

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y DEL ÁREA COMERCIAL EN
AUTOMERCOL S.A.,

NELCY YANNETH SARMIENTO ROBAYO

C.C.52.418.212

DORIS YASMIN SANTOS GARZON

C.C.52.375.923

PROFESOR

MIREYA LÓPEZ CHAPARRO



FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

BOGOTÁ, D.C.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO.**

Bogotá, D.C., Junio 04 de 2011

Marque con una X
Tesis Trabajo de Grado **X**

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad
Estimados Señores:

Nosotras NELCY YANNETH SARMIENTO ROBAYO y DORIS YASMIN SANTOS GARZON, identificada(s) con C.C. No. C.C.52.418.212, 52375923, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y DEL ÁREA COMERCIAL EN AUTOMERCOL S.A. presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de ESPECIALISTAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la

Decisión Andina 351 de 1993, **“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Doris Yasmin Santos Garzón
52.375.923 de Bogotá

Nelcy Janneth Sarmiento
52.418.212 de Bogotá

1. Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar las competencias organizacionales y del área comercial de Automercol S.A., como base para una futura implementación de un modelo de Gestión por competencias como proceso innovador, que permitirá correlacionar la planeación estratégica con los diferentes procesos de gestión de personal. El alcance inicial se centro en la descripción de los perfiles y la identificación de las competencias organizacionales, gerenciales y específicas de los cargos del área comercial, conformados por cinco cargos; con un total de ocho empleados.

La metodología utilizada se baso en el modelo propuesto por Oria Morales y en algunas fases se complemento con el modelo de Martha Alles; en el método, el enfoque que se utilizó es el cualitativo, puesto que se centro en la descripción de los perfiles de cada cargo.

Palabras clave: modelo, competencia, gestión por competencias, perfiles, área comercial, empleados.

Abstract

The aim of this work is to identify organizational skills and commercial area in the company Automercol SA, as basis for future implementation of a management competency model and innovative process, which allows strategic planning correlate with different personnel management processes. The initial objective was focused on the description of the profiles and the identification of organizational skills, management fees and specific business area, made up of five positions, with a total of eight employees. The methodology used was based on the model proposed by Morales Oria and at some stages was supplemented with the model of Martha Alles; in the method, the approach used is qualitative, as it focuses on describing the profiles of each charge.

Keywords: model, competition, skills management, profiles, commercial area employees.

2. Introducción

El área de Gestión Humana, es una unidad importante en el cumplimiento de los objetivos de la Organización; debido a que en esta se tienen en cuenta la mayoría de los procesos relacionados con el personal, los cuales involucran: selección, inducción, descripciones de cargo, planes de carrera, capacitación, evaluaciones de desempeño y retiro, entre otros. Así mismo, es el personal, un factor influyente y diferenciador en las organizaciones con éxito.

La identificación de las competencias organizacionales y del área comercial en Automercol S.A., como proceso innovador, muy probablemente, permitirá correlacionar la planeación estratégica con los diferentes procesos de gestión del personal y como ventaja competitiva para la organización y la consecución de las metas organizacionales; es un tema de interés común, tanto para la empresa como para las autoras de la investigación, debido a que ésta permite la aplicación de los conocimientos estudiados en la Especialización de la Gerencia de Recursos Humanos.

La identificación de las competencias organizacionales y del área comercial, muy posiblemente, se utilizó como base para una futura implementación de un modelo de Gestión por competencias, que le proporcione a Automercol beneficios, tales como: la creación de descripciones de cargo, como una herramienta que permite seleccionar a los candidatos más idóneos para el cargo, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el desarrollo del mismo; así mismo facilitaría la adaptación y conocimiento de las funciones del personal de la Organización.

De igual manera, al identificar las competencias organizacionales, se evidencia la posibilidad de continuar reforzando aquellas con las que cuenta el personal y la oportunidad de desarrollar otras, todas enfocadas en dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño, correlacionadas con las competencias, muy seguramente permitan realizar una retroalimentación a los empleados acerca de su ejecución en el trabajo y permita puntualizar aquellos tipos de comportamientos que se esperan modificar.

A nivel general se busca que el personal de Automercol, sea el idóneo para los cargos, generando oportunidades de mejora, encaminados al cumplimiento de los propósitos u objetivos organizacionales.

3. Justificación

El punto de partida de la investigación nace del interés por explorar el concepto de la gestión por competencias, este es un concepto que cada vez adquiere más fuerza y mayor relevancia en las organizaciones, ya que consolida y favorece el desempeño laboral.

Siendo las organizaciones un espacio abierto a la exploración de alternativas de gestión profesional psicológica, se exponen a la vista una serie de inquietudes relacionadas con el papel que juegan las competencias en el desarrollo del empleado dentro de la empresa.

Lo anteriormente expuesto reafirma el interés por el tema de investigación y lo hace relevante en la medida en que se reconoce que en la actualidad las condiciones del mercado son cambiantes, esto hace que las organizaciones cada día asuman nuevos retos y metas, involucrando una alta exigencia en los procesos, donde necesariamente se deben asumir aprendizajes continuos, que contribuyan al fortalecimiento del Talento Humano.

Es así, que la tendencia organizacional se enfoca actualmente hacia el fortalecimiento de competencias tales como la orientación al logro, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones, entre otras; se destaca el papel que juegan las competencias en el desarrollo del ámbito empresarial, apuntando al éxito y alcance de metas laborales.

4. Planteamiento del problema

“La gestión por competencias no es una moda, sino un método sólido con muchos años de vigencia” lo expresa Martha Alles (2009), en su libro diccionario de preguntas; lo anterior, permite introducir a la presentación del tema de investigación del presente proyecto. Es importante destacar que el estudio de las competencias empezó a ser utilizado gracias a las investigaciones de David McClellan alrededor de los años 70, quien se focalizó básicamente en identificar variables que permitieran explicar el desempeño laboral.

El interés de la presente investigación, es explorar la variedad de conductas, comportamientos, habilidades y destrezas que pueden ser comprendidos y explicados a partir de la identificación de las competencias organizacionales y específicas del área comercial, de Automercol, esperando que estas sirvan como base para una futura implementación del modelo de gestión por competencias, que contribuiría a la alineación del Talento humano con la estrategia organizacional.

De esta manera, se plantea una pregunta que busca resolver la inquietud mencionada de manera objetiva y acertada: ¿La identificación de las competencias organizacionales y del área comercial, se utilizaran como base para una futura implementación de un Sistema de Gestión por competencias en la compañía Automercol S.A., como proceso de innovación, aportando al cumplimiento de los propósitos estratégicos?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Identificar las competencias organizacionales y del área comercial de Automercol S.A., como base para la futura implementación de un modelo de Gestión por competencias y como proceso innovador.

5.2 Objetivos específicos

Identificar las competencias organizacionales, con la gerencia general, con base en los propósitos estratégicos de Automercol S.A., a través de reuniones; tomando como base un diccionario de competencias validado.

Realizar las descripciones de los cargos del área comercial, definiendo las competencias específicas de los mismos y corroborando la información con el gerente de la unidad.

Dar a conocer a los colaboradores del área comercial, las competencias organizacionales y específicas, junto con las descripciones de cargo.

6. Historia de Automercol

En 1998, nace la Sociedad Anónima Automercol, constituida por Alfredo Pombo Leyva y sus cinco hijos, hacia 1999, se inaugura la sede de Servicio Post-Venta y de comercialización de repuestos, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la calle 99 con carrera 11, donde actualmente continúa ofreciendo servicios.

En el 2008, Automercol S.A., obtiene la certificación Taller 2010 por Daimler Alemania, la cual busca el desarrollo de un proceso de trabajo, bajo estándares de calidad en el servicio. Esta certificación la ha mantenido, gracias a la implementación, desarrollo y continuidad en más de un 80% del total de los requerimientos.

Hacia finales del 2009, los socios deciden contratar un nuevo Gerente General, ajeno a la familia de los mismos; el cual ha implementado una serie de cambios con el fin de optimizar procesos, lo cual repercute en una mejor prestación de servicios, implementación de procedimientos, incremento en las ventas y generación de mayor utilidad a los socios.

El área de Gestión Humana en Automercol fue creada aproximadamente hace cuatro años, cuenta en la actualidad con una sola persona, quien le reporta directamente a la Gerencia General y está encargada de procesos tales como: elaboración de la nómina, selección, inducción, contratación, seguridad social, bienestar, salud ocupacional, entre otros. Uno de los principales objetivos del área es elaborar las descripciones de cargo bajo el modelo de gestión por competencias;

lo cual facilite la adaptación, claridad en las responsabilidades, seguimiento, retroalimentación y evaluación de desempeño del personal.

7. Marco teórico

7.1 La importancia del Recurso Humano en las organizaciones

Cada vez las organizaciones se ven obligadas a ser más competitivas; para lograrlo las empresas deben contar con un área de recursos humanos fortalecida y orientada a realizar una gestión eficiente del talento humano, es por esto que debe garantizar un conocimiento pleno de los procesos siempre orientados a mantener una óptima relación entre la organización y las personas que desempeñan los cargos.

Para lograr este objetivo se debe tener un conocimiento pleno del plan estratégico de la compañía, por ende el gran desafío del área de recursos humanos, es contribuir en el logro de objetivos de la organización, alineando el mismo a las estrategias planteadas por la empresa.

La función de la unidad de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer 1997) de soporte a aquellas que agregaban valor, como el área financiera, a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco, centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart,1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para

constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001).

Según Calderón & co (2007 pag. 4) Durante las décadas del 20 y 30 del siglo pasado en nuestro país, surgen los departamentos de relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función, la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

De acuerdo con Chiavenato, I. (2007) en su obra El capital humano de las organizaciones, indica que el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los principales factores que incide en la dinámica de las organizaciones son las personas; las cualidades, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con el trabajo y su iniciativa, entre otros, son variables de gran impacto, en la productividad de la organización, en el índice de servicio al cliente, en el reconocimiento y así mismo, en la competitividad.

7.2 Las Competencias

Aunque muchos son los conceptos y estudios que podemos encontrar respecto a las competencias, vale la pena resaltar que el propulsor del concepto fue David McClellan en los años de los setenta.

Mc Clellan afirmó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban el buen desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida y discriminaban minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado laboral. Por lo cual identificó la necesidad de buscar otras variables que predijeran cierto grado de éxito, o al menos, que fueran más acertadas por los métodos de rasgos (Adams, 1995796 en Menters, 1996) citado por Ríos Y. & Cols. 2003.

McClelland D. 1991 citado por Ríos Y. & Cols (2003), define competencia como: “Una característica subyacente del individuo, es una relación causal de criterios efectivos y o realización superior de un trabajo o situación. Las características subyacentes quieren decir que la competencia es un atributo profundo de la personalidad y puede predecir la conducta en amplias variedades de situaciones y tareas de trabajo. La relación causal significa que la competencia causa o predice conductas o realizaciones. Los criterios de referencia significan que la competencia actualmente predice quien hace algo bien o pobremente como medida en un criterio específico” (p. 139).

Según Spencer y Spencer citado por Martha Alles (2008) en su obra Dirección estratégica de RRHH, donde hace referencia al concepto indicando que las competencia son características fundamentales del hombre que indican “formas de

comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. Por lo tanto todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que definen sus competencias para cierta actividad.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

La Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

Oria Morales (2008) describe las principales cualidades de las Competencias:

- a. Son características permanentes de la persona.
- b. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- c. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- d. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

- e. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Entonces vale la pena resaltar que una competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

Por consiguiente las competencias identificadas para un cargo determinan la diferencia entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio.

Siguiendo ese orden, presentaremos las características o componentes de las competencias expuestas por Oria Morales (2008):

1. Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el *feedback* para hacerlo mejor.

2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo es la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse así mismo, como una persona que desarrolla a otros.

4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental, o para hacer algo bien. Por ejemplo, dirigir una reunión.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, una forma acertada y flexible de describir el concepto y distinguir dos tipos de competencias es el ("Modelo del Iceberg") que muestra ciertas características visibles (la punta del iceberg) y otras subyacentes pero de mayor peso y que en definitiva determinan el rumbo.

Las características personales se representan como un "Iceberg". Las habilidades y conocimientos se ubican en el pico. Estas características son, generalmente, necesarias pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente. Las características que en general hacen la diferencia se encuentran por debajo del nivel del agua.

7.2.1 Tipos o clasificación de competencias

Aunque existe una gran variedad de clasificaciones es de nuestro interés citar las siguientes:

- a) Según Spencer y Spencer, citado por Alles (2008) las competencias tienen tres componentes importantes: motivación, que son los intereses que una persona considera o desea consistentemente, “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros”. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas y habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

- b) Competencias diferenciadoras: son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso; es la cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias respecto a otra con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es necesariamente la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo. Se adquieren en la especialización profesional, siendo no transferibles a no ser indirectamente, por las habilidades adquiridas que puedan ser readaptadas (Mc Clelland, D.,1991).

Según Alles M. (2008) hace referencia al “modelo del Iceberg” donde propone que algunos autores introducen este modelo, donde dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. (p. 61).

Así mismo, Claude Levy Leboyer, citada por Alles (2008) las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que la transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, igualmente en situaciones de evaluación. Ellos implican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. (p.61)

7.3 Gestión por competencias

La gestión por competencias, según Oria Morales, consiste en seleccionar, capacitar y mantener el talento humano, a través de la alineación de los procesos de Recursos Humanos, teniendo en cuenta las capacidades y resultados necesarios para un desempeño competente. En donde es preciso definir, la misión, visión y objetivos de la empresa y a partir de estos, desarrollar un lenguaje común, competencias laborales, las cuales deben estar presentes en el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Dentro de los principales objetivos del sistema de gestión por competencias, según Oria Morales, está el administrar los recursos humanos integralmente, de una forma más práctica. Con lo cual de igual forma se lograría: mejorar la unificación de los procesos de gestión humana, la mejora en la calidad de los procesos y en la asignación de los recursos humanos, el involucrar esta área con las estrategias de la organización, el comprometer el personal directivo en la gestión de su personal, el contribuir en el desarrollo de las personas a nivel profesional y el tomar decisiones de manera más objetiva y con criterios homogéneos.

Para Sagi L, (2004) la gestión por competencias es un sistema que permite la integración de todos los procesos de recursos humanos bajo un único modelo. Así mismo, realiza una adaptación del cuadro de mando integral propuesto por Norton y Kaplan; en este se identifican las relaciones entre cuatro perspectivas: la de innovación, recursos humanos, mercadeo y financiera; en donde se analiza que la consecución de los objetivos financieros de las organizaciones depende del cumplimiento de las metas comerciales y de la consecución de los objetivos de innovación y procesos; y así mismo, unos como otros dependen del logro de los objetivos de recursos humanos, puesto que quienes consiguen nuevos clientes, diseñan nuevas estrategias, productos y servicios, quienes proponen innovaciones y mejoran procesos, son las personas. Es así que la base de todo son los recursos humanos, sus competencias, la forma como se organizan y distribuyen y su motivación.

Martha Alles, plantea que para implementar un sistema de gestión por competencias es necesario tener claro el plan estratégico de la organización, y con base en ese análisis la empresa debe revisar las competencias que se tienen e implementar las que no se poseen, asegurándose que las seleccionadas son las que van a facilitar que la organización alcance los objetivos propuestos. Posteriormente se deben analizar los subsistemas tales como: selección, identificación de las competencias en las descripciones de cargo, evaluaciones de desempeño y desarrollo.

Así mismo, menciona que para identificar las competencias organizacionales es importante que la organización no elija las más atractivas, las más convenientes o las más fáciles de comprender, sino las que le van a permitir alcanzar la visión y el plan estratégico; punto de partida para definir las.

Es por ello que el modelo de gestión por competencias debe orientarse en las destrezas de las personas; permitiendo desarrollar perfiles de competencias que permitan una mejor descripción del personal.

De igual forma destaca el modelo de gestión por competencias como un método de trabajo que permite lograr los objetivos de la organización; el cual busca que todo el personal que trabaje en la empresa contribuya en alcanzar un objetivo común.

Así como, lo plantea Talentos Únicos Ltda., en su artículo “Competencias: poderosa herramienta en el logro de objetivos”, las competencias, son pieza fundamental para el mejoramiento del desempeño individual y organizacional,

puesto que reflejan la estrategia de la organización, la misión y sus valores; por lo cual cada modelo de competencias es particular de cada compañía.

También destacan la Gestión por competencias, como una herramienta que permite determinar de forma objetiva, las fortalezas y posibles áreas de desarrollo de los participantes en un proceso de selección, así como de los empleados; puesto que definidas previamente, permiten identificar la capacidad de las personas para realizar ciertas tareas, en términos de comportamientos observables.

Enfatizan la diferencia entre los procesos de Recursos Humanos, tradicionales a los basados en competencias; puesto que este último modelo involucra los planes estratégicos. Así mismo, permite a la organización encaminar sus esfuerzos hacia un desarrollo permanente; fortaleciendo el grupo de trabajo por su competitividad, lo cual contribuye al logro de los objetivos de la empresa, apoyado en gran parte por la función de Recursos Humanos.

En el modelo de Bueno y Morcillo citado por González, M (2000) se indica que para implementar un modelo de dirección estratégica por competencias, se hace necesario que la empresa defina desde el primer momento, lo que quiere ser, lo que hace y lo que es capaz de ser y hacer en el futuro.

De acuerdo con González M (2000) los modelos, de dirección y desarrollo de personas, fundamentados en competencias, suponen en las personas, mayor autonomía, responsabilidad, mayor posibilidad de explorar sus actitudes, aptitudes y capacidades; además de un mayor crecimiento y desarrollo dentro de la organización empresarial. Para esto, el desarrollo estratégico de la organización

debe ser coherente, diseñando políticas de dirección y desarrollo de personal que contemplen esos conceptos dentro de la selección, la retribución, la formación y el desarrollo, los planes de carrera y evaluación.

7.4 Modelo de gestión de competencias propuesto por Martha Alles

Allles propone un diccionario de competencias, cuya definición surge como un producto de una investigación de las competencias más utilizadas con frecuencia. En este diccionario se encuentra la descripción de las competencias generales o cardinales, las competencias específicas gerenciales y las competencias específicas por área.

Las competencias generales o cardinales, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra, deben ser establecidas para todos los integrantes de la organización sin que importe su nivel, estas competencias permiten alcanzar la visión organizacional. Por otra parte, las competencias específicas gerenciales tienen relación con ciertos grupos de personas, se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas y las competencias específicas serán requeridas para los que trabajen en un área en particular (Alles, 2002, p. 60).

No obstante lo más indicado para cada empresa, es que se oriente utilizando este diccionario en pro de describir las definiciones de sus competencias de acuerdo a las necesidades de la organización, además teniendo en cuenta la visión, misión y valores establecidos.

La autora, en mención, propone que después de la confección del diccionario de competencias de la empresa, estas deben abrirse en una escala de cuatro grados que son:

A: Alto

B: Bueno por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto

D: Insatisfactorio

Nota: El grado D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo. (Alles, 2002, p. 20)

En resumen la implantación del modelo propuesto por Alles, comienza por la definición de las competencias, con base en la misión, la visión y la estrategia de la organización, dar continuidad con la preparación del diccionario y posteriormente dar paso a la descripción de los puestos, incluyendo la asignación de las competencias a cada uno de ellos.

Por lo tanto, dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferentes grados de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto con el grado de cumplimiento necesario, es decir cada compañía debe decidir cómo describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales

enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido. (Alles, 2009, p. 277)

Haciendo referencia a este último paso Alles M. expresa que “Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de los puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos” (Alles, 2005, p. 37)

8. Diccionario de competencias compañía Automercol

Competencias Generales

Cuadro 1.

Nombre	Definición
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como el personal ajeno a la organización.
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.
Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a

	actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de los esperados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Competencias Gerenciales

Cuadro 2.

Nombre	Definición
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
Nivel A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando debe identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio.
Nivel B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas
Nivel C	Puede adecuarse a los cambios del entorno, detectando nuevas oportunidades de negocios.
Nivel D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego en el mercado. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 3.

Nombre	Definición
Desarrollo del Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
Nivel A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
Nivel B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
Nivel C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
Nivel D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.
	Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 4.

Nombre	Definición
<i>Empowerment</i>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Nivel A	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
Nivel B	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
Nivel C	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
Nivel D	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Competencias específicas por niveles de cargos Altos: Dirección y Gerencias

Cuadro 5.

Nombre	Definición
Habilidad Analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
Nivel A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
Nivel B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Nivel C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
Nivel D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales	

Cuadro 6.

Nombre	Definición
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.
Nivel A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
Nivel B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
Nivel C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
Nivel D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales	

Cuadro 7.

Nombre	Definición
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar

	planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
Nivel A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
Nivel B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
Nivel C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
Nivel D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Competencias específicas nivel Intermedio: Ejecutivos de venta y secretaria de ventas.

Cuadro 8.

Nombre	Definición
Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
Nivel A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
Nivel B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga

	proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Nivel C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
Nivel D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.
Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales	

Cuadro 9.

Nombre	Definición
Orientación al resultado	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Nivel A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
Nivel B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
Nivel C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
Nivel D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia

	o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales
--	---

Cuadro 10.

Nombre	Definición
Impacto e influencia	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.
Nivel A	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
Nivel B	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.
Nivel C	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.
Nivel D	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 11.

Nombre	Definición
Resolución de problemas comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.
Nivel A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un

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

Cuadro 12.

Nombre	Definición
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.
Nivel A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
Nivel B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Nivel C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
Nivel D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras

	personas. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales
--	---

Cuadro 13.

Nombre	Definición
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
Nivel A	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
Nivel B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
Nivel C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
Nivel D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 14

Nombre	Definición
Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
Nivel A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

	Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
Nivel B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Nivel C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
Nivel D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
	Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 15

Nombre	Definición
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
Nivel A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.
Nivel B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
Nivel C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
Nivel D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no

	esté dentro de sus obligaciones específicas. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales
--	--

Cuadro 16

Nombre	Definición
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
Nivel A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
Nivel B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Nivel C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
Nivel D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Competencias específicas nivel básico: Asistentes de protocolo, alistador y auxiliar de servicios generales.

Cuadro 17.

Nombre	Definición
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la

	capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
Nivel A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
Nivel B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
Nivel C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
Nivel D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.
	Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 18.

Nombre	Definición
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
Nivel A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
Nivel B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

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

Cuadro 19.

Nombre	Definición
Preocupación por el orden y la calidad	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
Nivel A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
Nivel B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.
Nivel C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
Nivel D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 20.

Nombre	Definición
--------	------------

Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
Nivel A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
Nivel B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Nivel C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
Nivel D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

Cuadro 21.

Nombre	Definición
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Nivel A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Nivel B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Nivel C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
Nivel D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad. Fuente: adaptación diccionario de Oria Morales

9. Método

9.1 Tipo de diseño y estudio

El enfoque de la presente investigación es cualitativa, como lo indica Cortes M. (2004) este tipo de estudio pretende especificar las propiedades, características, perfiles; de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p.20). Así mismo, tiene como objetivo entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acortarlas. (p. 10)

La información se obtuvo por medio de la observación directa, se realizaron entrevistas que hacían referencia a las actividades que realizaban los trabajadores y a partir de esto, se determinaron cuáles eran las funciones críticas de cada cargo, principales actividades y resultados, indicadores de gestión, responsabilidades, relaciones con los demás departamentos, competencias requeridas por cada cargo, entre otros.

Para Muchinsky P. (2004) la esencia de este tipo de investigación es reconocer las diferentes maneras mediante las cuales podemos lograr la comprensión de un fenómeno; en donde podemos aprender mediante la observación, la escucha, y en algunos casos la participación en el fenómeno que tratamos de entender (p. 32).

El diseño es de tipo investigación-acción, como lo menciona Hernández y otros (2010), en el cual se hace énfasis en optimizar prácticas, solucionar problemas cotidianos, suministrar datos que orienten y faciliten la toma de decisiones; en este caso las descripciones de cargo facilitan el desempeño de los

ocupantes y el identificar las competencias de dichos cargos son la base para la optimización de los procesos de selección y de evaluación de desempeño, enfocados en el cumplimiento de los propósitos estratégicos.

9.2 Población objetivo

El alcance de la investigación, se centro en la identificación de las competencias organizacionales y de las competencias gerenciales y específicas, de los cargos del área comercial, se hizo énfasis en esta área por ser misional. No sé realizaron las demás por la limitante de tiempo; sin embargo, como una de los investigadoras labora actualmente en dicha Organización, el interés tanto de ella como de la empresa, es la implementación de un modelo de gestión por competencias; identificando las competencias de todos los cargos y correlacionarlas para los procesos de selección, capacitación y evaluaciones de desempeño.

Para la presente investigación y de acuerdo a la información recopilada por medio de la entrevista obtenida con la dirección de la compañía, seleccionamos para este fin los trabajadores que hacen parte del área comercial de la empresa Automercol, debido a que esta área se encuentra directamente relacionada con el direccionamiento estratégico de la compañía. Además, por centrarse gran parte de las perspectivas comerciales y de crecimiento de esta empresa; cabe anotar que Automercol es una empresa comercializadora dentro de la red de concesionarios

autorizados por Daimler Colombia: automóviles, repuestos, accesorios y servicios post-venta de la marca Mercedes Benz.

Los principales clientes de Automercol S.A., son aquellos que cuentan con un presupuesto para adquirir vehículos de gama alta o de lujo, como lo es un vehículo Mercedes Benz; dentro de sus principales competidores están: BMW, Audi y Porsche. Por lo tanto los trabajadores que están directamente relacionados con esta área deben contar con un perfil alto y el proceso de selección debe ser muy exigente, por lo cual deben existir perfiles muy bien definidos, con el fin de coadyuvar a la consecución del personal idóneo, para ocupar estos cargos. Ya que se debe garantizar que este personal cuente con las competencias exigidas para dar cumplimiento a las responsabilidades y exigencia del mismo cargo.

Por ende, la identificación de competencias organizacionales y las de los cargos del área comercial, junto con la descripción y evaluación de los mismos, es relevante para esta organización, debido a que el personal que ingresa o se desempeña en esta unidad debe conocer bien sus funciones, lo cual facilite el cumplimiento a cabalidad de las mismas y de igual forma su desempeño, aumentando la probabilidad de que la evaluación del mismo sea favorable; lo cual se correlaciona directamente con la consecución de metas de ventas y así mismo, de los objetivos de la empresa.

Actualmente, el departamento comercial está conformado por un director comercial, cuatro ejecutivos de ventas, una secretaria de ventas, un alistador y un auxiliar de servicios generales; es decir un total de ocho empleados y cinco cargos.

9.3 Instrumento

Se emplearon básicamente dos instrumentos, el primero se implementó en la primera fase, por sugerencia de la gerencia general de Automercol, en el cual se identifican los siguientes campos:

- Identificación del cargo
- Misión de la compañía
- Dimensiones
- Finalidades del puesto
- Toma de decisiones
- Relaciones
- Representación institucional
- Problemas típicos
- Indicadores de gestión

Al criterio de las investigadoras, se consideró que dicho instrumento reporta información básica sobre los cargos, y no enfatiza en la identificación de las competencias requeridas por cada uno de los perfiles, por lo tanto se optó por el

segundo instrumento propuesto por la autora Martha Alles, que según criterio de las investigadoras, complementa gran parte de la información requerida para la construcción del modelo, este formato cuenta con las siguientes campos:

- En la primer parte, encontramos el encabezado donde se relaciona la identificación del puesto, la razón social de la empresa, el departamento o división a la que pertenece el puesto dentro de la organización, el título o nombre del puesto, ciudad o región, código del puesto si se requiere, el nombre del jefe inmediato y fecha de elaboración.
- En la segunda parte hace referencia a la estructura organizacional; donde se representará el contexto del cargo, el área a la que pertenece y en general, la relación que tiene con cada uno de los puestos como los jefes, pares y subalternos.
- En la tercer parte se hace una descripción del propósito general o razón por la cual existe el puesto dentro de la organización, también se le denomina la misión del cargo.
- En la cuarta parte se describe de manera clara y concisa las actividades del puesto, se evidencia la relación del puesto con las operaciones de la empresa, relaciones con otras unidades y de qué tipo y el ambiente interno y externo del trabajo.
- En la quinta parte se relacionan los indicadores de gestión definidos para el cargo

- En la sexta parte corresponde a las responsabilidades del cargo, como lo son: Personal, materiales y equipos, información y documentación confidencial, entre otros.
- En la séptima parte hace énfasis en las relaciones con el contexto, es decir los aspectos relevantes del entorno del cargo. Entre ellas encontramos las relaciones internas, participación en comités, etc.
- Posteriormente encontraremos los requisitos del cargo, en el cual se relaciona los conocimientos y experiencias que requiere el cargo, para desempeñar a cabalidad las funciones y el objetivo del a cargo.
- Por último está el campo para relacionar el perfil de competencias; organizacionales, específicas y técnicas, estas últimas se omiten en los cargos gerenciales.

10. Metodología

La metodología utilizada en esta implementación de competencias en la empresa Automercol fue basada en el modelo propuesto por Oria Morales, quien plantea las siguientes etapas de implementación:

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

10.1 Sensibilización

Según Oria Morales (2008) el objeto principal de esta etapa es permitir y dar a conocer el sistema a los directivos, gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

Nuestro objetivo inicial en esta fase se orientó en dar a conocer de una forma contundente a la dirección de la compañía, la importancia de implementar el modelo y así obtener la aprobación y el apoyo, empezando con la recopilación de la información requerida para dar inicio a la investigación, posteriormente, involucramos a los jefes de cada área explicando el modelo, sus alcances y beneficios, con el ánimo de que nos permitieran exponerlo ante sus subalternos.

Esta fase inicial se logró realizando diferentes visitas y reuniones con los directivos, jefes y colaboradores de cada área, evidenciándose aceptación, expectativa y motivación por parte del personal. Vale la pena resaltar que el tiempo requerido en esta etapa fue de 2 semanas iniciando en el mes de Agosto de 2010.

10.2 Análisis de los puestos de trabajo

Después de lograr recopilar la información del área comercial, la cual fue seleccionada por estar directamente relacionada con el objeto social de la compañía como lo nombrábamos anteriormente, nuestra pretensión fue contar con

información descriptiva acerca de cada uno de los cargos teniendo en cuenta la misión, visión y valores; además de las responsabilidades de cada cargo.

En principio para lograr la recopilación de la información, se utilizó el formato (anexo 1) que fue suministrado por la compañía, por medio del cual se obtuvo la información preliminar de cada uno de los cargos, esta primer fase fue importante para identificar que el formato debía ser complementado con otra información que daría una mayor ampliación para lograr una descripción del cargo más completa.

En la segunda fase se implementó el formato propuesto por Martha Alles, (ver formato anexo 2.) Para lo cual, se realizó una entrevista individual a cada uno de los empleados, el objetivo principal se centraba en identificar las siguientes variables: el propósito inicial del puesto, descripción de las tareas y obligaciones, requisitos, conocimientos, responsabilidades, entre otras.

10.3 Descripción de los perfiles de competencias

Esta fase hace referencia a la identificación y definición de las competencias organizacionales, con base en los propósitos estratégicos de Automercol S.A., tomando como base un diccionario de competencias tomando como fuente a la Autora Martha Alles.

Esto se logró realizando las descripciones de cargo del área comercial, identificando y definiendo las competencias específicas de los mismos; y

corroborando la información con el Director comercial, jefe del área, la recolección de información se realizó a través de entrevistas.

Las competencias Organizacionales fueron escogidas con el Gerente General, teniendo en cuenta que el objeto social de la empresa es la venta de vehículos y la prestación de servicios post-venta, principal factor crítico de éxito, puesto que este tipo de actividad es indispensable que todo el personal de la empresa cuenta con las competencias de orientación al cliente, debido a que los clientes son la prioridad y se les brinda atención directa. De igual forma, esto está correlacionado con la competencia de tener iniciativa, puesto que es importante adelantarse a los posibles inconvenientes y de esta manera generar alternativas de solución para no generar molestia a los clientes. El hecho de que cada uno de los empleados cumpla con sus funciones, repercute en gran medida el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, si un empleado se siente identificado y tiene sentido de pertenencia con la Organización, su comportamiento se orienta a cumplir con las funciones y objetivos de la misma.

11. Resultados

- ✓ Tomando como base el diccionario de competencias de la Autora Martha Alles, el cual se encuentra validado, teniendo en cuenta los propósitos estratégicos y el objeto social de Automercol, la comercialización de vehículos Mercedes Benz y la prestación de servicios Post-venta, las

investigadoras junto con el Gerente General, identificaron las competencias organizacionales:

- Orientación al cliente, encaminada en prestar un excelente servicio a los diferentes clientes, satisfaciendo en gran medida sus necesidades y resolviendo inquietudes e inconvenientes; es importante que todo el personal que labore en Automercol cuente con esta competencia puesto que más del noventa por ciento debe tener contacto con clientes.
- La iniciativa, como competencia, dirigida en adelantarse a hechos, con el fin de crear oportunidades y solucionar problemas; la relevancia de esta en Automercol está correlacionada con el visualizar posibles inconvenientes con clientes, generando alternativas de solución y en la identificación de oportunidades de mejora.
- La conciencia organizacional, orientada en el sentido de pertenencia e identificación con la empresa; el hecho de cada uno de los empleados de Automercol tenga esta competencia muy probablemente influirá en el compromiso de sus funciones y en el cumplimiento de objetivos.
- Orientación a resultados, enfocada en el cumplir metas, de manera eficiente y solucionando imprevistos; el cumplimiento de las metas

de los empleados de Automercol, está relacionado con el alcanzar los objetivos de la Organización.

- ✓ A través de entrevistas se recopiló la información correspondiente a las descripciones de cargo del área comercial, la cual se corroboró con el gerente de la unidad; estas descripciones, permitieron identificar las competencias específicas y técnicas de las mismas. La investigación se enfocó en esta área, por ser un área misional. Entre las competencias identificadas están:

- Pensamiento estratégico: encaminada en identificar los cambios del entorno, con el fin de visualizar oportunidades de negocio y de mejora. En Automercol, es relevante que el director comercial cuente con esta competencia, debido a que una de sus principales responsabilidades crear estrategias de negocios.
- Desarrollo de equipo: como la forma de promover el aprendizaje de habilidades de un grupo y de generar acciones para alcanzar objetivos. El director comercial tiene a cargo un grupo de asesores comerciales y de personal que tienen funciones que son importantes para el cumplimiento de metas de ventas, por lo cual es primordial que la persona que ocupe el cargo de director cuente con esta competencia.
- Liderazgo, enfocada en el orientar las acciones del grupo, realizando seguimiento y retroalimentación al comportamiento y a

los objetivos fijados. Es importante que el director comercial de Automercol tenga esta competencia, puesto que tiene bajo su responsabilidad un grupo de personas, cuyo desempeño es clave para el cumplimiento de objetivos.

- Negociación, como el llegar y cumplir acuerdos satisfactorios enfocados en los propósitos de la Organización; los asesores comerciales deben tener esta competencia para lograr negociaciones con clientes y cumplir lo pactado.
 - Impacto e influencia, orientada a crear estrategias para persuadir y de esta manera lograr resultados; en el momento en el que los asesores comerciales están ofreciendo los productos de la Organización es relevante que cuenten con esta competencia, para influenciar a los clientes a comprar los vehículos que ofrece Automercol.
 - Trabajo en equipo, centrado en el logro de objetivos como grupo, solucionando imprevistos y situaciones de conflicto. Es necesario que toda el área comercial de Automercol, cuente con esta competencia, puesto que sus diferentes funciones están correlacionadas, por lo cual dependen entre sí y de esta manera cumplir con los objetivos del área.
- ✓ A los colaboradores del área comercial, se les dio a conocer las descripciones de sus cargos y las competencias de las mismas; ante lo cual expresaron interés y aceptación por lo expuesto.

12. Conclusiones

- El conocimiento por parte del personal del área comercial de sus descripciones de cargo, muy seguramente facilita en primera instancia el tener claridad acerca de sus funciones, responsabilidades y la importancia de su cargo.
- Las descripciones de cargo del área comercial y la identificación de las competencias, tanto de esta área como las organizacionales, muy seguramente, facilitará el que la persona de gestión humana se enfoque en los procesos de selección, en las competencias de dichos cargos como en las que en general debe tener el personal que desee ingresar a laborar en Automercol.
- La identificación y definición de las competencias organizacionales, así como, las descripciones de cargo del área comercial y las competencias de las mismas; son un primer paso y la base para implementar el modelo de gestión por competencias en Automercol, como proceso innovador que contribuye en el cumplimiento de las metas de las diferentes áreas y por ende las organizacionales; al igual que, la optimización de los diferentes procesos de Gestión Humana tales como: selección, evaluación de desempeño y capacitación.
- La presente investigación permitió la aplicación de gran parte de los conocimientos aprendidos durante la especialización en Gerencia de Recursos Humanos, como lo es la identificación de las competencias

organizacionales teniendo en cuenta los propósitos estratégicos de la Organización, el levantamiento de las descripciones de cargo del área comercial y la identificación de las competencias de las mismas.

- La participación activa de los directivos de la compañía fue de gran importancia, debido a que sus conocimientos y compenetración con el negocio; contribuyeron favorablemente en el desarrollo del trabajo propuesto por las investigadoras.

13. ANEXOS

Anexo No.1

13.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO

1. Identificación		
Titulo del Cargo:		Fecha:
Departamento:		División:
Ocupante:		Cargo del jefe Inmediato:
Titular del Puesto:	Responsable Inmediato Funcional:	Responsable División/ Departamento:
2. Misión		

3. Dimensiones		
Personas a su Cargo:		
Subordinados Directos:	Subordinados Indirectos:	Subordinados Totales:
Dimensiones Económicas:		
Pesos (\$) Colombianos		Por concepto de:
Valor Ingreso:	_____	_____
Valor Egreso:	_____	_____
Otros:	_____	_____
4. Finalidades / Actividades		
5. Toma de Decisiones		
Consultadas	No Consultadas	

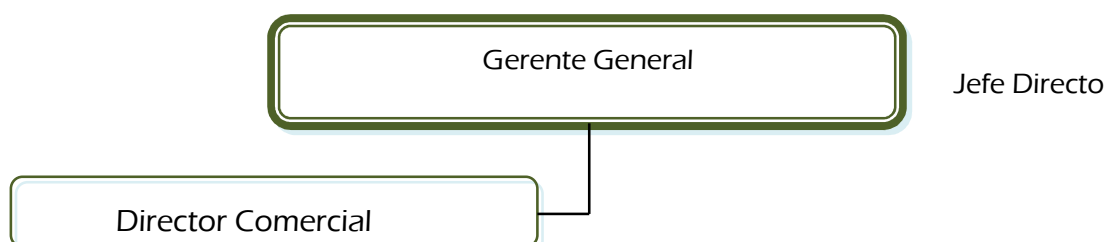
6. Relaciones					
Relaciones Internas			Naturaleza o Propósito		
Relaciones Externas			Naturaleza o Propósito		
7. Representación Institucional					
Nombre del Comité	Propósito	Tipo		Rol del Cargo	Frecuencia
		I	E		
8. Problemas Típicos					
Problema			Ayuda		
9. Indicadores de Gestión					

Anexo No.2
13.2 DESCRIPCION DEL CARGO

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Director Comercial
Área/Departamento:	Comercial
Localización:	División de ventas
Dependencia Jerárquica:	Unidad de Ventas
Jefe inmediato:	Gerente General
Nombre del titular:	
Aprobación 1: El titular	
Aprobación 2: El jefe inmediato	
Analista:	
Fecha:	Octubre 15 de 2010

2. ORGANIGRAMA.



3.- MISIÓN DEL CARGO/ PROPÓSITO PRINCIPAL :

Integrar las estrategias comerciales, garantizando el cumplimiento del presupuesto mensual de ventas

4. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESULTADOS

ACCIONES	RESULTADOS
Creación de estrategias comerciales	Consecución y apertura de nuevos negocios con clientes
Direccionar al grupo de trabajo	Dar cumplimiento al presupuesto mensual de ventas
Presentar mensualmente a la gerencia de ventas los informes de gestión.	Controlar los resultados de las metas de ventas y del desempeño del grupo de trabajo.
Direccionar el personal a cargo	Garantizar el cumplimiento de gran parte de sus funciones y apoyarlos en la consecución de las mismas.
Garantizar el cumplimiento de los acuerdos pactados con los clientes por parte de los ejecutivos de ventas.	Para generar confianza y satisfacción de los clientes
Establecer comunicación constante con Daimler Colombia	Para realizar el seguimiento de la llegada y entrega de los vehículos
Realizar la coordinación y seguimiento de las labores administrativas.	Para tener control sobre los procesos del área

INDICADORES DE GESTIÓN.

Participación en el mercado: número de clientes actuales del mercado/ población del segmento

Efectividad comercial: Número de vehículos vendidos/ número de vehículos asignados como meta para la venta

Incorporación de clientes: clientes al final – menos clientes finales/ clientes iniciales

Efectividad de nuevas estrategias comerciales: Número de negocios con nuevos clientes/ estrategias comerciales creadas para la consecución de nuevos clientes

Cumplimiento en presentación de informes: informes presentados a la gerencia de ventas/ numero de informes solicitados por la gerencia de ventas.

6. RESPONSABILIDAD

POR :

Personal:	Cuatro ejecutivos de ventas, una secretaria de ventas, un alistador y un auxiliar de servicios generales.
Materiales y equipos:	Los vehículos que son exhibidos en las salas de ventas
Información y Documentación	Reportes, informes, facturas, documentos de los vehículos, improntas
confidencial:	Listado de clientes, precios de los vehículos
Otros :	

7.- CONTEXTO.

1. Relaciones internas:	Con el Director de Operaciones logísticas: Para realizar la solicitud de los vehículos que el equipo comercial ha logrado vender.
2. Participación en Comités:	Comité comercial que se realiza mensualmente
3. Contactos relevantes Internos y Externos:	Gerente General, ejecutivos comerciales
1. EDUCACION	
· Secundaria	
· Universitaria	Profesional en Mercadeo y ventas, administrador de empresas o afines

· Posgrados	Especialización en gerencia de mercadeo
· Conocimientos Especiales	Conocimiento en vehículos de la marca
· P.C.(Herramientas informáticas)	Paquete office, nivel de Excel avanzado, manejo de herramienta CRM
· Idiomas :	Ingles más del 70%

2. EXPERIENCIA	
Experiencia previa específica requerida para el adecuado desempeño del cargo: funciones, tiempo en años.	Cinco años en empresas del sector, realizando ventas, liderando grupos de trabajo y creando estrategias de negocio.

3. OTROS REQUISITOS	
· Disponibilidad para viajar.	A nivel nacional por lo menos tres veces en el mes
· Disponibilidad para establecer domicilio en otra localización.	No requiere
· OTROS: Cualquier requisito adicional que sea relevante	Indispensable contar con vehículo

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Orientación al cliente	Ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como el personal ajeno a la organización.

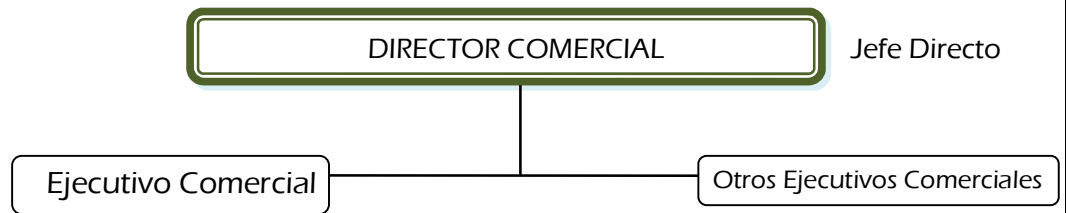
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones que afectaran a las personas y grupos de la organización.
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Orientación a resultados	Encaminar todos los actos al logro de los esperados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPETENCIAS GERENCIALES	
Pensamiento estratégico- Nivel A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando debe identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio.
Desarrollo del equipo - Nivel A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
Empowerment – Nivel A	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	

Habilidad Analítica - Nivel A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
Liderazgo – Nivel A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
Negociación – Nivel B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

DESCRIPCION DEL CARGO

13.3 IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Ejecutivo Comercial
Área/Departamento:	Comercial
Localización:	División de ventas
Dependencia Jerárquica:	Unidad de Ventas
Jefe inmediato:	Director comercial
Nombre del titular:	
Aprobación 1: El titular	
Aprobación 2: El jefe inmediato	
Analista:	
Fecha:	Octubre 15 de 2010

2. ORGANIGRAMA.**3.- MISIÓN DEL CARGO/ PROPÓSITO PRINCIPAL :**

Garantizar el cumplimiento de las metas comerciales propuestas con el fin de cumplir con el presupuesto mensual de ventas

4. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESULTADOS

ACCIONES	RESULTADOS
Realizar la labor de venta con cada uno de los clientes que ingresan a la dirección de ventas.	Para brindar información, respecto al producto con el fin de captar posibles clientes.
Responsabilizarse de las entrega de cotizaciones e información pertinente que requieran los clientes	Ofrecer la información requerida por los clientes
Realizar la confirmación del pedido, con las firmas correspondientes y con su respectiva copia	Para garantizar la disposición del vehículo en los inventarios
En el momento de realizar la venta del vehículo debe realizar el descargue de la venta del vehículo en el inventario	Para llevar un control sobre las ventas realizadas, facilitando la facturación y control en los inventarios.
Mantener informada a la dirección de	Para que se pueda realizar el alistamiento respectivo para la posterior entrega.

ventas la venta del vehículo.	
Realizar y entregar informes que solicite el Director de Ventas.	Facilitando el cumplimiento, análisis y control de los informes de gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Efectividad comercial: ventas ejecutadas / ventas presupuestadas

Efectividad en ventas: clientes activos/ clientes en cartera

Cumplimiento en la entrega de informes: informes solicitados por la dirección de ventas sobre el número total de informes solicitados.

6. RESPONSABILIDAD POR :

Personal:	No tiene personas a cargo
Materiales y equipos:	Los vehículos que son exhibidos en las salas de ventas
Información y Documentación	Reportes, informes, facturas, documentos de los vehículos, improntas
Confidencial:	Listado de clientes , precios de los vehículos
Otros :	Material de apoyo publicitario

7.- CONTEXTO

1. Relaciones internas:	Con Analistas de Operaciones logísticas y control: Para realizar la solicitud de los vehículos que el equipo comercial ha logrado vender.
2. Participación en Comités:	Comité comercial que se realiza semanalmente

3. Contactos relevantes Internos y Externos:	Director Comercial, ejecutivos comerciales, secretaria
---	--

8. REQUISITOS DEL CARGO

1. EDUCACION	
· Secundaria	Bachiller Completo
· Universitaria	Profesional en Mercadeo y ventas, administrador de empresas o afines
· Posgrados	Preferible en mercadeo
· Conocimientos Especiales (requeridos por el cargo)	Conocimiento en vehículos de la marca
· P.C.(Herramientas informáticas)	Paquete office, nivel de Excel avanzado, manejo de herramienta CRM
· Idiomas :	Ingles básico

2. EXPERIENCIA	
Experiencia previa específica requerida para el adecuado desempeño del cargo: funciones, tiempo en años.	Mínimo tres años en empresas del sector realizando las funciones propias del cargo

3.OTROS REQUISITOS	
· Disponibilidad para viajar.	No requiere
· Disponibilidad para establecer domicilio en otra localización.	No requiere
· OTROS: Cualquier requisito adicional que sea relevante	Indispensable contar con vehículo

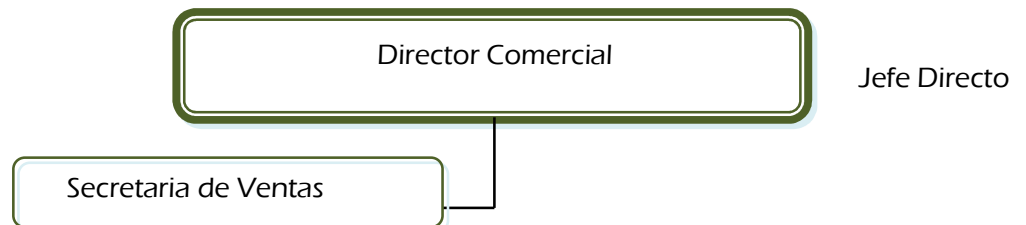
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Orientación al cliente	Ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como el personal ajeno a la organización.
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Orientación a resultados	Ecaminar todos los actos al logro de los esperados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Impacto de influencia- Nivel A	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
Resolución de problemas - Nivel A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
Modalidades de contacto – Nivel B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Trabajo en equipo – Nivel B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
Orientación al cliente interno y externo – Nivel A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
Iniciativa – Nivel A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

DESCRIPCION DEL CARGO**13.4 IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del Cargo:	Secretaria de Ventas
Área/Departamento:	Comercial
Localización:	División de ventas
Dependencia Jerárquica:	Unidad de Ventas
Jefe inmediato:	Director Comercial
Nombre del titular:	
Aprobación 1: El titular	
Aprobación 2: El jefe inmediato	
Analista:	
Fecha:	Octubre 15 de 2010

2. ORGANIGRAMA.**3.- MISIÓN DEL CARGO/ PROPÓSITO PRINCIPAL :**

Garantizar el manejo adecuado de los procesos internos concernientes a la venta de vehículos.

4. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESULTADOS

ACCIONES	RESULTADOS
Realizar pedidos-orden de facturación en el Cluster	Para garantizar las existencias de los vehículos en el inventario físico.
Recepción de los abonos en efectivo y realizar recibos de caja	Para llevar un control financiero
Llevar un registro de ventas y pagos realizados por los clientes y el saldo respectivo	Para mantener actualizada la información facilitando la labor de cartera.
Velar por que cada vehículo tenga la documentación completa.	Para poder realizar los trámites correspondientes.
Manejar el conmutador, realizando y recibiendo llamadas telefónicas, y transfiriendo las mismas a las diferentes extensiones.	Para prestar y garantizar un adecuado servicio telefónico tanto para el personal interno como para el externo.
Realizar labores asistenciales propias del cargo.	Para dar apoyo a la gerencia comercial
Monitorear el despacho de los vehículos y mantener actualizado el registro de esta información con las fechas estimadas de llegada (Archivo compartido - Máster)	Para garantizar la oportuna entrega de los vehículos a los clientes.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Efectividad en la realización de pedidos: número de pedidos realizados sobre el número de pedidos que se tenían que realizar

Efectividad en el manejo de dinero: número de veces recibido correctamente el dinero de los abonos sobre número de veces que se recibió dinero

Efectividad en el registro de ventas: número de registros de ventas realizados correctamente sobre número total de registros de ventas

Cumplimiento eficiente de las funciones asignadas por parte de la gerencia comercial

6. RESPONSABILIDAD**POR :**

Personal:	No tiene personal a cargo
Materiales y equipos:	Equipos ofimáticos (computador, fax, conmutador)
Información y Documentación	Reportes, informes, facturas, recibos de caja.
Confidencial:	Documentación de los vehículos, máster de clientes, listado de estado de cuenta de los clientes.
Otros :	

7.- CONTEXTO

1. Relaciones internas:	Analistas logísticos y de inventarios
2. Participación en Comités:	Ninguno
3. Contactos relevantes Internos y Externos:	Director Comercial y ejecutivos comerciales

8. REQUISITOS DEL CARGO

1. EDUCACION	
· Secundaria	Bachiller Completo
· Universitaria	Técnico auxiliar contable o estudiante de primeros semestres de carreras universitarias de administración de empresas o contaduría o afines.

· Posgrados	
· Conocimientos Especiales	Conocimiento de los programas contables para realizar los pedidos u órdenes y para realizar el seguimiento de la llegada de los vehículos. Procedimiento para realizar los trámites de matriculas y soat.
· P.C.(Herramientas informáticas)	Paquete office, nivel de Excel avanzado, manejo de herramienta CRM
· Idiomas :	No requiere

2. EXPERIENCIA	
Experiencia previa específica requerida para el adecuado desempeño del cargo: funciones, tiempo en años.	Mínimo 2 años realizando las funciones propias del cargo de preferencia en empresas del sector

3. OTROS REQUISITOS	
· Disponibilidad para viajar.	No requiere
· Disponibilidad para establecer domicilio en otra localización.	No requiere
· OTROS: Cualquier requisito adicional que sea relevante	Persona que tenga una muy buena presentación personal.

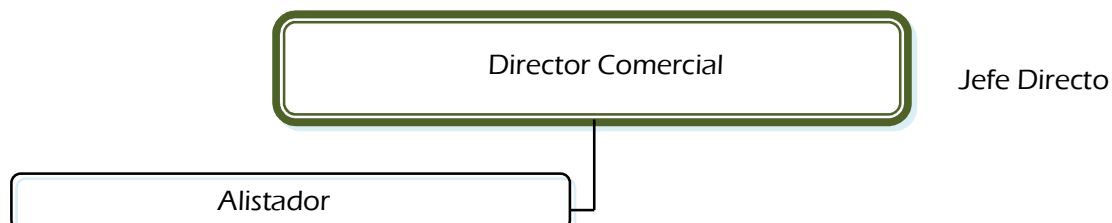
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Orientación al cliente	Ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de

	los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como el personal ajeno a la organización.
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarían a las personas y grupos de la organización.
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Orientación a resultados	Encaminar todos los actos al logro de los esperados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Resolución de problemas - Nivel C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
Modalidades de contacto – Nivel B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Trabajo en equipo – Nivel C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
Colaboración - Nivel A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.
Orientación al cliente interno y externo - Nivel B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

DESCRIPCION DEL CARGO**13.5 IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del Cargo:	Alistador
Area/Departamento:	Comercial
Localización:	División de ventas
Dependencia Jerárquica:	Unidad de Ventas
(Jefe inmediato)	Director comercial
Nombre del titular:	
Aprobación 1: (El titular)	
Aprobación 2: (El jefe inmediato)	
Analista:	
Fecha:	Octubre 15 de 2010

2. ORGANIGRAMA.**3.- MISIÓN DEL CARGO/ PROPÓSITO PRINCIPAL :**

Efectuar el embellecimiento y limpieza de los vehículos que se encuentren exhibidos en la dirección de ventas para garantizar el buen estado de los mismos.

4. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESULTADOS

ACCIONES	RESULTADOS
Realizar a diario la limpieza de los vehículos	Para mantenerlos en un optimo estado
Efectuar semanalmente el inventario general	Para garantizar la efectividad de los controles de los ingresos y salidas de la mercancía.
Realizar la Toma de improntas de todo vehículo que ingrese a la Dirección de Ventas.	Para identificar correctamente el chasis y serie.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Cumplimiento en las entregas: número de vehículos a los que le realizo limpieza a tiempo y completamente / Total de pedidos.

Eficiencia en los alistamientos: número de reclamaciones generadas relacionadas con los faltantes y anomalías/No. De vehículos entregados para alistamiento

Efectividad en la toma de improntas: numero de improntas tomadas correctamente/ no. De improntas que se debían tomar

6. RESPONSABILIDAD

POR :

Personal:	No aplica
Materiales y equipos:	Vehículos por alistar
Información y Documentación	Reporte de inventario
confidencial:	Información sobre las improntas
Otros :	

7.- CONTEXTO

1. Relaciones internas:	No aplica para el cargo
2. Participación en Comités:	No aplica para el cargo
3. Contactos relevantes Internos y Externos:	Con la secretaria de ventas y ejecutivos de ventas

8. REQUISITOS DEL CARGO

1. EDUCACION	
· Secundaria	Bachiller Completo
· Universitaria	
· Posgrados	
· Conocimientos Especiales (requeridos por el cargo)	Conocimientos básicos respecto a la toma de improntas Conocer el procedimiento para realizar los inventarios Conocimiento claro de sus funciones y maneja de desarrollarlas
· P.C.(Herramientas informáticas)	Conocimientos básicos de Excel para el inventario
· Idiomas :	No requiere

2. EXPERIENCIA	
Experiencia previa específica requerida para el adecuado desempeño del cargo: funciones, tiempo en años.	Mínimo 2 años en alistamiento de vehículos

3. OTROS REQUISITOS	
----------------------------	--

· Disponibilidad para viajar.	No requiere
· Disponibilidad para establecer domicilio en otra localización.	No requiere
· OTROS: Cualquier requisito adicional que sea relevante	Ninguno

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

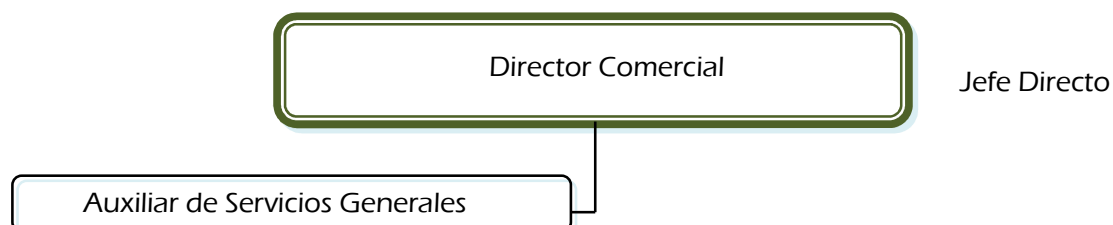
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Orientación al cliente	Ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como el personal ajeno a la organización.
Conciencia Organizacional	Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Orientación a resultados	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Calidad del trabajo – Nivel B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
Flexibilidad – Nivel C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
Preocupación por el orden y la calidad - Nivel A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
Responsabilidad – Nivel B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

DESCRIPCION DEL CARGO

13.6 IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Auxiliar de Servicios Generales
Area/Departamento:	Comercial
Localización:	División de ventas
Dependencia Jerárquica:	Unidad de Ventas
(Jefe inmediato)	Director comercial
Nombre del titular:	
Aprobación 1: (El titular)	
Aprobación 2: (El jefe inmediato)	
Analista:	
Fecha:	Octubre 15 de 2010

2. ORGANIGRAMA.**3.- MISIÓN DEL CARGO/ PROPÓSITO PRINCIPAL :**

Efectuar labores de limpieza y de mantención de la Unidad de Ventas y de las áreas que se le asignen.

4. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESULTADOS

ACCIONES	RESULTADOS
Asear diariamente la Unidad de ventas	Mantener la limpieza y buena imagen de la Unidad de Ventas
Ofrecer bebidas al cliente interno y externo	Buena atención a los diferentes clientes
Velar por el cuidado de los bienes muebles e inmuebles, como de todas las herramientas que le son entregados.	Preservar en buen estado, tanto los muebles, inmuebles y herramientas.
Realizar el pedido de aseo y cafetería	Contar con los elementos necesarios para la realización de las labores de limpieza y de cafetería

INDICADORES DE GESTIÓN

- Eficiencia en el mantenimiento y aseo de las instalaciones.
- Oportunidad en la realización de los pedidos de aseo y cafetería
- Eficiencia en la atención al cliente interno como externo.

6. RESPONSABILIDAD**POR :**

Personal:	No aplica
Materiales y equipos:	Cafetera, horno microondas, elementos de aseo y cafetería.
Información y Documentación	Ninguna
confidencial:	
Otros :	

7.CONTEXTO

1. Relaciones internas:	
2. Participación en Comités:	No aplica para el cargo
3. Contactos relevantes Internos y Externos:	Con todo el personal de la Unidad de ventas, con la Gerente Administrativa

8. REQUISITOS DEL CARGO

1.EDUCACIÓN	
· Secundaria	Bachiller Completo
· Universitaria	
· Posgrados	
· Conocimientos Especiales (requeridos por el cargo)	Atención al cliente

· P.C.(Herramientas informáticas)	Ninguna
· Idiomas :	No requiere

2. EXPERIENCIA	
Experiencia previa específica requerida para el adecuado desempeño del cargo: funciones, tiempo en años.	Deseable, un año de desempeño en cargos similares.

3. OTROS REQUISITOS	
· Disponibilidad para viajar.	No requiere
· Disponibilidad para establecer domicilio en otra localización.	No requiere
· OTROS: Cualquier requisito adicional que sea relevante	Ninguno

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Orientación al cliente	Ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como el personal ajeno a la organización.
Conciencia Organizacional	Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a

	aquellas personas que tomas las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos olas situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Orientación a resultados	Encaminar todos los actos al logro de los esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Preocupación por el orden y la calidad - Nivel A	Realiza seguimiento a tareas. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
Responsabilidad - Nivel B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

14. Bibliografía

- Alles,M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles M. (2002) Gestión por competencias, el diccionario, Primera edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina
- Alles M. (2005). Dirección estratégica del Recurso Humano: Gestión por competencias, el diccionario, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina.
- Alles,M. (2008). Dirección estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias, 2da edición . 2da reimp. Buenos Aires., Argentina.
- Alles M. (2009) Nuevo enfoque, Diccionario de comportamientos, la trilogía, Tomo II, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina.
- Briceño, M (2010). Organización y evolución de la función de Recursos Humanos. Especialización en gerencia del recurso humano.
- Calderón, G ; Naranjo J ; Álvarez C. (2007) La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la practica y de la investigación.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill.
- Cortes, M. Iglesias M. (2004) Generalidades sobre metodología de la investigación, primera edición, Ciudad del Carmen, Campeche, México.

González M. De la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento Ciencia y Sociedad, Vol XXV, Num. 1, enero marzo, 2000 pp 35 a 61. Ciencia y Sociedad ISSN versión impresa: 0378 7680 Instituto tecnológico de Santo Domingo Republica Dominicana.

Hernández R. & Cols (2010) Metodología de la investigación, Quinta edición. Mc Graw Hill.

Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Santo Domingo.

Muchinsky, P. (2004) Psicología aplicada al trabajo. Editorial Thomson, España

Sagi, L. (2004). Gestión por Competencias. Madrid:Ediciones Esic.

Sampieri R. & Cols. (2010) Metodología de la investigación, Cuarta edición, Mcgraw Hill

<http://www.gestionhumana.com/> Competencias: poderosa herramienta en el logro de objetivos. Talentos únicos Ltda.

http://www.managementynegocios.biz/pildoras/Competencias_y_Gestion_del_desempeno.pdf

TABLA DE CONTENIDO

	PAGINA
1. RESUMEN _____	3
2. INTRODUCCION _____	5
3. JUSTIFICACIÓN _____	7
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	8
5. OBJETIVOS _____	9
5.1 Objetivo General _____	9
5.2 Objetivos específicos _____	9
6. HISTORIA DE ATOMERCOL _____	10
7. MARCO TEORICO _____	11
7.1 La importancia del recurso humano en las organizaciones _____	11
7.2 Las competencias _____	13
7.2.1 Tipo o clasificación de las competencias _____	17
7.3 Gestión por competencias _____	18
7.4 Modelo de gestión por competencias Martha Alles _____	22

8. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS _____	24
9. METODO _____	39
9.1 Tipo de diseño y estudio _____	39
9.2 Población objetivo _____	40
9.3 Instrumento _____	42
10. METODOLOGÍA _____	44
10.1 Sensibilización _____	45
10.2 Análisis de los puestos de trabajo _____	45
10.3 Descripción de los perfiles _____	46
11. RESULTADOS _____	47
12. CONCLUSIONES _____	51
13. ANEXOS _____	53
13.1 Descripción de cargo _____	53
13.2 Descripción de cargo Director comercial _____	56
13.3 Descripción de cargo Ejecutivo comercial _____	61
13.4 Descripción de cargo Secretaria de ventas _____	67
13.5 Descripción de cargo Alistador _____	72

13.6 Descripción de cargo Auxiliar servicios generales _____	76
14. BIBLIOGRAFIA _____	81