sistemas de trabajo. Mide el grado de

autonomía en la realización de sus tareas habituales y la supervisión requerida para el cumplimiento de resultados.

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

El subsistema de evaluación de desempeño considera que todos los factores a ser evaluados tienen el mismo peso, implicando uniformidad en los esfuerzos de los empleados para alcanzar los mejores niveles en todos los factores.

GRADOS DE VALORACION	
5 Excelente	Cuando el empleado supera ampliamente las metas y objetivos promedios del grupo.
4 Muy Buena	Cuando el empleado supera el rendimiento del promedio de grupo.
3 Bueno	Cuando el empleado se encuentra dentro del promedio del grupo
2 Inferior	Cuando el empleado no alcanza los resultados y dista de los satisfactorios del grupo.
1 Deficiente	Cuando el rendimiento y la conducta dista mucho del rendimiento del grupo.

AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL EN JULIECOM S.A.

En función de las bases y principios anteriores, el proceso de evaluación del desempeño para Juliecom S.A., deberá considerar el siguiente agrupamiento del personal para su aplicación:

<p style="text-align: center;">GRUPO A NIVEL GERENCIAL Y GERENCIAL INTERMEDIO</p>	<p>Responsables de la planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las labores relacionadas a la dirección de la empresa. Lideran grupos de trabajo y son responsables por sus resultados. Adicional están los empleados que realizan funciones de apoyo a la gestión de los grupos mencionados anteriormente y que la naturaleza de sus funciones no permita el establecimiento de metas fácilmente cuantificables.</p>
<p style="text-align: center;">GRUPO B NIVEL OPERATIVO I</p>	<p>Responsables de la atención directa al cliente, en este grupo se encuentran: meseras, cajeras, food runner, drink runner, anfitrionas, bartenders, y demás integrantes de la organización que tengan contacto directo con el público, con su atención y servicio personalizado. En este grupo también se encuentran los encargados de la limpieza tanto interna como externa de la organización por mantener un contacto cercano al cliente.</p>
<p style="text-align: center;">GRUPO C NIVEL OPERATIVO I</p>	<p>Empleados que realizan la operación misma de la organización. Encargados de la producción, distribución y entrega de los platos fuertes, entradas y postres.</p>

GRUPO A: Nivel Gerencial y Gerencial Intermedio: Gerente General, Contador, Gerente de Cocina, Gerente de Servicio, Jefe de Cocina, Jefe de Servicio, Jefe de Bar, Jefe de Compras, Asistente Administrativa, Asistente de Compras.

GRUPO B: Nivel Operativo 1: Es el personal que apoya en sus funciones al personal del grupo A, en muchos de los casos su labor individual es muy cuantificable. Dentro de este grupo podemos ubicar: Meseras, cajeras, bartenders, anfitrionas, drink runner, food runner, servicio de limpieza, bussers. Todos los

puestos descriptos tienen relación directa con el cliente externo de JILIECOM S.A. por lo tanto los factores para su evaluación irán encaminados hacia este concepto.

GRUPO C: Nivel operativo 2: Es el personal que realiza la tarea de producción y distribución de la materia prima (en este caso la preparación de la comida del restaurante) con los estándares elegidos por la franquicia. A este grupo van encaminados los factores relacionados con el trabajo y con el ambiente organizacional.

4.3.4.4 FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JULIECOM S.A.

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Información sobre el número de personas que van ha ser evaluadas, fechas de ingreso y/o promoción, tipo de evaluación: prueba semestral o anual.	GERENTE GENERAL
2	Entrenamiento a los evaluadores. Contenido del entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Clarificación del propósito o importancia del programa. • Como evitar errores de calificación. • Mejorar las destrezas de observación. • Como dar reinformación. 	JEFES INMEDIATOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Como elaborar planes de desarrollo. • Como realizar seguimiento. 	
3	Entregar a los gerentes o jefes inmediatos, los respectivos formatos de evaluación para su desarrollo.	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
4	Coordinar y realizar una reunión para analizar los resultados de la evaluación del desempeño, entre el gerente o jefe inmediato, persona que desempeña el cargo, y el encargado del manejo del recurso humano de la empresa.	GERENTE GENERAL O JEFE INMEDIATO
5	Establecer los compromisos de manejar por cada una de las partes.	JEFES INMEDIATOS
6	Revisión de las evaluaciones por parte de Gerencia General.	GERENTE GENERAL
7	Archivar las evaluaciones realizadas en la carpeta individual.	ASISTENTE ADMINISTRATIVA

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACION:	
NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO:
NOMBRE DEL EVALUADOR	CARGO:
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
Fecha de la última evaluación	

Instrucciones para el evaluador: La persona encargado de realizar esta evaluación, se reunirá con el colaborador y revisará cada uno de los factores que se plantean a continuación, posteriormente deberá asignarles una puntuación en base a la definición de cada uno de los grados de valoración. Le pedimos que sea objetivo y que se concentre en el desempeño que tuvo su subalterno durante el último año.

NOTA: Recuerde y notifique al empleado que éste no es un instrumento sino de retroalimentación, que implica y elige el evaluado con capacidad de autocrítica con el fin de mejorar el rendimiento en la empresa. Y del evaluador que sea un líder comprometido que esté al tanto de las tareas de su equipo y de cómo estas son realizadas.

FACTORES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

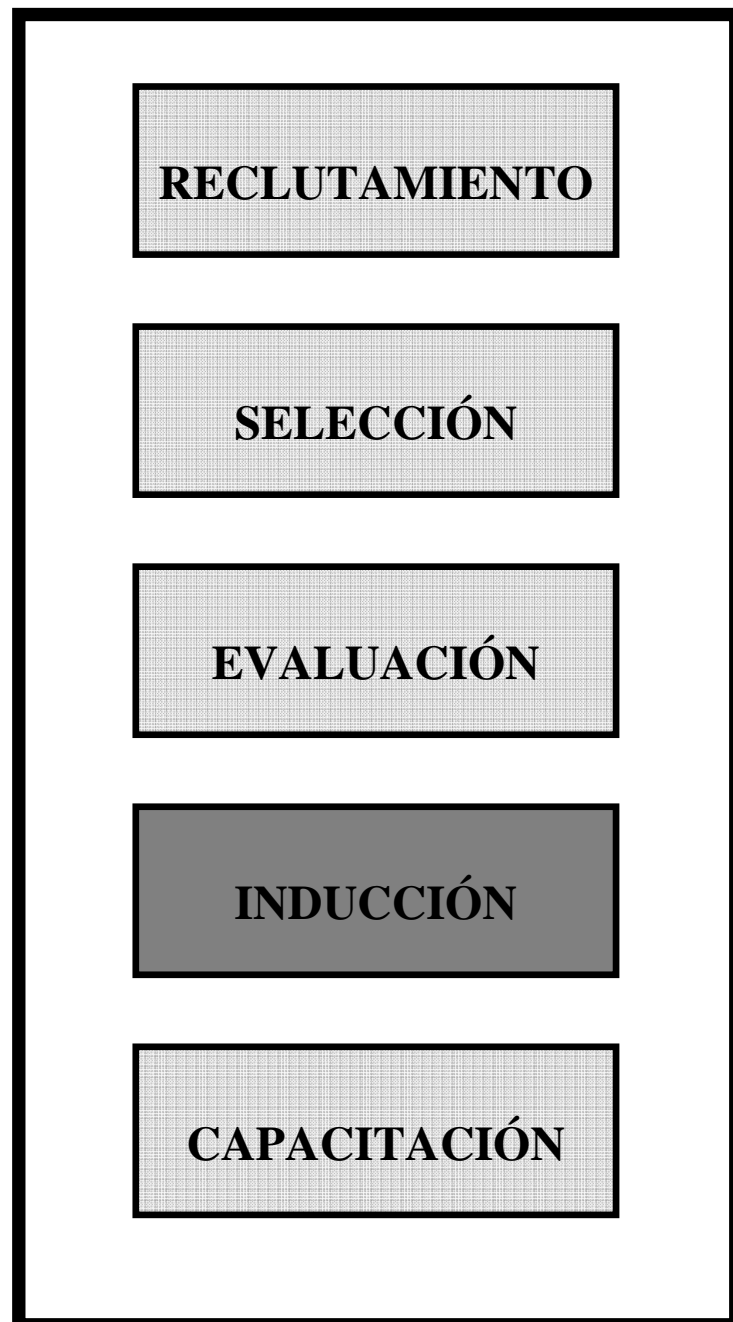
GRADOS DE VALORACIÓN	5	4	3	2	1
Conocimiento teórico y técnico: Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas académicamente relacionados con las funciones del cargo.					
Eficiencia Administrativa: Son los factores que contribuyen a que los resultados o presentados por el empleado tengan un orden lógico y aseguren el logro de los objetivos en un tiempo determinado					

Capacidad de análisis y Aplicación: Capacidad de entender una educación, desglosándolas en partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Utiliza efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas.					
Forma de cumplir la función: Ejecuta y desarrolla las actividades responsabilidades, y funciones, del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación.					
Rendimiento: Es el logro de los R utilizando los recursos y habilidades buscando la mayor productividad tanto de su trabajo como en el área					
Volumen de trabajo.- Entrega la cantidad de trabajo asignada de acuerdo a las necesidades y proyecciones que el cargo y el área le requiere.					
Iniciativa y recursividad: Trabajo proactivamente, generando ideas, creando opciones para subir adelante en las tareas y se le encomienden.					
Oportunidad: Cumple con los plazos establecidos para la entrega de los trabajos que se le han asignado.					
Responsabilidad: Se concentra en las necesidades, prioridades y objetivos de la organización en respuesta a las exigencias laborales propias de su puesto de trabajo.					
Exigencia Personal: Predisposición de realizar el trabajo par alcanzar los objetivos fijados, demuestra afán de superación teniendo en cuenta las sugerencias de mejoramiento y capacitación.					
Compromiso institucional: Demuestra sentido de pertenencia con la empresa y en particular con su visión y misión.					
Confidencialidad y lealtad: Buen manejo y uso de la información y de los resultados de acuerdo con las exigencias del cargo.					

Planeación y Organización del trabajo: Capacidad de distribuir adecuadamente los resultados de acuerdo a prioridades o necesidades que surgen en la organización o de las actividades propias del cargo.					
Establecimiento de prioridades: Identifica y maneja oportunamente situaciones, actividades y procesos de acuerdo a su nivel de importancia.					
Trabajo en equipo y relaciones interpersonales: Propicia la integración de su grupo de trabajo entorno a los programas y actividades de su área o interactúa con los miembros para el logro de los objetivos, dando un trato apropiado a sus superiores, compañeros subordinados y clientes.					
Hábitos de trabajo y disciplina: Cumple con el horario establecido por la empresa. Es organizado en supuesto de trabajo, maneja adecuadamente la documentación a su cargo; tiene cuidado con el manejo de los equipos y optimiza los recursos.					
Factores a Mejorar					
Recomendaciones					
Necesidades de Capacitación					
Firma del Evaluador					
Firma del Evaluador					

Para conocer los resultados finales se deberá sumar todas las puntuaciones alcanzadas y divididas para doce, obteniendo así la puntuación promedio de evaluación del empleado.

SISTEMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



CAPITULO 5

DISEÑO DE SISTEMAS PARA LA INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

5.1 SISTEMA DE INDUCCION DEL TALENTO HUMANO

La inducción de los nuevos trabajadores a la organización y a su puesto de trabajo constituye otro subsistema de la gestión del talento humano. La información que se entrega al participante de este proceso será toda aquella que necesita para que su aporte a la Empresa sea positivo lo mas rápido posible, si existe un entendimiento mutuo de lo que se espera se cultivará un ambiente de motivación que repercute directamente en el desempeño del nuevo trabajador.

El entrenamiento inicial en el puesto de trabajo hará que la persona conozca exactamente los procesos que se les asignará y a futuro desempeñe sus funciones en forma eficiente, contribuyendo efectivamente a los resultados del negocio, en otros términos el entrenamiento agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Después de haber concluido eficazmente el proceso de selección, el nuevo colaborador de la empresa debe ser presentado, informado e incorporado a la organización, con su cultura organizacional, valores y principios. Además de conocer estos aspectos, deberá ponerlos en práctica e interiorizarlos ya que aplicará y promoverá estos conceptos durante su permanencia en la organización.

5.1.1 OBJETIVOS DE LA INDUCCION DEL TALENTO HUMANO

La inducción tiene como propósito fundamental el estimular al nuevo trabajador para que su integración a la organización y al grupo de trabajo sea fluida, sin embargo existen otros objetivos importantes que los señalamos a continuación:

- Ayudar para que el recibimiento por parte del grupo de trabajo sea cordial y armónico
- Presentar al nuevo integrante la finalidad de la organización, su estructura funcional y jerárquica y las funciones que debe desempeñar. cargo y a promover dentro de la organización su integración.
- Informar detalles indispensables para el recién llegado: ubicación física, materiales a utilizar, horarios, restricciones en cuanto a permisos, utilización de teléfonos, ubicación de baños, etc.
- Satisfacer cualquier duda que se presente en el trabajador para asegurar un establecimiento rápido y adecuado
- Los funcionarios necesitan conocer las expectativas que tiene la empresa acerca de su contratación, en esta fase se debe informar sobre las normas, criterios de promoción, reglas, etc.
- Propiciar una relación duradera, en la que el nuevo trabajador cultive un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.

5.1.2 POLITICAS PARA LA INDUCCION DEL TALENTO HUMANO

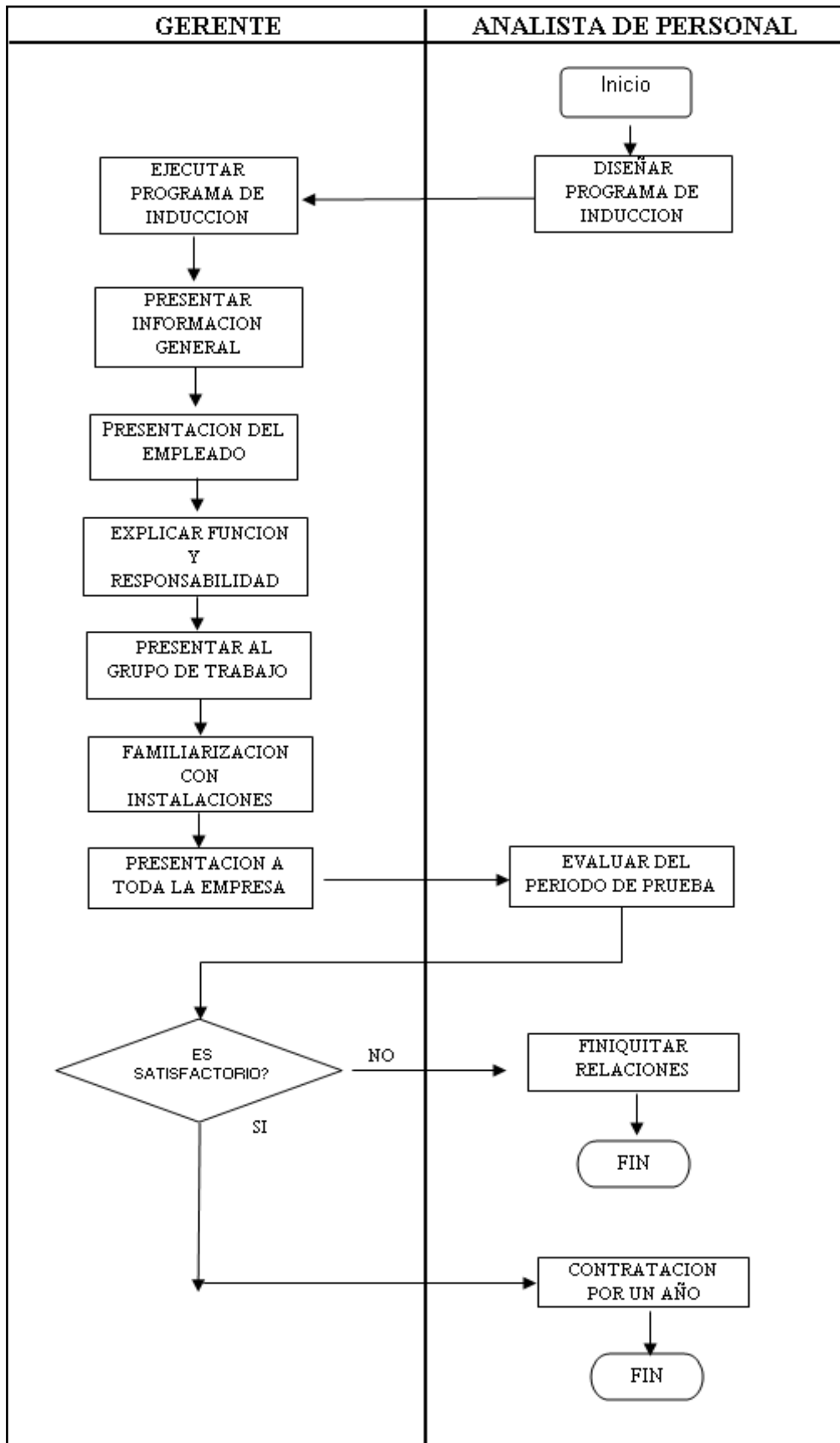
El encargado de llevar adelante el proceso de inducción, en este caso será la unidad de Talento Humano en el caso de que no existiera dicho departamento el responsable será el jefe inmediato del nuevo empleado, deberá observar las siguientes directrices para asegurar resultados positivos:

- Se llevara a cabo durante los primeros cinco días de trabajo del nuevo empleado, si el nuevo miembro ocupa una posición destacada, en niveles de Gerencia o Dirección, el programa de integración puede tardar meses y abarcar una agenda que programe su permanencia en las diversas áreas o departamentos de la

organización, con un tutor permanente (subgerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento involucrado en la agenda.

- El supervisor o jefe se convirtiera en tutor del nuevo integrante de su área, dicho tutor estará encargado de velar por su integración, deberá acompañarlo y guiarlo durante este período inicial; en este caso la unidad de Talento Humano proporcionará una guía sobre como debe ejecutarse el proceso.
- El nuevo empleado recibirá un manual y la inducción la realizara en las instalaciones de la empresa donde fue asignado el trabajador contratado.
- Al mes de ejecutado el plan de inducción, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para reforzar y esclarecer posibles dudas o errores que se estén presentando.

5.1.3 FLUJOGRAMA DE INDUCCION DEL TALENTO HUMANO



5.1.4 PROCESO DE INDUCCION DEL TALENTO HUMANO

5.1.4.1 EJECUCION DEL PROGRAMA DE INDUCCION

El contenido del programa de inducción debe ser una síntesis de los aspectos más importantes de la organización, de tal forma que el nuevo empleado pueda captar el mensaje y no se pierda con demasiada información. El programa debe entregar la siguiente información:

ASPECTOS GENERALES:

- Historia de la empresa.
- Misión, Visión y objetivos.
- Estructura jerárquica.
- Principios, políticas y normas corporativas.

BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL:

- Fechas de pago y políticas de remuneraciones.
- Seguro Social.
- Descuentos.
- Servicio medico.
- Seguros

PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA ORGANIZACIÓN:

- Recorrido por las diferentes áreas de la empresa.
- Presentación a los miembros del equipo de trabajo y personas relacionadas con su gestión.
- Presentación a los subalternos (si fuera el caso)

FUNCIONES Y REPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Entrega de la descripción del cargo al nuevo colaborador en el cual se detallan las actividades, frecuencia, resultados esperados, objetivos del cargo, relaciones interpersonales, entre otras.

5.1.4.2 PLAN DE INDUCCIÓN PARA JULIECOM

El presente proceso de inducción de personal contiene los pasos que debe seguir el responsable del manejo de recursos humanos de la empresa JULIECOM S.A., para realizar con este el proceso de inducción de personal a la empresa y a su respectivo puesto de trabajo.

Inducción a la empresa: A cargo del Gerente General

Inducción al puesto de trabajo: A cargo del jefe inmediato.

Evaluación y seguimiento: A cargo del jefe inmediato.

PROCEDIMIENTO:

- El responsable de la unidad de Talento Humano entregará al nuevo colaborador el manual de Inducción de JULIECOM S.A., el día que ingresa a la empresa.
- Le explicará sus partes constitutivas y la forma de usarlo.
- Realizará la presentación del nuevo empleado al personal de la empresa.
- Visitarán las instalaciones físicas de la organización para su reconocimiento y el proceso finaliza con la entrega del plan de entrenamiento.
- El jefe inmediato es el responsable de velar por el cumplimiento del proceso de entrenamiento inicial.
- El primer día de trabajo establecerá una agenda con el colaborador y le entregará el formato Check List del plan de entrenamiento que incluye las siguientes actividades: entrega de la Descripción de Funciones del cargo, explicación del organigrama del área y sus diferentes niveles jerárquicos, reconocimiento de los principales procesos del área, revisión de los resultados esperados en el cargo, reunión con cada una de las personas de las áreas relacionadas con las actividades de su puesto, identificación de los principales clientes externos y/o proveedores relacionados con su gestión, esclarecimiento sobre la manera adecuada de reportar su trabajo y capacitación en los sistemas tecnológicos específicos de la empresa.

5.1.4.3 FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

LISTA DE CHEQUEO

Durante la inducción que recibirá su nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

ACTIVIDAD	Aplica		Ejecutada		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	
Definir el tiempo necesario para poder brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente					
Entregar al empleado una agenda con las fechas y horas para cada actividad programa					
Explicar al nuevo empleado las actividades programas en la inducción					
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo) y entregar los elementos necesarios					
Si el lugar de trabajo es compartido explicar que hacen las otras personas					
Indicar donde estarán los baños y hacer la entrega de las llaves de estos					
Entregar un inventarios de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable					

ACTIVIDAD	Aplica		Ejecutada		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	
Explicar cual es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y materiales					
Entregar una lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de personas que laboran en la dependencia					
Presentar a las personas de la empresa y en especial con quienes tendrá que trabajar					
Explicar las normas y políticas establecidas de la empresa y el departamento					
Indicar el horario de trabajo					
Explicar el horario y servicio de lunch					
Brindarle información acerca de la adecuada atención al cliente tanto interno como externo					
Explicar cual es el conducto legal para tratar asuntos laborales y personales					
Dar la información necesario de que procedimiento debe realizar en caso de daño o mal funcionamiento de los equipos que están a su cargo					
Asignar una cuenta de Correo Electrónico o Internet si lo requiere y explicar cual debe ser su adecuado manejo					
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el nuevo empleado					
Designar un compañero de trabajo o jefe como tutor en el proceso de adaptación al cargo					

- Una vez que hayan cumplido todas las actividades previstas, este documento deberá ser entregado a la unidad de Talento Humano, con el objetivo de dejar un registro físico de que se realizó el proceso en su totalidad.
- Posteriormente dará seguimiento y se proporcionará retroalimentación al nuevo colaborador para hacer los ajustes que se consideren pertinentes.

5.1.4.4 MANUAL DE INDUCCION PARA JULIECOM S.A.

INTRODUCCIÓN: ¡ Bienvenido a T.G.I.Friday's ¡

Solo los individuos más talentosos y promisorios son aceptados. La gente que los contrató ya cree en usted y le tiene fe...O no estarían aquí.

Somos muy serios acerca de la calidad de las personas que contratamos, por esta razón: como un empleado de Friday's, a usted se le ha confiado nuestra reputación, nuestro éxito y lo más importante, ¡ Nuestros Clientes ¡.

Ahora usted es parte de la cadena de restaurantes más exitosa en el mundo. Comenzamos como un simple bar en Manhattan hace ya 20 años. Desde entonces nos hemos convertido en un restaurante de servicio completo, con alrededor de 200 locales en todo el mundo. Nuestros restaurantes se enorgullecen en tener las más altas ventas por unidad de la industria.

RESEÑA HISTÓRICA:

En la primavera de 1965, un vendedor de perfumes de Nueva York, abrió un restaurante que tenía toldos rayados y exteriores pintados de rojo y blanco y un letrero que decía T.G.I. FRIDAY'S.

T.G.I. FRIDAY'S tuvo un éxito inmediato. El restaurante ubicado en la parte este de Manhattan se convirtió en el lugar de reunión de los adultos solteros, tan es así que los periódicos norteamericanos bautizaron la apertura de T.G.I. FRIDAY'S como: "EL OCASO DE LA SOLTERIA".

Para 1975 había diez T.G.I. FRIDAY'S en ocho estados de los Estados Unidos, pero el gran éxito obtenido en primera instancia estaba disminuyendo. Esto fue lo que originó un cambio radical para la compañía ya que de ahí surgió la idea de estandarizar cada una de las cosas que se manejan, así como cada receta tanto de

bebidas como de platillos. Hoy T.G.I. FRIDAY'S es un restaurante a nivel mundial, opera en más de 192 países alrededor del mundo con casi 1000 restaurantes.

TGI FRIDAY'S en Ecuador: El primer restaurante T.G.I. FRIDAY'S se abrió en Ecuador en la ciudad de Quito, en mayo de 1998, localizado en el centro comercial Quicentro Shopping. Posteriormente, en julio del 2003 se abrió otro en la ciudad de Guayaquil en el centro comercial San Marino en Guayaquil y en Agosto de 2006 en el Valle de los Chillos en el centro comercial San Luís. Los tres restaurantes son de propiedad de los franquiciatarios Ing. Francisco Pinto (ecuatoriano) y el Sr. Herbe Dussendorf (francés).

OBJETIVO CORPORATIVO²³

TRATE A CADA CLIENTE COMO SI FUERA UN INVITADO DE HONOR EN SU PROPIA CASA.

Las decisiones están basadas en beneficiar más al huésped, creyendo firmemente en el principio que todos deben ser tratados con respeto y dignidad, ya que cada uno de los huéspedes debe ser atendido como un invitado de honor a “Nuestra Casa”, siendo cada uno de ellos la verdadera prioridad.

VISION

Para JULIECOM S.A. la Visión se basa en lograr ser la Marca más reconocida a nivel nacional para comidas y bebidas de excelente calidad, apuntando a la **Experiencia Friday`s:**

“Tener excelente comida y excelente bebidas preparadas y servidas rápidamente por gente amistosa en un ambiente cálido y entretenido.”

En JULIECOM S.A. el objetivo es ser la compañía líder a nivel mundial en servicio completo de restaurante. Una compañía que crea en el huésped “ansias de volver”.

MISION

²³ Tomado del manual de inducción de T.G.I. FRIDAY'S

Para JULIECOM .S.A. la Misión se basa en ser una empresa para el desarrollo de las personas, creando un excelente lugar de trabajo, y siendo una compañía de primera marca.

Logramos estos propósitos cuidando prioridades de salud, familia, y compañía, determinando la forma correcta de hacer las cosas y haciéndolas cumplir, reconociendo a nuestra gente como nuestro recurso más dinámico, buscando siempre el entendimiento, viendo las cosas a través de los ojos de otros, sin juzgar el mérito de su perspectiva, o requiriendo que esté de acuerdo con nosotros.

Fijarnos estándares de excelencia, viviendo con los más altos niveles de integridad y ética, y sobre todas las cosas creando y manteniendo un ambiente de calidad de trabajo.

TEORIAS Y FILOSOFIAS:²⁴

El credo de Carlson

Lo que quiera que hagas hazlo con integridad

Donde quiera que vayas sé el líder

A quien sirvas sírvele con cariño

Lo que quieras soñar suéñalo todo

Y nunca de los nunca te des por vencido.

-- Curt Carlson, March 23, 1998

Una de las cosas que hace a JULIECOM S.A. único son las teorías y filosofías con las cuales trabaja día a día. Estos son los principios que cada empleado debe comprender para asegurarse de que todos estén enfocados en las mismas acciones y tengan sentido común.

²⁴ TOMADO DEL MANUAL DE INDUCCION DE T.G.I. FRIDAY'S

Las primeras teorías y filosofías de JULIECOM S.A. fueron concebidas a mediados de los años 70's. Se usan para resolver problemas existentes y para estar dispuestos a enfrentar problemas futuros.

Teoría del enfoque hacia el huésped: En JULIECOM S.A. creen que su éxito depende de invertir la típica gestión piramidal, sus huéspedes son el elemento más importante en la organización, e inmediatamente después de ellos se encuentran los empleados, quienes se desempeñan cerca de los huéspedes y tienen el mayor impacto en sus experiencias.

Teoría de las cinco piezas fáciles: Esta teoría ilustra la preocupación de JULIECOM S.A. por la satisfacción del huésped. Alegrementemente hacen más de lo necesario para servir productos de calidad, preparados para gustos individuales y garantizan hacerlos bien cada vez.

Teoría de la canoa: Esta teoría está enfocada al trabajo en equipo que encontramos dentro de JULIECOM S.A., son una familia y respetan la labor de cada compañero, usan habilidades especiales para clientes especiales, y trabajan con compañerismo y ayuda mutua, sin la cocina los platos no se servirían, sin las meseras estos no se servirían y sin el bar, las bebidas no llegarían, todo es un sinnúmero de pasos que recorrer y satisfacer.

Teoría tutti frutti: Esta teoría pone énfasis en la habilidad de ofrecer a los clientes productos y servicios únicos en T.G.I FRIDAY'S.

Teoría de las puertas abiertas: Esta teoría simboliza la potestad de hablar con el gerente de opiniones y criterios acerca del sistema que se implementa en la compañía, sin temor a represalias o a mal entendidos.

ESTANDARES DE UNIFORME

En T.G.I FRIDAY'S se presenta una apariencia pura y limpia. Los códigos de salud serán respetados.

CABELLO.- Hombres, no puede sobrepasar el cuello, bigotes o barbas deben estar bien cortadas y no se deben llevar sin la aprobación del gerente.

Mujeres, el cabello debe ser usado de tal forma que no caiga hacia delante cuando esta sirviendo.

SOMBREROS.- Los hombres deben llevar sombreros limpios como parte de su uniforme. Pueden ser escogidos para expresar su personalidad. Las mujeres deben usar sombrero.

CAMISETAS.- Nuestras camisetas rayadas con logotipo deben estar limpias y planchadas. Los empleados no están autorizados a sentarse en las mesas del bar. O dejar el restaurante con las camisetas visibles.

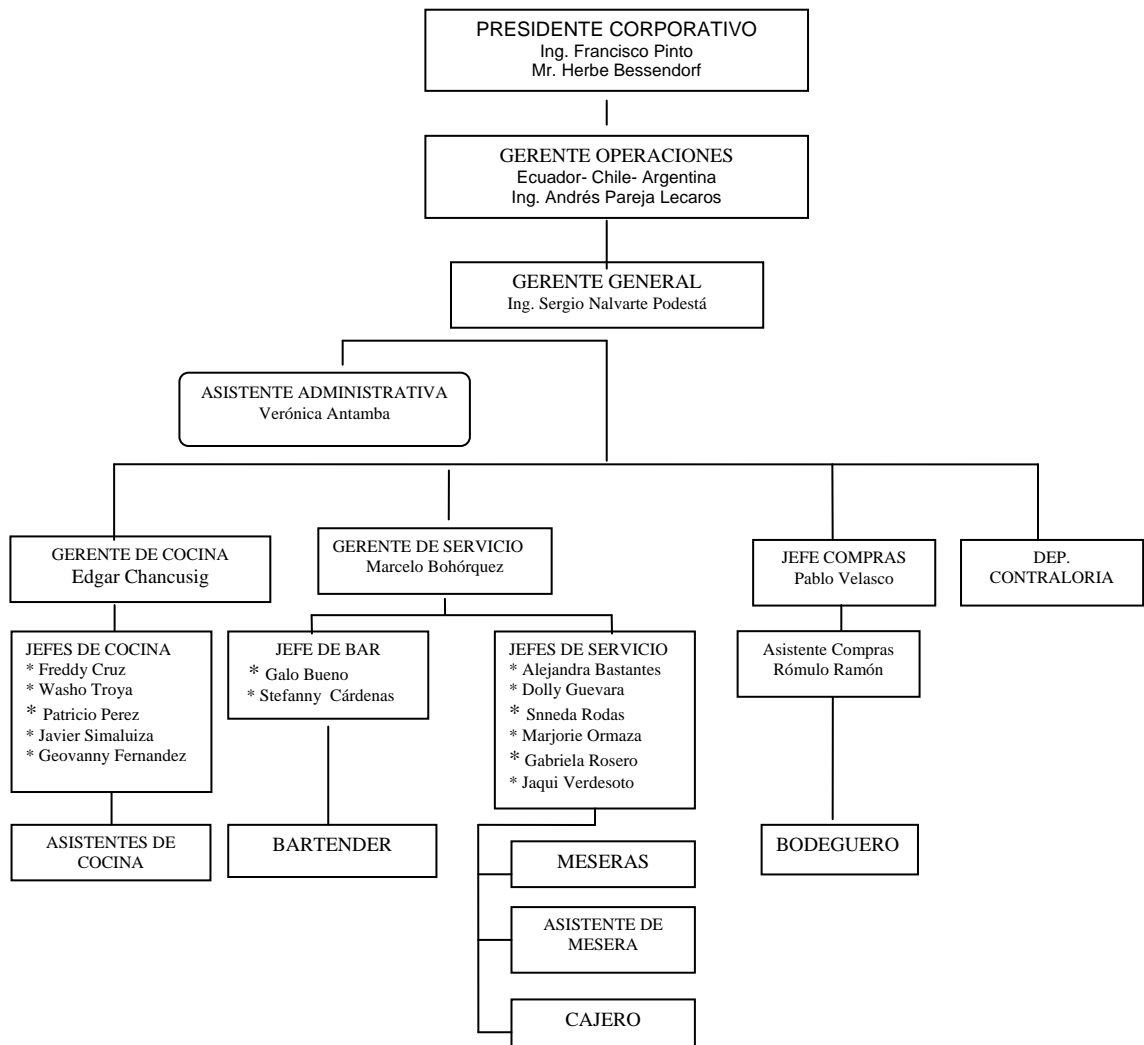
DELANTAL.- Los delantales del uniforme deben estar planchados y limpios, llevar en ellos un cenicero, un encendedor, un abridor de vino, tres lápices, y tres bandejas de propina decorada.

PANTALONES.- Deben ser tan negros como el delantal nuevo y planchado con un pliegue en el frente. Las mujeres pueden sustituir las faldas negras (el largo de la falda esta supeditada a la aprobación del gerente).

ZAPATOS.- Deben ser negros, lustrados y cerrados. Las cañas o punteras no son aceptadas. Las medias y o calcetines deben llevarse en conjunto con los códigos de salud local.

ACCESORIOS.- Dos toallas rojas dobladas en rectángulo y plegadas limpiamente bajo el cinturón trasero del delantal. Una colección de botones, sombreros, tirantes, chalecos, debe ser añadido a su uniforme. Escoja ítems con logo que reflejen se personalidad y estilo como individuo.

ORGANIGRAMA:



PILARES FUNDAMENTALES:

- ✓ **DISCIPLINA:** Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para lograr un objetivo. La principal necesidad para adquirir este valor es la auto exigencia, es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo adicional para hacer las cosas de mejor manera.
- ✓ **HONESTIDAD:** Es una cualidad humana que determina el comportamiento de las personas, permitiéndoles actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Expresa respeto por uno mismo y por los demás.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Es un signo de madurez, una obligación ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido, este valor se relaciona

directamente con la confianza. Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

- ✓ **EFICIENCIA:** Es la capacidad de lograr un fin empleando los mejores medios posibles, de tal forma que se incremente la productividad y se reduzcan los costos para la empresa. Implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados.
- ✓ **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** El cliente es el centro de nuestra empresa, ya que sin duda en un entorno tan complejo como el actual, con clientes cada vez más exigentes en calidad, servicios, productos y precios, debemos hacer que estos encuentren satisfacción a sus necesidades por medio de la consecución de ventajas competitivas. Esta herramienta nos permite diferenciarnos de la competencia y garantiza un crecimiento sostenido de la organización y de las personas que la integran.
- ✓ **COMPROMISO:** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización, sus metas, objetivos y desea seguir participando activamente en ella. Un alto nivel de compromiso sugiere que tanto los objetivos de la empresa como los personales lleguen a ser totalmente congruentes.
- ✓ **IMAGEN CORPORATIVA:** Es la manera por la cual la empresa transmite quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace, es decir es la carta de presentación, su cara frente al público, pasa de ser un simple logotipo a un sistema necesario para mantener la coherencia visual en todas las comunicaciones que la empresa realiza, como en sus folletos, páginas Web, etc.

BENEFICIOS Y SERVICIOS AL PERSONAL:

- **Fechas de pago:** Los pagos se los realiza en forma mensual, los días 30 o 31 (último día del mes). Mismos que se acreditarán directamente a la cuenta personal en el banco establecido, esto en el caso del personal bajo contrato. Los empleados que no tuvieren firmado el contrato, retirarán su sueldo en cheque emitido por JULIECOM S.A.
- **Seguro Social:** El nuevo colaborador por ley, será afiliado al Seguro Social desde el primer día de labores de la empresa.

- **Descuentos:** Se descontará del sueldo de cada empleado el 9.35% de su sueldo, valor asignado al pago de las obligaciones con el IESS correspondientes al trabajador, y se descontará el impuesto a la renta en los casos que se apliquen, según la base imponible establecida.

- **Horario de trabajo:** La empresa ha establecido un horario de trabajo de cuatro turnos para el personal de medio tiempo, los cuales pueden ser rotativos:
 - ✓ de 7:00 a 12:00 a.m.
 - ✓ de 12:00 a 16:00 p.m.
 - ✓ de 16:00 a 20:00 p.m.
 - ✓ de 20:00 a el cierre (1 de la mañana)

Para el personal full time de la organización están los siguientes horarios:

 - ✓ de 7:00 a 4:00 p.m.
 - ✓ de 4:00 al cierre (1 de la mañana) o
 - ✓ de 12:00 a 7:00 a.m. (velada)

Todo colaborador dispondrá de 30 minutos diarios para almuerzo o merienda, según sea el caso.

- **Jornadas de descanso:** Por tratarse de una empresa que trabaja con horarios de medio tiempo, o sea 20 horas trabajadas por empleado part time semanalmente, no se interrumpe el funcionamiento de JULIECOM S.A. en los 365 días del año, excepto el 24 de Diciembre que se labora hasta las 3:00 p.m. , hora tope de cierre. El tiempo establecido para el descanso semanal obligatorio es de mínimo 24 horas. En el caso del personal full time, el descanso semanal obligatorio es de mínimo 48 horas consecutivas.

- **Vacaciones anuales:** Según el Código de Trabajo Ecuatoriano, los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso incluyendo los días no laborables.

Los empleados quienes han permanecido en la empresa por más de 5 años, tendrán derecho a gozar de un día más de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El pago de las vacaciones se hará computando la veintecuatroava parte de lo percibido por el

empleado durante un año entero de trabajo, y toda la retribución accesoría que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período. En el caso de que el empleado fuere separado de la empresa sin haber gozado de sus vacaciones, tendrá derecho a percibir la parte proporcional al tiempo de servicios. Para hacer uso de este derecho irrenunciable, se deberá en primer lugar acordar las fechas con el jefe inmediato, posteriormente se deberá pedir a la unidad de Talento Humano el formato correspondiente que será diligenciado por el colaborador y poseerá la firma de autorización de la jefatura y de la persona encargada de la unidad de Talento Humano.

- **Permisos y licencias:** Nos regimos a lo establecido en el Código de Trabajo y en la ley de Seguridad Social, en lo concerniente a los permisos por enfermedad, éstos deberán estar debidamente justificados por medio de un certificado médico firmado y sellado por un facultativo del IESS.
- **Sanciones y ausencias injustificadas:** Dependiendo de la gravedad de la falta, se procederá a realizar una amonestación verbal y en el caso de de reincidencia la amonestación será por escrito con una copia para el colaborador sancionado, y en casos requeridos se enviará una copia al Ministerio de Trabajo, tomando en cuenta que con 3 amonestaciones consecutivas se podrá proceder al tramite de despido.
- **Premios:** El Gerente General de JULIECOM S.A., se compromete ha establecer una cartilla de premios, los mismos que serán Gift Certificate de consumo para Friday's, cuando superen los objetivos planteados en cada rally de apertura del restaurante. También serán otorgados premios por desempeño, actitud al trabajo, don de servicio y demás categorías establecidas por el asistente de turno.

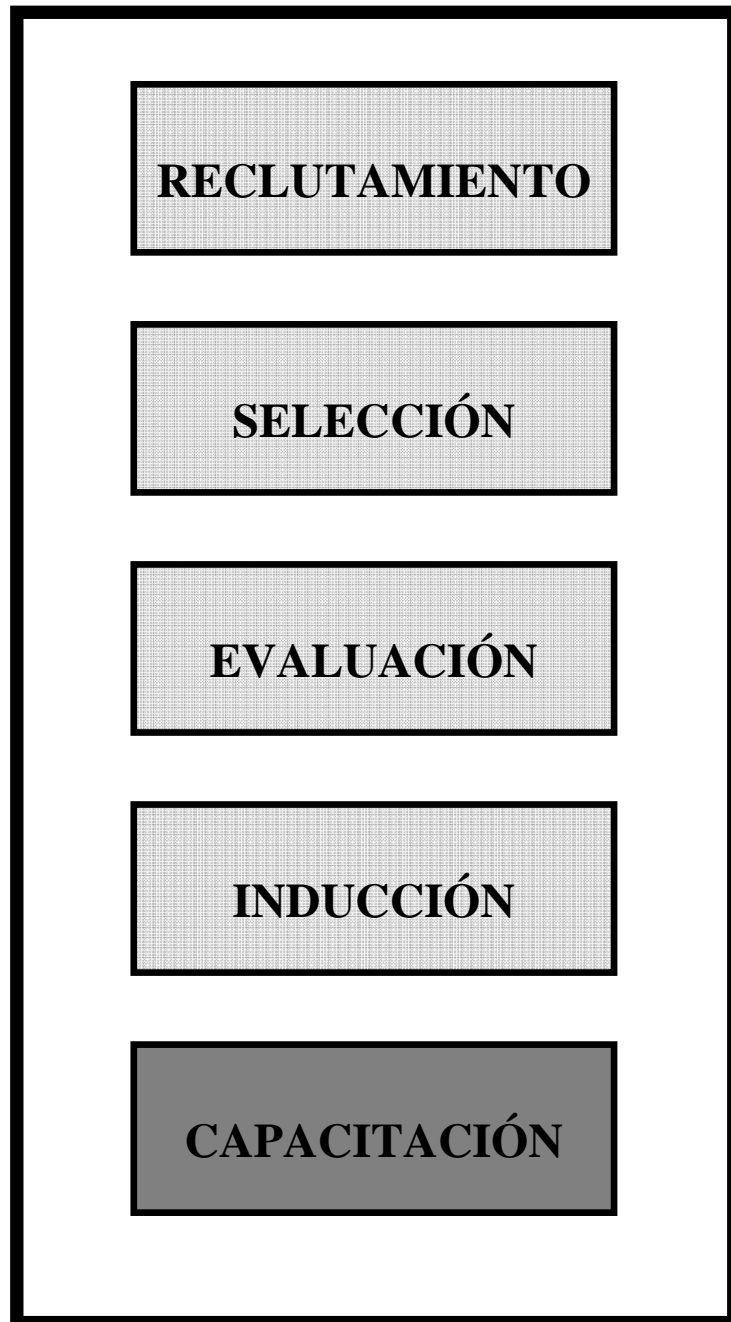
En las evaluaciones del desempeño efectuadas periódicamente, los colaboradores que obtengan las más altas notas serán premiados con dinero en efectivo y categorización de desempeño público.

- **Presentación y recorrido por la organización:** Un representante de la unidad de Talento Humano será el encargado de realizar las siguientes actividades de preferencia en su primer día de trabajo:
 - ✓ Recorrido por las diferentes áreas de la empresa.
 - ✓ Presentación a los miembros del equipo de trabajo y personal relacionadas con su gestión.
 - ✓ Presentación a los subalternos (si fuera el caso).

Toda esta información se encuentra sin publicar y solamente está disponible para los empleados de T.G.I. FRIDAY'S y sus licenciarios que tengan la necesidad de conocer sus fundamentos.

La reproducción, declaración, divulgación o uso de el mencionado material por un empleado sin el previo consentimiento por escrito de T.G.I. FRIDAY'S, es una violación al deber de lealtad, es causa de terminación inmediata de la relación laboral inmediata y puede incurrir en una violación a la ley.

SISTEMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO



5.2 SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Es un proceso que se basa en la identificación de las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para, a través de distintas estrategias formativas, capacitar individuos según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas.

5.2.1 OBJETIVOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Un buen plan de capacitación que se basa en las necesidades del personal y las exigencias del mercado, no solo logrará un desempeño adecuado en el cargo, sino que también le prepara a la persona para enfrentar las exigencias que se presentan dentro y fuera del ambiente de trabajo, es decir, que podrá satisfacer también las demandas que los clientes y el mercado le exigen como parte de una excelente empresa.

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

5.2.2 POLITICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

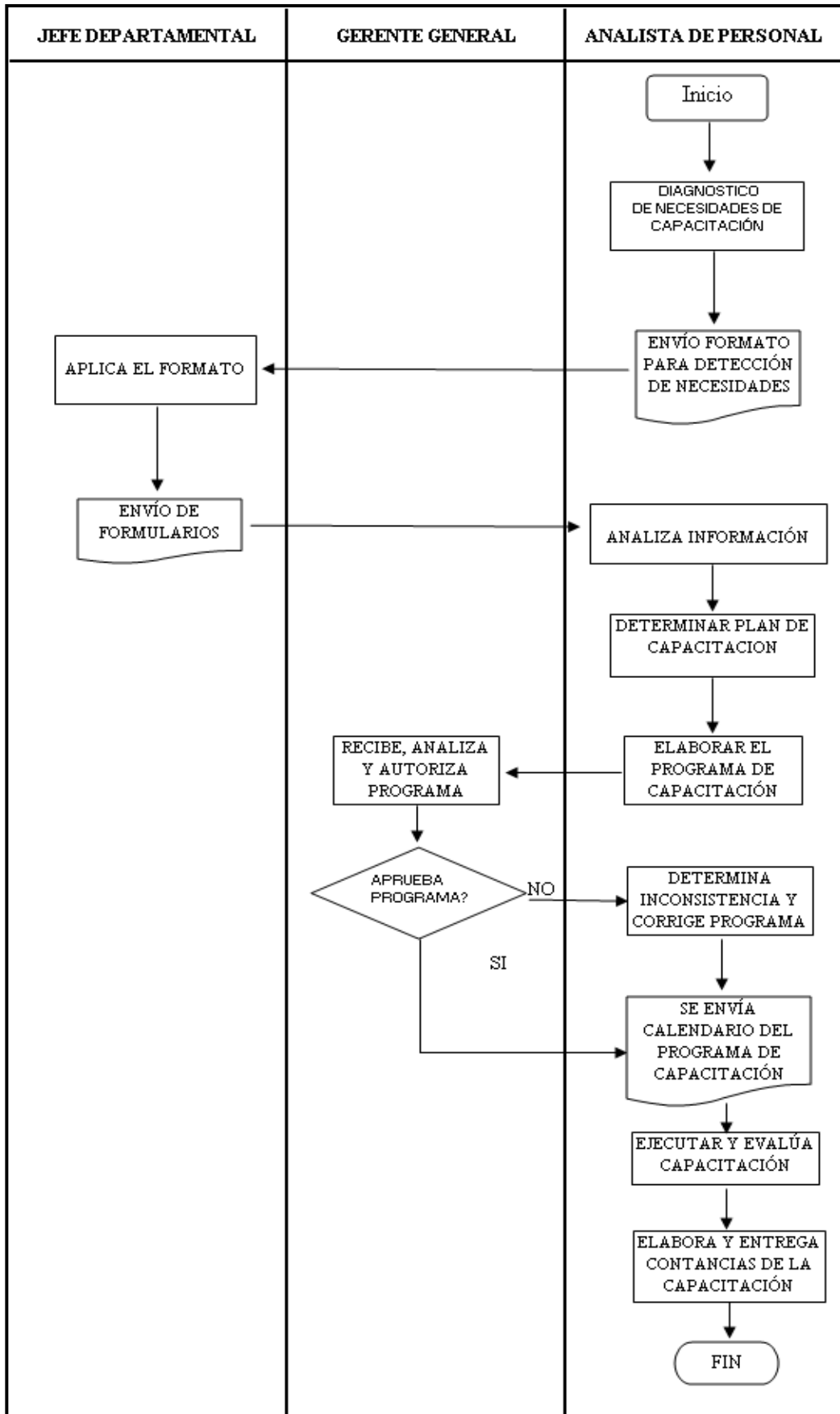
La responsabilidad sobre la detección de necesidades de capacitación le corresponde la mayor de las veces al área de recursos humanos, sin embargo se considera como un valioso aporte la información que pueda suministrar el empleado acerca de las carencias o deficiencias en su puesto de trabajo, e impedimentos para el logro de los resultados esperados.

- Proporcionar la atención inmediata a las propuestas de capacitación efectuadas por las áreas de trabajo de la institución.
- Instrumentar los planes y programas de capacitación, con el fin de atender las necesidades de capacitación de las áreas de trabajo en un corto y mediano plazo.
- Los planes y programas de capacitación estarán orientados primordialmente a atender necesidades de inducción en el puesto, capacitación en el puesto, capacitación para ascender de rama o nivel y capacitación para el desarrollo.
- Se efectuarán convenios de capacitación, de enseñanza superior y de investigación científica y tecnológica con instituciones, empresas y colegios públicos y privados, con el propósito de diseñar los programas de capacitación y

actualización exprofesos para el personal auxiliar, técnico, administrativo y de servicios de la institución.

- Otorgar constancias y reconocimientos al personal capacitado y a los instructores que imparten los cursos.
- Proporcionar las herramientas técnicas y operacionales, en relación a los nuevos programas asociados a la modernización del Servicio, garantizando la participación del personal de línea
- Establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación
- Verificar la calidad y consistencia del diseño del curso/taller, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y contenidos del curso/taller percibido por los participantes.

5.2.3 FLUJOGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



5.2.4 PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El plan de capacitación que fue propuesto para JULIECOM S.A. se basa en un diagnóstico de las necesidades que el personal tenía en el desempeño de sus funciones y en una pequeña encuesta realizada a los clientes de la empresa, para conocer sus necesidades y exigencias en cuanto al servicio que se les brinda.

Es importante anotar que de los cursos y talleres de capacitación, que se consideran necesarios administrar al personal que ahora se encuentran en el nuevo plan de Capacitación, deben ser anunciados por anticipado por parte de recursos humanos.

5.2.4.1 IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES

Existen diferentes métodos para diagnosticar o identificar las necesidades de capacitación, ya sea de forma individual, departamental u organizacional, para lo cual debemos identificar las brechas existentes entre el desempeño actual y el desempeño deseado, la situación actual y la situación esperada en cuanto al cumplimiento de los objetivos del cargo, del departamento y de la organización.

Si al hacer el análisis de estas situaciones determinamos que estas brechas pueden minimizarse o desaparecer mediante un programa de capacitación, entonces las evidencias que hemos recogido se convierten en la base para la elaboración de los objetivos del progreso, la metodología de aprendizaje, los participantes y métodos de evaluación que utilizamos para comprobar si han cumplido los objetivos planteados.

MÉTODOS EMPLEADOS EN EL INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGÚN IDALBERTO CHIAVENNATO:

MÉTODO	DEFINICIÓN
Análisis organizacional:	Se identifican y analizan las brechas existentes entre la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa e incluso se puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia, así como enfocarse en las deficiencias de desempeño o en el nivel de la organización total.
Análisis de los recursos humanos:	Identificación de los comportamientos, actitudes y competencias requeridas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización:
Análisis de cargos:	Análisis de las funciones, actividades, tareas y requisitos exigidos por los cargos. Brechas, cambios o ajustes que se hayan producido y que generan un cambio en los conocimientos, habilidades o competencias requeridas para el cargo.

Existen otros factores que nos permiten identificar necesidades de capacitación:

- Cambios en el entorno de la organización.
- Ampliación de líneas de negocios, nuevos productos o nuevos servicios.
- Evaluación de desempeño que no cumple con los parámetros esperados.
- Utilización de nuevas tecnologías.
- Cambios en procesos y actividades.
- Ascensos y traslados entre áreas de plan de carrera.
- Cantidad y calidad de producción.
- Accidentes de trabajo.
- Indicadores de desperdicio y errores por procesos.
- Exceso de tiempo extra.
- Factores legales que intervengan directamente en un cambio en las operaciones habituales.

- Averías frecuentes en equipos.
- Número de quejas por área.
- Entrevistas a jefaturas o supervisores.
- Encuestas y/o listas de verificación a los aplicantes del cargo.

También es muy importante la relación que tenga el área de recursos humanos con los directivos y jefaturas de las otras áreas ya que el estar en contacto directo y permanente con sus subalternos conoce más profundamente sus necesidades de capacitación. En cualquier de estos casos Recursos Humanos debe verificar y asegurarse de la verdadera existencia de estas necesidades.

5.2.4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:

Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación se procederá a determinar los objetivos de cada programa y por ende se deberá establecer un plan de capacitación ya sea por cargos, áreas funcionales, departamentos o de manera organizacional.

Para Juliecom podemos enunciar los siguientes:

- Conducir a una rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporcionar información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporcionar una buena atmósfera para el aprendizaje.

5.2.4.3 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

Esta etapa del proceso está relacionada con la planeación de acciones que se ejecutan durante el establecimiento del programa de capacitación. El contenido del programa depende de las necesidades y objetivos que se establecieron en la fase anterior, y tiene que ver con el fortalecimiento o creación de habilidades, conocimientos o el refuerzo de factores actitudinales.

Debemos partir de los siguientes factores para poder diseñar y programar el evento de capacitación:

- ✓ Objetivos del programa.
- ✓ Participantes.
- ✓ Metodología de aprendizaje.
- ✓ Contenido.
- ✓ Instructor o facilitador.
- ✓ Lugar donde se ejecutará el programa y fecha.
- ✓ Duración del programa.
- ✓ Recursos.
- ✓ Presupuestos.

Para garantizar el retorno de la inversión del capital humano realizado a través de la capacitación, esta deberá contribuir a los grandes logros de la organización:

- Eficiencia y Eficacia en la consecución de los objetivos o estrategias.
- Innovación en métodos, productos y otros.
- Satisfacción de los clientes
- Desarrollo y potencialización del capital humano de la organización.
- Calidad de vida en la organización y por ende buen clima laboral.
- Reconocimiento social.

5.2.4.4 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE:

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia, es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

A continuación se detallan algunos principios de aprendizaje que puedan ser utilizados para programas de capacitación, educación y formación de adultos:

- La persona debe estar motivada para aprender y debe tener la voluntad para hacerlo.
- La participación permanente y activa durante el programa de capacitación hace que el proceso sea más rápido y que se recuerde el contenido por más tiempo.
- Práctica y repetición, es decir, llevar a cabo la teoría o la selección por medio de la repetición de lo estudiado en su lugar de trabajo.
- Retroalimentación de este principio hace posible que tanto el participante como formador estén informados sobre el proceso hacia los resultados y lo que hace feliz es cumplir plenamente con el objetivo, en esta etapa se pueden realizar las correcciones y los ajustes que sean.

5.2.4.5 TÉCNICAS DE APRENDIZAJE:

En esta etapa el proceso se seleccionaran los materiales didácticos y pedagógicos, técnicas e instrumentos requeridos para lograr los objetivos de aprendizaje:

- Recursos audiovisuales.
- Roy playing. (juego de roles y dramatizadores)
- Utilización de medios electrónicos, navegación en el Internet, video conferencias.
- La formación en el puesto de trabajo.
- La rotación en puestos de trabajo.

5.2.4.6 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:

La evaluación del programa constituye la etapa final del proceso, por medio del cual se verificará en que medida el evento de capacitación logro los objetivos que se había planteado al inicio. Se puede resumir los principales niveles de evaluación de los programas en los siguientes:

NIVEL de evaluación:	DESCRIPCIÓN
REACCIÓN – SATISFACCIÓN	Mide la reacción o el grado de satisfacción de los participantes con el programa. Este tipo de evaluación considera los siguientes aspectos: Evaluación del instructor, percepción del grado de conocimientos, habilidades para transmitir los conocimientos del programa, instalaciones donde se ejecute el programa, duración, alimentación, entre otros.
APRENDIZAJE	Mide si el programa promueve el desarrollo de conocimientos y habilidades en los participantes. Si es una capacitación se refiere al grado de los objetivos del curso de aprendizaje fueron logrados.
TRANSFERENCIA	Mide si el programa ha generado cambios conductuales que se estén aplicando en el lugar de trabajo. En un curso de capacitación se trata de determinar si los participantes están aplicando su aprendizaje en el lugar de trabajo. En coordinación con el supervisor o jefe de capacitación, la persona de recursos humanos encargado, del subsistema de capacitación, programar esta evaluación que puede ser realizada a los 3 y 6 meses de haber conducido el programa y que se basará en la observación de lo aplicado.
IMPACTO INSTITUCIONAL	En este nivel se trata de determinar que cambios se están dando en la organización como consecuencia de la aplicación del nivel anterior. Por ejemplo, si los participantes de un curso aplican su aprendizaje, eso puede tener el impacto de reducir el tiempo del ciclo de un procesos bajar el nivel de quejas de los clientes, reducir costo, etc.

Para obtener el máximo beneficio de los programas de capacitación primeramente debemos contar con el apoyo incondicional de las jefaturas, gerencia media y de la gerencia, solo así los programas tendrán credibilidad y lograrán el compromiso necesario por parte de los participantes.

Los objetivos del programa deben estar estrechamente relacionados o ligados a los objetivos estratégicos de la institución. Incentivar al personal que asisten a los programa, aplica los conocimientos y habilidades adquiridas por medio de este aporta el crecimiento de la organización.

Se ha realizado un extracto del Plan de Capacitación presentado a Gerencia, de los 2 cursos que se consideran más importantes administrar en JULIECOM S.A., este se refiere a:

CURSO / TALLER	Motivación del personal y aprobación de la marca	Técnicas efectivas de ventas
CARGO	Todo el personal	Personal de ventas (meseras)
OBJETIVO GENERAL	Crear un mejor ambiente de trabajo llevando a los empleados de la empresa a trabajar con pasión y apropiarse del trabajo encomendado	Capacitar a los vendedores en las últimas técnicas de ventas con el fin de aumentar los cierres y conseguir mayor cantidad de clientes.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> · Llegar a establecer un cada uno de los empleados motivos para la acción. · Crear cambios en los procedimientos de realización de las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Actualizar a vendedoras · Demostrar que la venta con las técnicas es efectiva.
CONTENIDO DEL PROGRAMA	Motivación personal, manejo de situaciones con equilibrio, liderando cambios, taller de apropiación de marca, dinámicas grupales de integración.	Técnicas efectivas de ventas, cierres, como obtener referencias, motivación y métodos para establecer metas, clínica de ventas.
TIEMPO DE DURACIÓN	8 horas	8 horas
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> · Midiendo el grado de compromiso en las tareas asignadas. · Definiendo el cumplimiento de los objetivos. · Observando el cambio de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> · Comprobando la integración de los vendedores. · Cantidad de platos Premium vendidos por cantidad de clientes satisfechos.
FACILITADOR	Experto en motivación Personal.	Experto en Ventas y Motivación.
RECURSOS NECESARIOS	Infocus, pantalla, laptop, materiales que necesite el facilitador.	Pápelo grafo, papeletas, carpetas, hojas, Infocus, pantalla, laptop, materiales que necesite el facilitador.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

A través de la elaboración del presente proyecto podemos concluir que:

- La empresa Juliecom S.A no cuenta con un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias y a pesar de que la Gerencia General tiene claramente definida su posición y hacia donde quieren ir, esto no está formalizado y tampoco difundido entre su personal.
- La empresa no dispone de un departamento del Talento humano esto hace que le sea difícil enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, al no contar con una persona responsable para administrar la gestión se limita el campo de acción y no permite explotar el segmento de este negocio, además dificulta el conocimiento de las personas que ingresan a laborar en Juliecom, y que todo este personal no tenga una adecuado posicionamiento dentro de la empresa según las habilidad y competencias que este pueda tener para un mejor desarrollo en el puesto.
- Al hacer el levantamiento de los distintos subsistemas de la gestión del talento humano como son: reclutamiento, selección, inducción evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo del talento humano se determinó que no lo manejan a través de métodos ni técnicas por lo que las estrategias y objetivos de la empresa no se enlazan con las estrategias de gestión del talento humano.

6.2 RECOMENDACIONES

- La empresa Juliecom S.A. debe implementar y diseñar un Sistema de Talento humano por competencias, es primordial que se realice un análisis de los puestos en todos los niveles Ejecutivo, Gerencial Intermedio y Operativo y que se difunda a través de un proceso de reinducción a todos los empleados dando así a

conocer los nuevos cambios que la organización ha propuesto con el fin de dar a la gestión del talento humano la importancia que merece.

- Se debe cambiar la estructura organizacional de Juliecom S.A., ya que al implantar un nuevo servicio es necesario incorporar a la empresa un Analista de Personal que sea responsable de administrar la Gestión del Talento humano y los distintos subsistemas, es necesario difundir y explicar al personal las razones por las cuales este analista de personal se hará cargo y participará en los diferentes procesos de administración del talento humano, exponer su responsabilidad y funciones a realizar.
- Se deberá prestar mayor atención a todos los subsistemas de la gestión del talento humano, se debe aplicar procedimientos técnicos y metodologías adecuadas como las planteadas en el presente trabajo ya que existe varias aspectos en los que la empresa puede mejorar para contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- Que se implante este proyecto de mejoramiento con el propósito de alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Juliecom, Manual de Inducción de TGI FRIDAY´S, 2000
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, MC Graw Hill, Bogotá 2000.
- Chiavetano, Idalberto, Gestión del Talento Humano, MC Graw Hill, Bogota 2004.
- Monoly, R, Wayne, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, México 1997
- Dessler, Gary, Administración de personal, Pretince Hall, México 1996.
- Sherman Arthur, Administración de personal, Editorial Norma, Barcelona 1989.
- Ulrich Dave, R. Michael, El futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Editores EDIPE, 2000
- Internet; WWW.monografias.com
- Le Boyer, C (2002). Gestión de las Competencias. Barcelona 2002; Ediciones Gestión 2000.
- Moreno, J (2001). Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. MC Graw-Hill.