



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Modelo de Evaluación de Desempeño con enfoque cualitativo y  
cuantitativo para el personal Administrativo de  
COMERCOM CIA. LTDA.

**AUTORA:**

Alvarado Borbor, Karina Alexandra

Para obtención de título de Magíster en Administración de empresas

**TUTOR:**

Calle, Jimmy

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CERTIFICACION**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Sicóloga Clínica, **Karina Alexandra Alvarado Borbor**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
Sic. Jimmy Calle Cabezas

**REVISORAS**

\_\_\_\_\_  
CPA. Laura Vera Salas

\_\_\_\_\_  
Econ. Laura Zambrano Chumo

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
Econ. María del Carmen Lapo Maza, MBA.

**Guayaquil, a los diecisiete días del mes de julio del 2015**



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Karina Alexandra Alvarado Borbor**

**DECLARO QUE:**

La Tesis **Modelo de Evaluación de Desempeño con enfoque cualitativo y cuantitativo para el personal Administrativo de COMERCOM CIA. LTDA.**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los diecisiete días del mes de julio del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Karina Alexandra Alvarado Borbor**



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTORIZACION**

Yo, **Karina Alexandra Alvarado Borbor**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Modelo de Evaluación de Desempeño con enfoque cualitativo y cuantitativo para el personal Administrativo de COMERCOM CIA. LTDA.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil a los diecisiete días del mes de julio del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Karina Alexandra Alvarado Borbor**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por poner en mi camino la oportunidad de regresar a las aulas.

A los catedráticos por los conocimientos impartidos y a mis queridos compañeros por los gratos momentos y experiencias compartidos.

A mi esposo e hijos por su apoyo, paciencia y comprensión.

**Karina Alexandra Alvarado Borbor**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar mi camino siempre y a mi Madre Celestial por ser mi modelo de mujer a seguir.

A mi amado esposo, Julio Ernesto, quien asumió excelentemente mis labores con los niños, durante las largas horas de estudio y me apoyó siempre sin queja alguna.

A mis adorados hijos, Julio y Nicole, quienes son mi inspiración y me dan la fuerza para seguir adelante en las metas y logros que me propongo, siempre en pro de su bienestar.

**Karina Alexandra Alvarado Borbor**

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
Antecedentes .....	23
Formulación del Problema .....	25
Delimitación.....	27
Justificación.....	28
Objetivos .....	29
Objetivo general .....	29
Objetivos específicos .....	29
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>30</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
1.1 La Gestión del Talento Humano .....	30
1.1.1 Introducción.....	30
1.1.2 Comportamiento Organizacional .....	34
1.1.3 Liderazgo .....	37
1.1.4 Motivación.....	39
1.1.5 La Gestión por Competencias .....	40
1.1.6 Definición de Competencia.....	43
1.1.7 Clasificación de Competencias.....	46
1.2 La Evaluación de Desempeño .....	51
1.2.1 La Evaluación y sus conceptos .....	51
1.3 La Gestión de Desempeño .....	54
1.4 Métodos de Evaluación de Desempeño .....	55
1.4.1 Métodos Tradicionales.....	55
1.4.2 Métodos no Tradicionales.....	58

1.5	El Plan de Evaluación de Desempeño .....	59
1.5.1	El Apoyo de la Alta Gerencia.....	60
1.6	Marco Conceptual .....	61
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>63</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>63</b>
2.1	Pregunta de Investigación .....	63
2.1.1	Hipótesis .....	63
2.1.2	Variables.....	63
2.2	Métodos de la Investigación .....	63
2.3	Investigación de Mercado .....	64
2.3.1	Objetivos de la investigación de mercado .....	65
2.3.1.1	General.....	65
2.3.1.2	Específicos .....	65
2.3.2	Herramientas de Investigación .....	65
2.3.2.1	Encuestas.....	65
2.3.2.2	Entrevistas a Profundidad .....	66
2.3.3	Población .....	66
2.3.4	Muestra .....	66
2.3.4.1	Unidad de Análisis 1 – Colaboradores o Trabajadores de la Empresa .....	66
2.3.4.2	Unidad de Análisis 2 – Clientes .....	67
2.3.4.4	Resultados de la Encuesta a Clientes Externos: .....	74
2.3.4.5	Resultados de la Entrevista en Profundidad .....	79
2.3	Conclusiones .....	84
2.4.1	Clientes Internos .....	84
2.4.2	Clientes Externos .....	85
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>87</b>
<b>EL MACRO Y MICRO ENTORNO EMPRESARIAL .....</b>		<b>87</b>

3.1	El Macroentorno Empresarial.....	87
3.1.1	Factores Económicos .....	88
3.1.1.1	PIB.....	88
3.1.1.2	Crecimiento de la Economía .....	88
3.1.1.3	Inversión Pública.....	89
3.1.1.4	Inflación .....	89
3.1.1.5	Matriz Productiva.....	89
3.1.1.6	Mercado Laboral .....	89
3.1.1.7	Canasta Familiar .....	90
3.1.1.8	Recaudación Aduanera.....	90
3.1.1.9	Presupuesto Fiscal.....	90
3.1.1.10	Remesas .....	90
3.1.1.11	Créditos y Banca.....	91
3.1.1.12	Subsidios.....	91
3.1.1.13	Balanza Comercial .....	91
3.1.1.14	Inversión Extranjera Directa.....	92
3.1.1.15	Evolución del Mercado.....	92
3.1.2	Factores Políticos .....	92
3.1.2.1	Estabilidad del Gobierno .....	92
3.1.2.2	División Política - Administrativa.....	92
3.1.2.3	Participación Ciudadana .....	93
3.1.2.4	Leyes y Reglamentos.....	93
3.1.2.5	Instituciones de Gobierno .....	93
3.1.3	Factores Sociales, Culturales y Demográficos.....	93
3.1.3.1	Desempleo .....	93
3.1.3.2	Etnias .....	94
3.1.3.3	Población Económicamente Activa.....	94

3.1.3.4	Educación.....	94
3.1.3.5	Crecimiento Poblacional .....	94
3.1.3.6	Niveles Socioeconómicos de la Población .....	94
3.1.3.7	Seguridad Social .....	95
3.1.3.8	Seguridad Ciudadana .....	95
3.1.3.9	Emprendimientos .....	95
3.1.4	Factor Tecnológico .....	95
3.1.4.1	Regulaciones y Costos .....	95
3.1.4.2	Internet .....	96
3.1.4.3	La Tecnología en Educación.....	96
3.1.4.4	Uso de Equipos y Computadoras en las Empresas .....	96
3.1.4.5	Innovaciones .....	96
3.1.4.6	Maquinarias y Equipos .....	97
3.1.5	Cadena de Impacto del Oportunidades y Amenazas del Entorno .....	97
3.1.5.1	Análisis del POAM.....	100
3.2	El Microentorno Empresarial .....	101
3.2.1	Información de la Empresa.....	101
3.2.2	Reseña Histórica de la Empresa .....	102
3.2.3	Estructura Orgánico Funcional .....	103
3.2.4.1	Estrategia .....	105
3.2.4.2	Gente.....	106
3.2.4.3	Estructura .....	108
3.2.4.4	Procesos .....	110
3.2.4.5	Medición.....	110
3.2.5	Perfil Estratégico de la Empresa.....	111
3.2.5.1	Área Comercial.....	112
3.2.5.2	Logística y Operaciones.....	114

3.2.5.3	Finanzas.....	115
3.2.5.4	Talento Humano y Administración .....	116
3.2.5.5	Gerencia o Dirección.....	118
3.2.6	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	120
3.2.7	Cadena de Impacto del PCI (Perfil de la Capacidad Interna) .....	123
3.2.7.1	PCI – Fortalezas y Debilidades.....	125
3.2.8	FODA.....	126
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>128</b>
<b>PROPUESTA – MODELO DE EVALUACIÓN .....</b>		<b>128</b>
4.1	Beneficios de la Propuesta .....	129
4.2	Detalle de la Propuesta.....	130
4.2.1	Descripciones de Puestos .....	130
4.2.1.1	Formatos Descripciones de Cargos.....	133
4.2.2	Perfil Profesional basado en Competencias.....	154
4.2.3	Descripción de Competencias y Niveles por Cargos.....	157
4.2.4	Método de Evaluación.....	166
4.2.5	Diagrama del Proceso de la Evaluación 360° .....	170
4.2.6	Escalas de Evaluación.....	171
4.2.7	Indicadores de Evaluación .....	173
4.3	Programa de Evaluación de Desempeño .....	177
4.3.1	Justificación .....	177
4.3.2	Lineamientos para la Evaluación de Desempeño .....	177
4.3.3	Diseño Evaluación de Desempeño .....	179
4.3.3.1	Evaluaciones de la Autoridad Superior.....	179
4.3.3.2	Evaluación de Colaboradores y/o Pares.....	183
4.3.3.3	Evaluación de Clientes.....	184
4.3.3.4	Autoevaluación de Desempeño .....	185

4.3.4	Diseño de Evaluación por Competencias.....	186
4.3.4.1	Evaluación de la Autoridad Superior.....	186
4.3.4.2	Evaluación del Colaborador / Par .....	188
4.3.4.3	Autoevaluación.....	190
4.3.5	Sistema de Recompensas.....	192
4.3.5.1	Directrices Generales.....	193
4.3.5.2	Promociones y Ascensos.....	194
4.3.5.3	Concursos Internos .....	195
4.3.5.4	Programa de Formación y Profesionalización. ....	196
4.3.5.5	Lineamientos para el Plan de Entrenamiento Específico (PEE).....	198
4.3.5.6	Lineamientos para el Plan General de Formación (PGF).....	199
4.3.5.7	Lineamientos para las Capacitaciones Externas. ....	200
	CONCLUSIONES .....	202
	RECOMENDACIONES .....	205
	BIBLIOGRAFÍA .....	207
	ANEXO 1.....	214
	Ficha Técnica - Encuesta a Colaboradores de la Empresa .....	214
	ANEXO 2.....	216
	Gráficos estadísticos de Resultados de Encuesta a colaboradores de la Empresa .....	216
	ANEXO 3.....	220
	Encuesta a Clientes Externos.....	220
	ANEXO 4.....	221
	Gráficos Estadísticos de Resultados de la Encuesta a Clientes Externos .....	221
	ANEXO 5.....	225
	Ficha Técnica de la Entrevista en Profundidad .....	225

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de Competencias Genéricas, Spencer y Spencer (1993) .....	47
Tabla 2 Ficha Técnica COMERCOM CIA. LTDA.....	67
Tabla 3 Evaluación de desempeño.....	67
Tabla 4 Desempeño durante la vida laboral .....	68
Tabla 5 Métodos de Evaluación de desempeño.....	68
Tabla 6 Quiénes evalúan .....	69
Tabla 7 Incentivos por desempeño.....	69
Tabla 8 Tipos de incentivos que ha recibido.....	70
Tabla 9 Realimentación de los resultados .....	70
Tabla 10 Frecuencia de evaluaciones de desempeño .....	71
Tabla 11 ¿Qué es una competencia? .....	72
Tabla 12 Evaluado por competencias.....	72
Tabla 13 Elementos que afectan el desarrollo de las labores profesionales .....	73
Tabla 14 ¿Conoce el perfil que ocupa? .....	73
Tabla 15 Clientes Externos .....	74
Tabla 16 Procedencia .....	74
Tabla 17 Tiempo de relación con los clientes externos .....	75
Tabla 18 Calidad en el desempeño .....	75
Tabla 19 Servicio de Calidad .....	76
Tabla 20 Aspectos que provocan malestar en el servicio de la comercializadora .....	76
Tabla 21 Nivel de Servicio .....	77
Tabla 22 Manejo de marca y/o servicio .....	78
Tabla 23 Participación con el personal .....	78
Tabla 24 ¿Se esmera la Comercializadora?.....	79
Tabla 25 Impacto del POAM.....	99
Tabla 26 POAM / Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	100

Tabla 27 Modelo Organizacional .....	108
Tabla 28 Tipos de Reportes.....	109
Tabla 29 ESTRUCTURA POR NIVELES DE DIRECCIÓN .....	109
Tabla 30 Perspectivas del Balance Scored Card .....	111
Tabla 31 Grado de rivalidad entre competidores.....	120
Tabla 32 Amenaza / entrada de nuevos competidores .....	121
Tabla 33 Amenaza / entrada de productos alternativos .....	121
Tabla 34 Poder de negociación del proveedor .....	122
Tabla 35 Poder de negociación del consumidor.....	122
Tabla 36 Cadena de impacto del PCI .....	124
Tabla 37 PCI de la Empresa COMERCOM CIA. LTDA.....	125
Tabla 38 FODA de COMERCOM CÍA LTDA. ....	126
Tabla 39 Supervisor de Mantenimiento .....	133
Tabla 40 Supervisor de Compras .....	134
Tabla 41 Supervisor de Cartera .....	135
Tabla 42 – Operador de Terminal.....	136
Tabla 43 Jefe de Proyectos y Mantenimiento.....	137
Tabla 44 Director de Operaciones .....	138
Tabla 45 Director Financiero.....	139
Tabla 46 Auxiliar de Archivo .....	140
Tabla 47 Técnico Servicio al Cliente.....	141
Tabla 48 Asesor Comercial EDS .....	142
Tabla 49 Jefe de Lubricantes.....	143
Tabla 50 Asesor Comercial Industria Fija .....	144
Tabla 51 Asesor Comercial Negocios Complementarios .....	145
Tabla 52 Supervisor de SSAC .....	146
Tabla 53 Asistente .....	147

Tabla 54 Analista de Gestión Humana y Organización .....	148
Tabla 55 Analista Operaciones Contables.....	149
Tabla 56 Director de Gestión Humana y Organización .....	150
Tabla 57 Ingeniero Soporte IT .....	151
Tabla 58 Recepcionista.....	152
Tabla 59 Analista Comercial .....	153
Tabla 60 Competencias de la Empresa COMERCOM CÍA. LTDA.....	154
Tabla 61 Clasificación de Competencias.....	155
Tabla 62 Clasificación de Competencias por Cargos y Niveles .....	157
Tabla 63 Competencias - Supervisor de Mantenimiento.....	159
Tabla 64 Competencias - Supervisor de Compras.....	159
Tabla 65 Competencias Supervisor de Cartera.....	159
Tabla 66 Competencias - Operador de Terminal.....	160
Tabla 67 Competencias - Jefe de Proyectos y Mantenimiento .....	160
Tabla 68 Competencias - Director de Operaciones.....	160
Tabla 69 Competencias - Director Financiero .....	161
Tabla 70 Competencias - Auxiliar de Archivo.....	161
Tabla 71 Competencias - Técnico Servicio al Cliente .....	161
Tabla 72 Competencias - Asesor Comercial EDS.....	162
Tabla 73 Competencias - Jefe de Lubricantes .....	162
Tabla 74 Competencias - Asesor Comercial Industria Fija.....	162
Tabla 75 Competencias - Asesor Comercial Negocios Complementarios.....	163
Tabla 76 Competencias - Supervisor de SSAC.....	163
Tabla 77 Competencias - Asistente .....	163
Tabla 78 Competencias - Analista de Gestión Humana y Organización.....	164
Tabla 79 Competencias - Analista de Operaciones Contables .....	164
Tabla 80 Competencias - Director de Gestión Humana .....	164

Tabla 81 Competencias - Ingeniero Soporte IT .....	165
Tabla 82 Competencias - Recepcionista .....	165
Tabla 83 Competencias - Analista Comercial.....	165
Tabla 84 Escala para la Evaluación de Desempeño .....	172
Tabla 85 Escala para la Evaluación por Competencias .....	173
Tabla 86 Indicadores de Evaluación - Gerente General.....	174
Tabla 87 Indicadores de Evaluación - Director de Operaciones .....	174
Tabla 88 Indicadores de Evaluación - Director Financiero .....	175
Tabla 89 Indicadores de Evaluación Directora de Talento Humano y Administración.....	175
Tabla 90 Indicadores de Desempeño - Colaboradores COMERCOM CÍA. LTDA.....	176
Tabla 91 Evaluación de Desempeño – Gerente General de COMERCOM CÍA. LTDA.....	179
Tabla 92 Evaluación de Desempeño – Director de Operaciones de COMERCOM CÍA. LTDA. .....	180
Tabla 93 Evaluación de Desempeño – Director de Finanzas de COMERCOM CÍA. LTDA.	181
Tabla 94 Evaluación de Desempeño – Directora Gestión Humana de COMERCOM CÍA. LTDA. ....	182
Tabla 95 Evaluación de Desempeño / Colaboradores y Pares .....	183
Tabla 96 Evaluación de Desempeño - Clientes Externos .....	184
Tabla 97 Autoevaluación de Desempeño .....	185
Tabla 98 Evaluación por Competencias de la Autoridad Superior .....	186
Tabla 99 Evaluación por Competencias - Colaborador / Par .....	188
Tabla 100 Evaluación por Competencias - Autodiagnóstico .....	190
Tabla 101 Horas - Hombre de Capacitación.....	199

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 ORGANIGRAMA COMERCOM CIA. LTDA. ....	104
Figura 2 Modelo Integral de Gestión Humana.....	132
Figura 3 Esquema para el Diagnóstico y Evaluación 360° .....	166
Figura 4 Método de Evaluación 360° - COMERCOM CÍA. LTDA. Adaptado de: Sagi & Grande (s/a), Gestión por Competencias, p. 184.....	167
Figura 5 Participantes en la Evaluación de 360° .....	168
Figura 6 Diagrama del Proceso - Evaluación 360° .....	170

## RESUMEN

Los factores competitivos del entorno exigen hoy en día que las empresas se alineen a las nuevas exigencias del mercado y bajo estos nuevos parámetros, la compañía COMERCOM CÍA. LTDA. no es la excepción. La presente investigación permite realizar un análisis sobre la importancia que tiene para esta organización, la implementación de un modelo de evaluación de desempeño, que conlleve a mejorar los resultados y rendimientos del personal y que además redunde en el cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas empresariales. En el proceso es necesario llevar a cabo un análisis sobre qué factores del macro y micro entorno empresarial, afectan directa o indirectamente en el desempeño laboral. Adicional a ello, se requiere evaluar el grado de satisfacción laboral que existe dentro de la empresa y que bajo aspectos observables por el área de Gestión de Talento Humano, inciden en el desarrollo organizacional. En base a esto se presentará una propuesta que coadyuve a establecer un sistema de evaluación que integre las necesidades y expectativas del personal y la empresa.

Parte de la metodología implica utilizar encuestas y entrevistas a profundidad que permitan realimentar sobre las condiciones actuales por las que está atravesando la compañía, considerando que técnica y comercialmente en el Ecuador, los niveles de inversión representan una parte muy importante para quienes en la actualidad son los socios y generadores de recursos dentro del contexto internacional.

**Palabras Claves:** competencia, desempeño, desarrollo laboral, liderazgo, comportamiento organizacional.

## ABSTRACT

Competitive factors in the environment today require companies to align to the new demands of the market and under these new parameters, the company COMERCOM CIA. LTDA. is not an exception. This research provides an analysis on the importance to this organization, the implementation of a performance evaluation model, which may lead to improved results and performance of staff and also result in compliance with the strategies, goals and objectives business. In the process it is necessary to conduct an analysis of the factors of macro and micro business environment, directly or indirectly affect job performance. In addition to this, it is necessary to evaluate the degree of job satisfaction that exists within the company and low observable aspects for the area of Human Resource Management, affecting organizational development. Based on this a proposal that contributes to establish an evaluation system that integrates the needs and expectations of staff and the company will be presented.

Part of the methodology involves using surveys and in-depth interviews that allow feedback on current conditions that is facing the company, which technically and commercially in Ecuador considering investment levels represent a very important part of who currently are generators partners and resources in the international context.

**Keywords:** competition, performance, career development, leadership, organizational behavior.

## INTRODUCCIÓN

Todo programa de desarrollo comprende un proceso de planeación y para la elaboración de esta Tesis se ha establecido un orden lógico sobre cada uno de los aspectos que son necesarios cubrir, para trazar el bosquejo de lo que se constituiría en el Modelo de Evaluación para medir el Desempeño y las Competencias, de quienes en la actualidad representan todas y cada una de las operaciones comerciales de la empresa COMERCOM CÍA LTDA.

El proyecto comprende el desarrollo de cuatro capítulos. Cada uno de ellos está sustentado sobre una base teórica que permita comprender en todo su contexto, la importancia del por qué las empresas requieren desarrollar metodologías y herramientas para mejorar la Administración y la Gestión del Talento Humano. Para esto, es necesario considerar que lo que la Organización persigue, es mejorar la profesionalización de todos y cada uno de sus colaboradores.

Para alcanzar este objetivo, es necesario primero tener el compromiso, la seriedad y responsabilidad de trabajar por el cambio. Ninguna empresa, en medio de un entorno tan competitivo como el actual, puede salir adelante sin lograr identificar, desarrollar y evaluar la capacidad y el desempeño, de quienes representan a la compañía y ejecutan las actividades y tareas empresariales.

Se plantea la investigación de manera concisa y precisa, se describe la problemática institucional que se genera actualmente en el trabajo, se realiza una breve descripción del alcance de la investigación, el impacto de la propuesta y de los objetivos que se esperan alcanzar, una vez que se implemente la misma.

En el Capítulo I se expone ampliamente el Marco Teórico, donde se profundiza la investigación y se toma en consideración conceptos, opiniones y criterios, de quienes por

muchos años se han convertido en los referentes en cuanto al comportamiento organizacional, liderazgo, motivación, la gestión por competencias y de manera general, en todo lo que respecta al talento humano.

En el Capítulo II se recurre a la implementación de una investigación de mercado, que favorezca a la identificación del problema y también a la solución del mismo. Los clientes internos y externos son la fuente primaria de información de todo este proceso y de cuya realimentación se logra conocer qué aspectos, parámetros o fundamentos se necesitan para mejorar la productividad de la organización y de sus miembros. Es necesario recordar que el éxito de una empresa se debe mucho a la forma en cómo ésta es percibida por sus clientes, lo que habitualmente tiene relación con el desempeño y el nivel de las competencias que posean los trabajadores.

En el Capítulo III se realiza un análisis de todos aquellos factores que forman parte del macro y micro entorno empresarial, ligados precisamente al mercado, la industria, a la empresa, los clientes, intermediarios y proveedores. Sobre esta base, es fundamental también conocer qué fortalezas y/o debilidades inciden en el desarrollo de la estrategia, lo que conlleva a una evaluación de lo que en Administración se denomina como el Perfil de la Capacidad Interna.

Finalmente en el Capítulo IV se presenta la propuesta, producto de todo lo que anteriormente se ha analizado y donde se expone en detalle, los parámetros que constituyen el diseño de la Evaluación de Desempeño, describiendo además, los perfiles, indicadores y lineamientos a seguir para el programa que la empresa necesita implementar, para mejorar los procesos de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de todos y cada uno de sus miembros.

Cabe señalar además, que con esta investigación se espera contribuir a mejorar el conocimiento teórico acerca del desempeño organizacional y en la práctica, con la

presentación de un Modelo que coadyuve a la correcta toma de decisiones en cuanto al manejo y desarrollo profesional, considerando que una de las tareas fundamentales de la Gestión del Talento Humano es precisamente contribuir a la formación personal y profesional de quienes forman parte de la organización, haciendo de ellos un elemento eficientemente productivo para la respectiva sostenibilidad de la empresa dentro del mercado.

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación pretende contribuir con el desarrollo teórico y práctico que requiere la empresa COMERCOM CÍA. LTDA., para lograr una mayor eficiencia y efectividad en cada una de sus actividades y operaciones comerciales. Para ello, resulta indispensable definir primero los parámetros y objetivos sobre los cuales se fundamentará el desarrollo de este proyecto, con el cual se pretende modificar el desempeño de una Organización, que requiere por el medio competitivo en el que se desenvuelve; manejar herramientas de medición como la Evaluación de Desempeño, para facilitar y promover la capacitación, el entrenamiento y la profesionalización de cada uno de sus miembros.

### **Antecedentes**

Cada época se ha caracterizado por marcar los lineamientos sobre la forma en que debe manejarse un sistema organizacional. De hecho, durante estos últimos años las empresas han ido evolucionando constantemente por efecto de la globalización. Producto de ello, el mundo se ha tornado cada vez más exigente y competitivo, no solo por la cantidad de recursos económicos y tecnológicos que están en juego, sino también porque cada vez se ha hecho más imprescindible, mejorar la capacidad y la destreza de los administradores, en cuanto a la necesidad de tomar nuevas y mejores decisiones.

Bajo este mismo contexto, Chiavenato (2009) afirma que “las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito al azar. Es necesario administrarlas de modo que funcionen debidamente y alcancen sus objetivos de la mejor manera posible” (p. 59) y para ello requieren organizar mejor sus actividades para realizarlas con efectividad; precisan además desarrollar equipos de trabajo con obligaciones y responsabilidades, organizar mejor los puestos de trabajo; pero sobre todo, contar con el personal idóneo que pueda cumplir a cabalidad tanto con los requerimientos de la empresa como del cargo que desempeñan.

Muchos autores al respecto afirman que las personas representan para las empresas la base de su diferenciación, de su posicionamiento e incluso, hasta de su éxito empresarial. Por ejemplo para Domínguez (2008) en un artículo titulado *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías*, afirma lo siguiente:

[...] para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, etc. Políticas que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos. Y en este sentido Menguzzato y Renau (1991) sostienen que la estrategia empresarial debe tener coherencia con los elementos claves de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología, recursos humanos, etc.). (p. 90)

Hoy por hoy el éxito de las organizaciones actuales se centra en la importancia de atraer y sobre todo, retener al mejor capital humano, al más eficiente, al que le permita a una empresa lograr mayor competitividad en el desarrollo de sus actividades y procesos, con el fin de alcanzar su consolidación dentro del mercado. Por ende, más allá de los similares recursos, capitales técnicos o logísticos que dos o más competidores puedan tener, lo que marcará la diferencia empresarial será precisamente el talento humano sobre quienes girará su desenvolvimiento organizacional.

Peñaloza & Arévalo (2007) autores del artículo titulado *Evaluación por competencias y estimación potencial en las empresas eléctricas de occidente*, afirman que “la tendencia actual de gestión eficiente del recurso humano descansa sobre perfiles basados en competencias” (s/n) y sobre ello, presentan además los resultados encontrados y sobre los cuales determinan algunos criterios interesantes, como por ejemplo:

- La importancia que tiene el evaluar los valores, las creencias y la cultura y de cómo influyen en el desempeño y la comprensión racional de las tareas a ejecutar, como parte de todo lo que involucra el desarrollo de los quehaceres a nivel empresarial, y;
- El relacionar y trabajar por una cohesión entre la visión y la misión, con los objetivos, metas y las estrategias por los cuales debe trabajar el personal de la empresa.

En función a lo expuesto se hace necesario que COMERCOM CIA. LTDA. cuente como resultado de este proyecto, con un instrumento importante, imprescindible y que respalde las acciones y decisiones que tomen los directivos; pero sobre todo, que incida directamente en un efectivo desarrollo organizacional. Se hace referencia entonces a la creación de una Evaluación de Desempeño, la misma que brinde parámetros que permitan evaluar y potenciar de manera continua toda la capacidad intelectual y humana de los colaboradores, como parte de la estrategia empresarial encaminada a obtener mejoras en los servicios que ofrece la institución y en la derivada consecución de sus objetivos organizacionales.

### **Formulación del Problema**

COMERCOM CIA. LTDA. es una comercializadora de combustible con presencia en el Ecuador desde junio del año 2006, luego de que una petrolera estadounidense con presencia en el territorio nacional desde los años 60, vendiera el giro de su negocio a una comercializadora de combustibles colombiana, que ya para ese entonces se había apuntalado como líder tanto en ventas como en distribución en el vecino país y que aún mantiene ese mismo liderazgo por más de cuatro décadas. En la actualidad, la empresa cuenta con una red de comercialización a nivel nacional, conformada por 57 estaciones de servicio: 17 propias y 40 franquiciadas, todas ellas constituyen para la empresa el 8% de la

participación del mercado ecuatoriano, el mismo que está concentrado en un 60% entre las Provincias de Guayas y Pichincha.

La administración, cuyo personal es el motivo de este estudio, maneja bajo su nómina a 31 colaboradores, 25 de los cuales laboran en la ciudad de Guayaquil, 4 en Quito y 2 que trabajan directamente en las terminales de distribución de combustible ubicadas en las ciudades de Santo Domingo y Cuenca. Cabe señalar que el personal que labora en la red de estaciones de servicio no mantiene relación de dependencia directa con la compañía. Por otro lado, desde el inicio de sus operaciones comerciales, COMERCOM CÍA. LTDA. adopta los enfoques, modelos, sistemas y técnicas de la gestión de recursos humanos que la compañía colombiana emplea, adaptándolos claro está, a la cultura, idiosincrasia y legislación ecuatoriana.

Es importante destacar que a la fecha se han logrado algunos avances en lo que a Gestión del Talento Humano se refiere. Al respecto se han diseñado perfiles de puestos, se han incorporado los sistemas de selección, de capacitación y de remuneración en base a los lineamientos de la casa Matriz. En el 2010 en Colombia se instauró un sistema formal de evaluación de desempeño de 360° por competencias, la misma que en el 2012, se aplicó en Ecuador únicamente a los directivos de la organización, es decir, a los directores y a la gerencia general. Esta actividad hasta el momento no se ha replicado a los demás niveles y/o colaboradores, aun cuando uno de los principales objetivos estratégicos de la compañía es precisamente el lograr un mejor desarrollo del personal.

A la fecha son varios los problemas detectados en COMERCOM CÍA. LTDA.:

- Falta de una herramienta que sirva como guía para brindar a los colaboradores el apoyo y el seguimiento necesario con el fin de orientarlos en el cumplimiento de las metas u objetivos, en cuanto al puesto que ocupan o el rol que desempeñan.

- Problemas de comunicación entre los líderes y grupo de colaboradores, lo que refleja la falta de diálogo y seguimiento a manera de realimentación entre ambas partes.
- Falta de un modelo de gestión que permita combinar sistemas y procesos, tales como la evaluación por competencias, indicadores de gestión y evaluación por objetivos. Todo esto con el fin de medir cuantitativa y cualitativamente a los colaboradores de la empresa.
- Carencia de criterios objetivos y formales para la medición del desempeño de los colaboradores, que facilite la toma correcta de decisiones en cuanto a movimientos o reestructuración de personal, necesidades de capacitación y planes de desarrollo de carrera.

Con base en estos antecedentes, urge la necesidad de incorporar a la organización un sistema de evaluación de desempeño para los diversos cargos que existen y que hasta la fecha no cuentan con un procedimiento formal, para lo cual dicha herramienta deberá ser diseñada con la finalidad de aportar eficiencia y eficacia administrativa; pero además, que contribuya a mejorar la productividad y la calidad de todas y cada una de las actividades operativas.

### **Delimitación**

Se trata de un proyecto cuya factibilidad se enmarca en solucionar las necesidades actuales de todo un grupo de personas que integran la administración de la compañía. Para este trabajo se utilizará la metodología de investigación de campo que supone un proceso continuo de evaluación directa y permite el seguimiento de las actividades a realizar por parte del equipo de trabajo, posibilitando además la detección de errores y su inmediata corrección y superación. Dentro de esta metodología, la recolección de información se basa en la aplicación sistemática de diferentes técnicas e instrumentos de medición, tales como: encuestas y entrevistas.

Todo el proceso apunta a utilizar la información actual y que forma parte de los procesos de gestión de los programas existentes y en desarrollo. Además, se diseñarán o readaptarán fuentes de información de acuerdo a los requerimientos que se implementarán. Por tratarse de una población pequeña, la muestra a utilizar está circunscrita al mismo número de colaboradores con los que actualmente la empresa trabaja, es decir, intervendrán los 31 colaboradores que actualmente prestan sus servicios en la empresa COMERCOM CIA. LTDA.

### **Justificación**

Este trabajo presenta una valiosa oportunidad para consolidar los conocimientos adquiridos en torno a la gestión e implementación de una herramienta, cuya importancia desde hace ya algunos años atrás, ha sido considerada por diversos autores como valiosa en torno a la administración y control del recurso humano, dentro de todo el enorme contexto del desarrollo empresarial y organizacional.

Así, con la creación de una Evaluación de Desempeño lo que se busca es incrementar la calidad del servicio a través de la generación de una de las herramientas estratégicas más importantes para determinar las capacidades, conocimientos, aptitudes y destrezas representativas, de quienes se constituyen hoy por hoy en los colaboradores de COMERCOM CÍA. LTDA. y que además, haga posible establecer un marco de referencia o de valor agregado al puesto de trabajo que va a ser ocupado, permitiendo su medición de una manera mucho más acertada, en cuanto al posible rendimiento de quien ejerza sus funciones de trabajo.

Se reitera que con este instrumento se beneficiará a todos quienes actualmente colaboran y forman parte de la empresa, porque a través de las evaluaciones se podrá ratificar o rectificar el desempeño. Se concuerda entonces con lo que afirma Newstrom (2011) al referirse en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo* sobre lo que puede lograrse a través de la realimentación del desempeño:

Todos los sistemas de evaluación parten del supuesto de que los empleados necesitan realimentarse respecto de su actuación. Con la realimentación saben qué hacer y conocen el grado de avance hacia sus metas. Demuestra que hay otras personas que se interesan en lo que hacen. Si el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la autoimagen y el sentido de competencia de un empleado. (p.148)

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la incidencia de la falta de un Modelo de Evaluación de Desempeño en el rendimiento y productividad laboral del personal administrativo de COMERCOM CIA. LTDA., para diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral que existe en el entorno de la empresa, desarrollado en el Capítulo II
- Identificar los factores del macro y micro entorno empresarial que inciden en el desempeño laboral a través de una investigación de campo desarrollada en el Capítulo III
- Proponer en el Capítulo IV un sistema de evaluación de desempeño que integre las necesidades y expectativas de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se realiza un bosquejo acerca de cada uno de los temas que tienen influencia y relación con la Gestión del Talento y principalmente, con todo aquello que sirve para el diseño y la implementación de un Modelo de Evaluación basado en Competencias. Los criterios y opiniones de los más importantes y reconocidos autores sobre la materia, permiten trazar el camino para que en esta investigación se logre como punto culminante, definir y presentar cada una de las herramientas que servirían a la organización, para alcanzar cada uno de sus objetivos organizacionales.

#### **1.1 La Gestión del Talento Humano**

##### **1.1.1 Introducción**

Con la evolución de los mercados y el desarrollo tecnológico las empresas poco a poco han debido cambiar sistemáticamente algunos de sus más arraigados paradigmas. De hecho, ciertos autores coinciden que para entender a profundidad lo que ocurre en el ambiente laboral, es necesario que los administradores de esta época deban primero empezar a comprender y a analizar todos aquellos elementos que de manera particular, forman parte intrínseca de una organización y que permiten su verdadero desenvolvimiento tanto operativo y comercial.

Chiavenato (2009) entre sus varias publicaciones sobre lo que es una organización, determina lo siguiente:

[...] son sistemas probabilísticos, cuyo comportamiento no se explica sólo a partir de aspectos separados o relaciones causales simples y directas. El análisis de una organización no puede limitarse a la descripción de las partes que la integran, sino que requiere una visión sistémica y holística [...],

no están estáticas ni son inertes. [...]. En realidad, las organizaciones son organismos vivos que se adaptan continuamente a su entorno. (p. 25)

Y si a esto se le agrega lo que Robbins (2004), en su libro titulado *Comportamiento Organizacional* añade sobre este mismo tema, se obtiene una contundente afirmación acerca del por qué la importancia de estudiar y analizar a las personas dentro de las organizaciones:

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. [...] se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (p. 8)

Rincón & Romero (2002) corroboran estas conceptualizaciones y lo sustentan en que “es necesario entender a la empresa como un sistema abierto que se desenvuelve en un medio ambiente cambiante y turbulento, cuya dinámica se refleja en el interior de la institución” (p. 362). Ante esta realidad y frente a la constante transformación y evolución por la cual han tenido que atravesar las empresas, cabe destacar también que en ellas “el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de una compleja estructura que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral” (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Tomando estas consideraciones como base, se puede afirmar el por qué algunos autores, hace poco menos de dos décadas, decidieran promover y profundizar entre las empresas el enfoque de la gestión de los recursos humanos como el factor impulsor para “el crecimiento y desarrollo de la gente hacia niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción [...]” (Newstrom, 2011, p.12). Todo esto lleva a determinar que a diferencia de otros años, hoy en día la administración ha dejado de ser coercitiva y examinadora, para dar paso al perfeccionamiento de las capacidades y habilidades profesionales de los trabajadores.

Domínguez (2008) afirma:

Los expertos en el área del Management, al igual que los investigadores, coinciden en afirmar que el recurso humano es uno de los intangibles que mayores diferencias puede marcar en las organizaciones, ya que de éste provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles, generan ventajas competitivas sostenibles. (p. s/n)

Con la progresiva demanda y la intensificación de la competencia, la presión que se ejerce en las empresas ha ido determinando que cada vez más se incremente el número de organizaciones que deban competir por aspectos, que vayan más allá de la tecnología o la innovación en productos y servicios. Es ahora entonces cuando se marca la época en la cual existe una enorme revalorización de las personas, en cuanto a su capacidad para convertir a las empresas y negocios en general, en elementos mucho más competitivos y a través de una mejora sustancial de su accionar, para que redunde en mejores niveles de productividad.

En aras de descubrir cómo dar valor a las personas, muchos expertos y entre ellos algunos psicólogos, han descubierto entre sus distintas investigaciones de campo, que los factores de éxito de quienes desempeñan el papel de trabajadores, radica precisamente en ellos y son el fruto de sus condiciones innatas, de sus habilidades y de la experiencia laboral que les ha permitido perfeccionarlas y que basta con descubrir esas formas de actuación exitosas, para potencializarlas y replicarlas a todo el equipo de trabajo.

De esto es precisamente de lo que se trata el modelo de gestión por competencias, de descubrir aquellas habilidades que hacen que una labor pase de buena a excelente, o de descubrir el por qué en algunas ocasiones, pese a los esfuerzos realizados, los resultados del personal no son los esperados. Un modelo por competencias busca formar personas preparadas y oportunas en términos de aptitud, para que cada una vaya de la mano con los objetivos organizacionales establecidos.

Frente a esto y ante la necesidad de generar un modelo de gestión por competencias para una organización y para que éste sea coherente y efectivo, es necesario que cumpla con ciertos parámetros que vayan ligados y alineados a la esencia misma de la empresa, es decir ligados y alineados a su misión, visión, cultura organizacional, formas de liderazgo, mecanismos de control, etc. Domínguez (2008) al respecto considera que “para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa” (p. 92) y esto como parte de todo un proceso de planificación que conlleve a crear una adecuada estructura organizacional, para que la misma vaya en función a las distintas necesidades tanto del mercado o la industria, como de los clientes y del público en general.

Al respecto, González (2006) ratifica lo dicho anteriormente y al mismo tiempo afirma lo siguiente:

Actualmente se habla de la Gestión por Competencias como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa, brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva. (p. s/n)

De hecho la gestión por competencias según María Rita Graminga (citada por González, 2006) genera múltiples beneficios, no solo a las personas sino también a las empresas y entre las más importantes podemos destacar las siguientes:

- Otorga la posibilidad de definir mejores perfiles profesionales,
- Aumenta la productividad y permite una mayor optimización de los recursos,
- Se desarrolla el gerenciamiento sobre el desempeño con base en objetivos verdaderamente medibles y cuantificables,
- Se incrementa el desarrollo de los equipos de trabajo con competencias particulares para el mejor desempeño en sus respectivas áreas de trabajo, y;
- Se reduce en gran medida la capacitación y el entrenamiento en necesidades no requeridas para los diversos puestos de trabajo.

### **1.1.2 Comportamiento Organizacional**

Para hablar del Comportamiento Organizacional es necesario definir primero ciertos lineamientos que permitan centrar las ideas en torno a lo que este proyecto quiere alcanzar. Se empieza exponiendo entonces, que de hecho existe mucha concordancia entre varios autores cuando afirman que el CO<sup>1</sup> basa sus análisis y estudios sobre las personas y los

---

<sup>1</sup> CO, Comportamiento Organizacional

grupos que interactúan en una organización. Así por ejemplo, para Davis & Newstrom (citados por Alles, 2007) esta disciplina trata sobre el “estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (p. 20).

Otros autores como Chiavenato (2009) afirman:

El CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un cambio que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. (p. 6)

Para otros expertos en cambio este tema surge por la simple necesidad del hombre, de satisfacer algunas limitaciones individuales que posee y que tan solo se las puede lograr asociándose con otros y consiguiendo sus objetivos o metas de manera grupal. Gibson et al. (2011) por su parte señalan que “las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización, crean expectativas de la conducta de los individuos que dan como resultado que se desempeñen ciertos papeles” (p. 6).

De la definición anterior se empieza a comprender un poco más acerca de donde provienen las diferencias en el ambiente laboral, entre aquellos que sobresalen y se llaman líderes y los que desempeñan el papel de seguidor. Robbins (citado por Alles, 2007) de igual forma también establece que el comportamiento organizacional “se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta” (p. 20).

Con estos antecedentes ya se puede constituir una base acerca de cuál sería el denominador común, entre cada una de las conceptualizaciones proporcionadas. Y es que el comportamiento de los trabajadores es la parte que interesa y la más importante si lo que se

quiere obtener es un mayor grado de productividad dentro de las mismas. Pero, ¿cómo lograrlo? y ¿qué hacer para implantar y posteriormente sostener un adecuado comportamiento organizacional? Para quienes llevan inmersos muchos años de su vida realizando estudios e investigaciones acerca de la gestión del talento humano, las respuestas no han sido fáciles de encontrar y mucho menos de explicar.

Uno de los más grandes desafíos ha sido precisamente el tratar de comprender cómo el CO ha tenido una fuerte incidencia con aspectos que están muy estrechamente relacionados con cada organización, es decir, con las estrategias, los objetivos, los procesos, los métodos, los procedimientos, la cadena de mando y en sí, con la propia estructura que define a la institución y a quienes forman parte de ella. Gibson et al. (2011) en su libro *Organizaciones* explican muy acertadamente sobre el comportamiento y lo relacionan a varios elementos que están íntimamente ligados al desempeño de las empresas, sin importar el área en las que éstas se desenvuelvan.

En este mismo contexto, los autores consideran al individuo como el centro de su análisis y explican que el desempeño individual se constituye en la base del desempeño colectivo. Se sustentan además en la conducta, que es lo que se constituiría en el sostén para lograr una administración eficaz. Ahora bien, si la conducta, que no es otra cosa que el reflejo de la satisfacción laboral, se ve afectada por diversos elementos y estos a su vez repercuten directamente en el desempeño del individuo y por ende también en su productividad, ¿qué hacer entonces para que ésta no disminuya y afecte el rendimiento profesional?

Varias investigaciones han revelado ampliamente que cuando los empleadores atienden de manera adecuada a sus trabajadores, “la motivación de los empleados, y el éxito organizacional, se fortalece en gran medida” (Newstrom, 2011, p. 107). Argumentación que autores como Gibson et al. (2011) la validan al señalar que “la motivación y la capacidad de trabajo interactúan para determinar el desempeño” (p. 9), concepto que tanto para la

Administración como para la Gestión del Talento Humano se convierte en esencial, si lo que se quiere en el proceso es desarrollar una estructura funcional, lo suficientemente efectiva como para operar en mercados altamente competitivos y donde los trabajadores deben estar permanentemente estimulados, a fin de lograr los objetivos y las metas empresariales.

De la misma forma como se pretende desarrollar las competencias para el personal de una empresa, la conducta, la motivación, el nivel de desempeño y la productividad que en ella se genere, serán aspectos que destaquen el rol de la organización en cuanto a crear un ambiente favorable para su correcto desenvolvimiento. Y es aquí donde el enfoque del Talento Humano supone una visión integradora, que sea parte de un proceso de planificación; pero que sobre todo y de manera particular, responda a la consecución de los objetivos y de las finalidades estratégicas que la empresa haya definido, para su correcto desenvolvimiento en el mercado.

### **1.1.3 Liderazgo**

La literatura que hoy existe sobre el tema de liderazgo podría ser considerada como voluminosa y posiblemente mucha de ella, hasta contradictoria; sin embargo y de manera general se puede decir que está caracterizada por una serie de postulados que tienden a centrarse en el poder personal, que ciertos individuos ejercen y en su capacidad de motivar, orientar e influir a otros por medio de las relaciones existentes. Autores como Chiavenato (citado por Preciado & Monsalve, 2008) definen al liderazgo como: “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (p. 81). Otros en cambio complementan la definición anterior y sostienen que “es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas” (Newstrom, 2011, p.169).

Tomando esto como base y considerando toda una serie de postulados que existen alrededor de este tema, se puede concluir que desde la mitad del siglo anterior, la concepción sobre el Liderazgo ha sido motivo de profundos análisis e investigaciones por parte de algunas áreas del conocimiento y que a pesar de haber transcurrido tantos años, aún el interés por ampliar su significado sigue vigente.

Por otro lado, Aguera (2004) en su libro *Liderazgo y Comportamiento Social* lo explica de la siguiente manera:

Aunque existe una gran variedad de conceptos y perspectivas de estudio para conocer el fenómeno del liderazgo, consideramos que éste se trata, sobre todo, de una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social y por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales. No se puede entender un liderazgo sin comprender su naturaleza, sus implicaciones y razones de ser en el grupo donde actúa y, viceversa, una sociedad no puede entenderse sin comprender el carácter de sus liderazgos. Así el líder se explica a través de la sociedad donde ejerce su acción; a la par, la sociedad no puede ser comprendida cabalmente sino a través del entramado de sus acuerdos y, por supuesto, de sus liderazgos. (p.24)

Con estas consideraciones queda claro que el liderazgo a nivel empresarial es fundamental, que deben existir líderes y que en su proceso de liderazgo deben poseer cualidades orientadas a la persuasión, el entusiasmo, la motivación, la influencia, la comunicación, entre otras; todas ellas consideradas como elementales y diferenciadoras para la consecución de los objetivos organizacionales. De hecho, el liderazgo es considerado por la literatura actual como una competencia y de cuyo resultado dependería en gran medida, lograr con éxito un mejor desempeño laboral.

#### 1.1.4 Motivación

Está claro que el concepto de la motivación es uno de los más vinculados al tema del Comportamiento Organizacional, refiriéndose a él muchas veces de acuerdo al grado de satisfacción que el trabajador posee, mientras desarrolla y/o desempeña sus diversas actividades profesionales. De hecho, “numerosos estudios indican que la satisfacción en el trabajo es una dimensión de la gestión de calidad y que existen factores capaces de mejorarla” (Zubiri, 2013). Otros autores como Robbins & Coulter (2005) establecen que la motivación “se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo, de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

Por otro lado, Gibson et al. (2011) sostienen que “la motivación es el concepto que empleamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su conducta” (p. 126), hecho que además sobresale porque al estar frente a conductas más intensas, mayor será el grado de motivación que tengan las personas en el desarrollo de sus actividades.

Según González M. (2006) el estudio acerca de la Motivación empezó a partir de los años 30 con algunos experimentos realizados por Elton Mayo. Este autor al igual que Gibson et al. (2011) comparten el criterio de que a partir de ese entonces, las teorías que surgieron de los análisis e investigaciones se fueron agrupando hasta clasificarse en dos grandes vertientes: Las Teorías centradas en el contenido y aquellas Teorías centradas en el proceso.

- *Las centradas en el contenido.* Analizan todos aquellos factores que intervienen en la motivación del individuo a la hora de realizar sus

tareas<sup>2</sup>. Entre estas teorías se encuentra la Jerarquía de las necesidades de Maslow, Las necesidades aprendidas de McClelland, Los dos factores de Herzberg, entre otras.

- *Las centradas en el proceso.* Están basadas en el análisis de todos aquellos procesos que existen en el trabajo del individuo, y que hacen que éste actúe de una forma o de otra<sup>3</sup>. Entre las más destacadas están la Teoría de la equidad de Adams, Teoría VIE de Vroom y la llamada Teoría de las Metas Profesionales de Locke.

De todo lo expuesto se concluye que existe una enorme variedad de factores tanto internos como externos que motivan a los seres humanos a desarrollar una actividad en particular. Se puede decir también que a una persona le gusta su trabajo porque a través de él, logra encontrar satisfacción en lo que hace y “si se observa a cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen un mayor rendimiento laboral que otras” (González M. , 2006). No obstante, sea cual fuese la explicación que se pudiera dar, resultaría muy difícil el tener que definir a la motivación en pocas palabras y además, poder agrupar en su definición todo lo que ella envuelve en relación al CO.

### **1.1.5 La Gestión por Competencias**

La gestión del talento humano por competencias es un concepto cuya aparición se dio hace algunas décadas atrás; pero su incidencia y/o trascendencia en el manejo del talento humano dentro de una organización, es relativamente reciente. Todo aparece cuando en la década de los 70's, un profesor de psicología llamado David McClelland propone una

---

<sup>2</sup> Dentro de estos factores podemos encontrar, las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener. (González M. , 2006, p. 83)

<sup>3</sup> Estas teorías empiezan a desarrollarse a partir de los años 60. A estas teorías se las denomina Teorías Instrumentales, porque establecen que la conducta del sujeto es un instrumento a través del cual se puede encontrar explicación para los comportamientos que tiene a la hora de conseguir sus metas. (González M. , 2006, p. 83)

variable nueva para entender y comprender mejor el concepto de motivación. Se trata del desempeño asociado con la calidad.

Gil (2007) afirma:

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros, 1992). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan. (p.85)

Escobar (2005) trasciende más allá en su conceptualización y al respecto afirma lo siguiente:

Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. (p. s/n)

La aplicación de su teoría le valdría para que en el año 1973 fuera contratado por el Departamento de Estado Norteamericano, para tratar de solucionar una problemática que esta institución tenía a la hora de seleccionar a jóvenes diplomáticos destinados a los servicios de biblioteca para sus respectivas embajadas en los países extranjeros. (Palomo, S/A). Todas sus pruebas estuvieron orientadas a detectar las características presentes de

las personas a seleccionar; pero al mismo tiempo con la posibilidad de predecir el posible éxito laboral. Los resultados finales revelaron que el buen desempeño de los seres humanos en sus puestos de trabajo estaba intrínsecamente ligado a sus propias características, es decir, al nivel de sus conocimientos, habilidades, destrezas y sobre todo, a sus respectivas aptitudes.

A partir de ese entonces se empieza a discernir el tema de las competencias como un indicador del desempeño, extendiendo el uso de este término al ámbito laboral y empresarial para la selección del personal y posteriormente para los procesos de evaluación, capacitación y desarrollo de carrera. Más adelante una serie de autores complementarían la innovadora labor de McClelland al generar una metodología y criterios mucho más específicos de éxito, para individuos en diversos cargos o puestos de trabajo.

Ya en la década de los 80's el concepto de Gestión por Competencias emergió con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando una enorme cantidad de problemas al relacionar el sistema educativo con la productividad, todo esto como respuesta a la necesidad de compaginar las necesidades del Estado con la generación, formación y desarrollo de mejor mano de obra.

Para 1981 en Inglaterra se comienza a desarrollar y a utilizar una técnica denominada incidentes críticos, con el objetivo de reconocer en las personas habilidades básicas que deberían tener para un puesto de trabajo. Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986, para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

Casi en el mismo período un grupo de profesionales intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas, utilizando para ello técnicas de simulaciones reales para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos, logrando como hecho

destacable la unión del Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización y promoviendo con ello el concepto de eficacia, trasladándole además, la responsabilidad de garantizar la eficacia de los trabajadores.

Como fruto del estudio realizado durante varios años, se presenta un proyecto en el año 1988 sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presentó a la Asociación Española de Personal, institución que cambia el término *Habilidades* por *Competencias* para posteriormente iniciar con su difusión y lograr grandes éxitos.

#### **1.1.6 Definición de Competencia**

Etimológicamente la palabra competencia proviene del latín *compētere*, que significa *ir al encuentro de, buscar o pretender algo al mismo tiempo*. Otros significados también se refieren a *rivalidad o lucha entre dos o más personas en condiciones similares para conseguir una misma cosa o superar al rival*. Finalmente, algunos conceptos hacen un señalamiento a la *responsabilidad u obligación que compete o corresponde a una persona que ocupa un cargo o a una institución*<sup>4</sup>.

Para la RAE<sup>5</sup>, el concepto denota otros elementos que ya inciden directamente en lo que se refiere al ámbito laboral. Así por ejemplo, se encuentra que en una de sus definiciones se declara la importancia de la “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”<sup>6</sup>. Como complemento, Gil (2007) en uno de sus artículos titulado *La Evaluación por Competencias* y publicado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España, hace referencia a lo siguiente:

---

<sup>4</sup> <http://es.thefreedictionary.com/competencia>

<sup>5</sup> Real Academia Española

<sup>6</sup> Definición extraída de: <http://lema.rae.es/drae/?val=competencia>

A partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque que podríamos denominar de personal a un enfoque de recursos humanos. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar, a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma. (p. 84)

Con el tiempo, algunos autores han brindado su mejor aporte al entendimiento de lo que significa la competencia y cuál es en la actualidad su mayor contribución al desarrollo empresarial. Así, para Levy Leboyer (citado por Escobar, 2005) “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. Con esta definición se entiende entonces que se trata de una serie de comportamientos que al ser observados tanto en la realidad cotidiana del trabajo como en situaciones de simulación, ponen en práctica de forma integrada: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Otros aportes importantes fueron también los señalados por Boyatzis, quien en su libro *The Competent* hizo mucho énfasis acerca de la importancia que tienen las competencias a nivel gerencial. Fue este mismo autor (citado por Ortiz, et al. 2012) quien definió a la palabra competencia como: “las características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto” (p. 52). Frente a esto se deduce que la competencia como tal es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Otras contribuciones a la bibliografía serían las de Spencer & Spencer (1993) quienes publicarían un libro titulado *Competence at Work Models for Superior Performance*, donde contemplan dos aspectos muy importantes tanto a la definición como a la comprensión del tema, resaltando la creación del Modelo Iceberg el cual serviría para entender los componentes de las competencias y además, un diccionario que incluiría todas las conductas identificadas como eficaces, para relacionarlas entre las diferentes familias que existen con los puestos de trabajo. (Ortiz, et al. 2012, p. 55)

Además de estos conceptos, también existen algunos términos que podrían servir como guía en el desarrollo de este proyecto, con la finalidad de explicar y comprender mejor en qué consisten las competencias:

- **Habilidad.-** Destreza y precisión necesaria para realizar ciertas tareas propias de ocupación de acuerdo con el grado de exactitud requerido.  
Existen varios tipos de habilidades:
- **Habilidad para colaborar.-** Promueve objetivos comunes para lograr cooperación entre todos en una área de trabajo.
- **Habilidad para comunicarse.-** Es aquella habilidad que permite compartir información efectiva la cual fluye de una forma veraz con un lenguaje apropiado que permite la libre expresión de sus ideas y opiniones mediante la conceptualización de preguntas.
- **Habilidad para planificar y organizar.-** Como su nombre lo indica es aquella habilidad que permite organizar, ejecutar actividades así como proyectos además de plantearse objetivos apropiados para el logro de resultados que se enfoquen hacia el objetivo de la organización.

- **Habilidad interpersonal de análisis.-** Permite la identificación de personas de todo tipo de estilo de comunicación y destrezas además de un control de las emociones y situaciones de confrontación.
- **Habilidad conceptual.-** Permite analizar aspectos complejos y entender la información numérica abstracta y verbal para llegar conclusiones lógicas basadas en su priorización.
- **Aptitud.-** Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.
- **Cualidades.-** Son rasgos de carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Rasgos.-** representan los motivos en características observables.

#### 1.1.7 Clasificación de Competencias

Leonard Mertens (citado por Saracho, 2005) ratifica la importancia de las competencias y mucho más cuando éstas adquieren mayor relevancia en todas aquellas organizaciones, donde se considera que el aprendizaje individual y de grupo, forma parte de todo un proceso de planeación estratégica. Mertens quien pertenece a la escuela del pensamiento funcionalista, clasifica a las competencias de la siguiente forma:

- **Competencias Genéricas.** Relacionadas directamente con el comportamiento y las actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, para la negociación, etc.
- **Competencias Específicas.** Hacen referencia a los aspectos técnicos. Están estrechamente relacionadas con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, por ejemplo: la operación de maquinaria especializada.

- **Competencias Básicas.** Son todas aquellas competencias que se adquieren durante la formación básica y permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, para el cálculo, entre otras.

Gil (2007, p. 86) determina lo siguiente:

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, tratando de incluir aquellas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas:

**Tabla 1 Clasificación de Competencias Genéricas, Spencer y Spencer (1993)**

<b>Grupos</b>	<b>Competencias Genéricas</b>
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado Atención al orden, calidad y perfección Espíritu de iniciativa Búsqueda de la información
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente
Competencias de influencia	Persuasión e influencia Conciencia organizativa Construcción de relaciones
Competencias directivas	Desarrollo de los otros Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal Trabajo en grupo y cooperación Liderazgo de grupos
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnicas, profesionales, directivas
Competencias de eficacia personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad Hábitos de organización

Tomado de: Gil, Flores - La Evaluación de Competencias Laborales, 2007, p. 86

Cardona y Chinchilla (citado por Belzunce, et al. 2011), quienes pertenecen a la escuela del pensamiento conductista, definen a las competencias “como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función” (p. 13) y las clasifican de la siguiente manera:

- **Competencias Técnicas o de Puesto:** Son aquellos atributos o rasgos distintivos que necesita un trabajador en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
  
- **Competencias Directivas o Genéricas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Estos mismos autores basándose en el “*Modelo Antropológico de Empresa*” propuesto por Juan Pérez López (1998) (citado por Belzunce, et al. 2011) subdividen las competencias directivas o genéricas en competencias estratégicas e intratéticas:

- **Competencias Estratégicas.** Competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos. Por ejemplo: la visión, la resolución de problemas, la orientación al cliente<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Belzunce, Danvila, & Martínez, 2011, p. 63

- **Competencias Intratégicas:** Son necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza. Entre las más importantes se mencionan: la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo<sup>8</sup>.

Gerhard Bunk (citado por Montes & González, 2006) quién pertenece a la escuela de pensamiento holístico, realiza la siguiente clasificación:

- **Competencias Técnicas.** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Según el autor, “posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello” (Montes & González, 2006, p. 70).
- **Competencias Metodológicas.** Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten.

Montes & González (2006) añaden además citando a Bunk,

Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. (p. 70)

---

<sup>8</sup> Belzunce, Danvila, & Martínez, 2011, p. 63

- **Competencias Sociales.** Se refiere a colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva. De acuerdo al propio autor de esta clasificación, “posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal” (Montes & González, 2006, p. 70).
- **Competencias Participativas.** Estas competencias hacen referencia a participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto con el inmediato como con el del mismo entorno. Para el autor, “posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno, es capaz de organizar y decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades” (Montes & González, 2006, p. 70).

Para Antonio Guerrero (citado por Montes & González, 2006) quien publicara en la *Revista Complutense de Educación* “El enfoque de las competencias profesionales: una relación conflictiva a la relación entre formación y empleo”, establece la siguiente clasificación:

- **Competencias Básicas.** Se refiere a todas aquellas competencias necesarias y requeridas por un trabajador para ser incorporado al ambiente laboral. El autor hace referencia a que estas competencias son comunes para todas las profesiones.
- **Competencias Técnico – Profesionales.** Hace alusión a que son las competencias específicas para una ocupación en particular.

- **Competencias Transversales.** Se refiere a todas aquellas competencias que resultan ser comunes para todo un conjunto de ocupaciones laborales.
- **Competencias Claves.** Competencias importantes y necesarias para poder estar inmerso en los nuevos modelos de la organización actual.

En resumen y aun cuando los conceptos y clasificaciones varíen un poco entre un autor y otro, se puede observar la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas. Las primeras hacen referencia a las competencias que son comunes a una rama profesional o a todas las profesiones, las segundas en cambio, son las específicas que posee cada profesional y que se requieren para desarrollar en forma efectiva las responsabilidades y actividades que se realizan en la empresa; indican los comportamientos requeridos en la ejecución de las mismas con el fin de lograr la máxima eficiencia.

## **1.2 La Evaluación de Desempeño**

### **1.2.1 La Evaluación y sus conceptos**

Muchas han sido las conceptualizaciones que se le han dado a la evaluación como producto de un sinnúmero de análisis e investigaciones. Por otra parte no cabe duda además, que el desempeño de los empleados, que siempre ha sido considerado como la piedra angular del desarrollo y la productividad en las organizaciones, haya tenido que ser analizado, medido, interpretado y controlado, con la finalidad de alcanzar los elevados estándares de calidad que hoy día son exigidos en los mercados altamente competitivos.

Camperos (2008), afirma:

Evaluar supone siempre un proceso de comparación entre dos componentes: lo que se evalúa (en este caso, las competencias definidas para una determinada carrera) y unos referentes evaluativos, explícitos o implícitos que van a servir de patrón para valorar o juzgar lo evaluado y emitir el juicio valorativo. Esa comparación responde a unos propósitos, dependiendo de estos se decide sobre qué aspectos centrar la atención en lo que se va a evaluar; los propósitos dan indicaciones sobre lo que debe definirse en el modelo que sirve de patrón; orientan hacia cuáles aspectos, criterios y estándares son los necesarios para la comparación. Al efectuar cualquier evaluación deben precisarse estos cuatro componentes: lo que se evalúa, el propósito o para qué se evalúa, el patrón o referente para juzgar si lo evaluado reúne las condiciones esperadas y los procedimientos para obtener las evidencias de lo evaluado. (p. s/n)

De acuerdo a esta argumentación y como producto del proceso, se coincide en el hecho de que a través de algunos criterios se puede analizar objetivamente el nivel de desempeño, que no es otra cosa que “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza, et al. 2010).

Otros autores como Worthen, Sanders y Fitzpatrick (citados por Rueda, 2012) sustentan que la “evaluación se puede ver como una disciplina debido a que es un campo de conocimiento en franca y constante expansión [...]” (p. 20), considerando además, que por otro lado se nutre de una serie de procesos, análisis e investigaciones que dan como

resultado una serie de conocimientos que le dan a la teoría de su aplicación en las empresas, la validez, la confiabilidad, la pertinencia y sobre todo, la necesidad de ser aplicada como parte de todo un proceso de planeación y que conlleve principalmente, tanto al logro de los objetivos como al éxito de la organización.

Para la Real Academia Española la palabra evaluación se remite tan solo a determinar que es una “acción y efecto de evaluar<sup>9</sup>”; pero bajo la óptica de la nueva filosofía empresarial, “se destaca la participación del empleado en el establecimiento de metas mutuas con el superior y el conocimiento de sus resultados” (Chiavenato, 2009, p. 146), lo que conlleva en términos generales, a alcanzar una mejor realimentación y una positiva percepción hacia la actividad o proceso desarrollado.

Finalmente y haciendo una recopilación de toda la información anterior, se transcribe lo que para Gil (2007) a través de una de sus publicaciones titulada *La Evaluación de Competencias Laborales*, afirma y se ratifica en algunos de sus criterios a través de lo siguiente:

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), podríamos afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de

---

<sup>9</sup> RAE, <http://lema.rae.es/drae/?val=EVALUACI%C3%93N>, Extraído el 2 de Abril de 2014

vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos. (p.88)

### 1.3 La Gestión de Desempeño

Queda claro que para una organización, cualquiera que ésta sea, es necesario evaluar el desempeño y medir la gestión a través de parámetros que determinen la eficacia y la eficiencia con la cual los trabajadores han estado desarrollando sus diversas funciones. Con respecto a este tema existen una variedad de interpretaciones y todas ellas empiezan a partir de lo que significa y se entiende como gestión.

Para la RAE el significado es simple y práctico. Se limita a la “acción y el efecto de gestionar, o también a la gestión de administrar”<sup>10</sup>. Al hablar de gestión también estamos administrando y si de administrar el desempeño se trata, (Ruiz, et al. 2008) se refieren a este tema de la siguiente forma:

La administración del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal del día a día en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el acompañamiento como recurso principal para optimizar los resultados. La misma posee un enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados. (Ruiz, et al. 2008, p. s/n)

---

<sup>10</sup> Significado extraído de URL Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=gestion> el 4 de Abril de 2014

Otros autores como Luecke (2007) establecen que “la gestión del desempeño empieza con el establecimiento de unas metas. Las metas definen los resultados que las personas deberían conseguir. Las metas son unos puntos que nos permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora” (p. 2).

La gestión del desempeño implica una serie de elementos que tienen que ver necesariamente con el nivel de calidad que la empresa está dispuesta a ofrecer a sus clientes y al mercado. Bajo aspectos puramente administrativos, para las organizaciones el enfoque de metas se ha constituido en uno de los métodos más atractivos, de mayor uso y aplicación. De hecho hoy en día se ha popularizado lo que se conoce con el nombre de administración por objetivos lo cual puede llegar a ser muy útil “siempre que exista una relación fuerte entre el comportamiento laboral y un resultado mensurable, el objetivo” (Gibson, et al. 2011, p. 19)

#### **1.4 Métodos de Evaluación de Desempeño**

Con el transcurso de los años varios han sido los métodos de evaluación que se han utilizado; pero que también se han optimizado para beneficio del trabajador en cuanto a determinar con mayor precisión, cuál ha sido su desempeño. Hay que aclarar que estos métodos pueden variar no solo de una empresa a otra, sino también, dentro de una misma organización conforme sea la estructura y los niveles de los cargos o de las áreas estructurales con las cuales está conformada la misma.

Según Chiavenato (2009) los métodos de evaluación del desempeño se dividen en tradicionales y no tradicionales.

##### **1.4.1 Métodos Tradicionales**

- **Método de la Escala Gráfica:** Es la técnica de evaluación más simple y de mayor uso para medir el desempeño de los trabajadores. Este método calcula el desempeño de las personas empleando en el proceso

factores previamente definidos y graduados. Además, “la amplia aceptación de las escalas gráficas se debe a dos factores principales. En primer lugar, son relativamente rápidas y fáciles de llenar para los administradores. En segundo lugar, en este tipo de evaluaciones resulta sencillo cuantificar los resultados y comparar las calificaciones de su desempeño.

- **Método de Elección Forzada.** Para González A. (2006) textualmente este método consiste en “evaluar el desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. En cada conjunto compuesto por varias frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado<sup>11</sup>. (p.262)
- **Métodos de Frases Descriptivas.** En este método “se presenta un listado de frases que describen tipos de comportamientos, donde el evaluador debe señalar las conductas que describen y caracterizan su desempeño” (Oltra, et al., 2005)
- **Método de Investigación de Campo.** Este tipo de evaluación “la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados” (González A. , 2006)
- **Método de incidentes Críticos.** Para González (2006) este método se basa “en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas

---

<sup>11</sup> Los enunciados seleccionados luego se sopesan o califican; sin embargo, cabe resaltar que dicha calificación generalmente es desconocida para el evaluador, por lo cual en teoría tiene menos probabilidad de favorecer a personas específicas. (González A. , 2006, p. 262)

características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos” (p. 268). Además, es importante recalcar que “el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de los subordinados” (p.268). El autor agrega que “las excepciones positivas deben realizarse y ponerse en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse” (p.268)

- **Método de comparación por pares.** Sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna, agregando además según Dessler (2001) en que este método consiste en “clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características. (p. 327)
- **Método de Clasificación.** Este es “un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general” (Wayne & M. Noe, 2005).
- **Método de Distribución Forzada.** Para Dessler (2001) este método “es como clasificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño” (p. 327). “La distribución forzada significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un 10 y que el desempeño de una persona es calificado en relación con el de sus compañeros” (p. 328)

- **Método Mixto.** Utilizado cuando no es posible desarrollar en toda su extensión cualquiera de los métodos anteriores. Para estos casos se debe considerar la utilización de más uno de los métodos descritos y que por supuesto, se adapten a las necesidades y requerimientos de la organización a fin de alcanzar los resultados esperados.

#### 1.4.2 Métodos no Tradicionales

- **Método de 180° y 360°.** Alles (2007) considera que este sistema de evaluación es el “más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos” (p.93). Además se menciona que este método consiste “en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos” (p. 93)
- **Método por Competencias.** Este método “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias” (Capuano A. M., 2004).
- **Método Simulaciones.** Método que se basa en recrear situaciones para en el proceso, evaluar el desempeño de los trabajadores. Aquí, al igual que en cualquier otra prueba, es necesario someter al empleado a una serie de pruebas que encajen en su diario accionar. Situación claro está que debe ser observada y analizada por el evaluador.

## 1.5 El Plan de Evaluación de Desempeño

Es evidente que los planes pueden variar en función de las diversas necesidades que tenga la empresa. Se pueden utilizar desde evaluaciones mínimas o sencillas, hasta complejos programas que bien deberían ser analizados por un grupo o comisión de desempeño. La preparación de un programa de evaluación se constituye hoy en día para la mayoría de las empresas en un elemento verdaderamente indispensable y necesaria para lograr una mayor estimación en cuanto al desarrollo y desempeño de los empleados.

Pérez Serrano (citado por Cenamor, 2000, p. 9) contempla los siguientes elementos como requisitos indispensables para lograr su desarrollo:

- **Objetividad.** El autor hace referencia a la necesidad de medir los hechos tal y como se presentan en la realidad, sin necesidad de manipular los datos obtenidos.
- **Validez.** Debe describir el objeto en su evolución y en su contexto y revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, de sus procedimientos y condiciones.
- **Confiabilidad.** Debe prever si los errores detectados dependen de la inconsistencia de las medidas realizadas.
- **Oportunidad.** Debe efectuarse en el momento y situación adecuados, según el proceso seguido.
- **Practicidad.** La evaluación está condicionada por el destino que se quiere dar a sus conclusiones y éstas deben servir para la toma de decisiones con respecto al proceso de intervención.

### 1.5.1 El Apoyo de la Alta Gerencia

El éxito de cualquier programa o proceso a emprender dentro o fuera de una organización, depende exclusivamente del apoyo o respaldo que las autoridades y directivos le puedan proporcionar. Ruiz, et al. (2008) afirman que las evaluaciones deben ser parte de los procesos de planificación y procesarlos desde la Alta Gerencia. En uno de sus artículos publicados en la Revista Venezolana de Gerencia y cuyo título es *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)*, manifiestan lo siguiente:

[...] debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo, si el resultado es malo, será útil en el caso extremo en que deba tomar una acción drástica. En ésta, se puede justificar la decisión en los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en acuerdos y revisiones anteriores con el empleado. En este orden de ideas, se requiere de un buen equipo de trabajo que esté en condiciones de proyectar acciones cualitativas, para lograr la misión y visión de las instituciones. (s/n)

Con lo expuesto se hace énfasis en la importancia que tiene la Administración del Desempeño, la misma que va estrechamente ligada a lo que Chiavenato (citado por Ruiz, et al. 2008) sostiene como elemento fundamental para mejorar el rendimiento y la productividad de las empresas.

[...] la evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y las motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial. Cuando se siguen

estos pasos, la persona se siente participe de los objetivos de la organización, mejoran las relaciones y emplean los medios necesarios para mejorar el desempeño actual. (s/n)

## 1.6 Marco Conceptual

A continuación se presentarán algunos de los conceptos claves que ayudarán al entendimiento y mejor comprensión del presente trabajo:

- **Competencias Laborales.** La OIT “define la competencia laboral como una capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (OIT, 2014)
- **Comportamiento Organizacional.** “[...] es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Robbins, 2004, p.7).
- **Dirección.** “Es el proceso por medio del cual se despierta entusiasmo y se dirigen los esfuerzos hacia el logro de las metas organizacionales” (Schermehorn, 2003, p.13)
- **Evaluación de Desempeño.** Definido como “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”. (Puchol, 2007, p.301)

- **Liderazgo.** Es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización” (Robbins, 2004, p.347).
- **Motivación.** “Hace referencia a aquello que nos mueve a la acción, que nos impulsa a realizar un determinado comportamiento. La motivación no es el comportamiento, es lo que hace que se dé el comportamiento” (Jiménez & Bueno, 2003, p.17)
- **Productividad.** “Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible” (Schermerhorn, 2003, p. 6)

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Pregunta de Investigación

##### 2.1.1 Hipótesis

La implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño con enfoque cualitativo y cuantitativo para el personal administrativo de COMERCOM CÍA. LTDA., incide favorablemente en la profesionalización de sus integrantes, como también en el desarrollo organizacional de la empresa.

Esta hipótesis plantea desde ya una respuesta anticipada al problema objeto de la investigación, en el desarrollo del presente proyecto.

##### 2.1.2 Variables

Variable Independiente: La falta de un sistema de evaluación de desempeño,

Variable Dependiente: Incide en la desprofesionalización de los integrantes de la organización.

#### 2.2 Métodos de la Investigación

A continuación se detallan los métodos de investigación empleados para la consecución del presente trabajo:

- **Descriptivo:** Se registra toda la información posible, con el fin de analizarla e interpretarla en cuanto a sus elementos, factores o procesos.
- **Estadístico:** Permite realizar el cálculo de la muestra y el análisis de los resultados, producto de la investigación realizada tanto a clientes internos como externos.

- **Documental:** Este tipo de investigación constituye una estrategia donde se observa y reflexiona, indaga, interpreta, presenta datos e informaciones que se realizan en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser una base para la construcción de conocimientos en beneficio del encuestador.

### 2.3 Investigación de Mercado

Durante el ciclo de vida empresarial, las organizaciones atraviesan situaciones que pueden obstaculizar el logro de determinados objetivos. Para ello, se puede recurrir a la implementación de una investigación de mercado, que favorezca a la identificación del problema y también a la solución del mismo. Esta recolección de información servirá para conocer y evaluar cuáles son los distintos niveles de incertidumbre, a fin de proceder con la correcta toma de decisiones.

. En este proceso, los colaboradores internos y clientes desempeñan un papel fundamental, en cuanto a la calidad del servicio que actualmente se percibe en el mercado y que generalmente es el termómetro para medir el nivel de éxito de las operaciones comerciales, que la empresa está desarrollando en el mercado ecuatoriano.

Al final, las conclusiones deberán brindar a COMERCOM CIA. LTDA. una idea clara y precisa del estado actual de la organización en cuanto a: grado de satisfacción y/o percepción de los colaboradores, manejo de liderazgo, posible nivel de desempeño, uso de competencias, desarrollo de evaluaciones y factores limitantes para el rendimiento efectivo de la empresa. Todo esto como parte del proceso de Desarrollo Organizacional que la empresa desea modificar, en función de las nuevas exigencias del mercado y de la implementación del modelo de desarrollo profesional por competencias.

### **2.3.1 Objetivos de la investigación de mercado**

#### **2.3.1.1 General**

Definir mediante una investigación de mercado realizada tanto a clientes internos como externos, cuáles son los factores más relevantes que inciden en el desarrollo y en la implementación de un modelo de Gestión por Competencias para la empresa COMERCOM CIA. LTDA.

#### **2.3.1.2 Específicos**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral que existe en el entorno de la empresa.
- Establecer qué condiciones afectan o favorecen al desarrollo organizacional.
- Identificar los elementos que inciden en la implementación de un modelo por competencias.
- Determinar los factores que intervienen en la motivación y en el desempeño empresarial.
- Conocer la percepción del cliente externo frente a los servicios que ofrece la empresa COMERCOM CIA. LTDA. en el mercado nacional.

### **2.3.2 Herramientas de Investigación**

#### **2.3.2.1 Encuestas**

Las encuestas realizadas a los clientes internos de la organización, sirvieron para evaluar el nivel de conocimiento de los mismos, respecto a la gestión por competencias y acerca de la evaluación de desempeño. Las encuestas realizadas a los clientes externos estuvieron dirigidas a conocer el nivel de satisfacción y sus expectativas en relación al servicio ofrecido por la empresa.

### **2.3.2.2 Entrevistas a Profundidad**

A través de las entrevistas a los colaboradores más antiguos, se buscó conocer la apreciación que tienen frente a la situación actual y al nivel de desempeño que como organización, se ha registrado durante los últimos años. Información que puede ser utilizada por los directivos de la empresa, para llevar a cabo en mediano plazo una correcta gestión en la aplicación efectiva de la evaluación por competencias.

### **2.3.3 Población**

- La Población – Segmento 1. conformada por Hombres y Mujeres colaboradores directos de la empresa COMERCOM CIA. LTDA. Para esta investigación, el número de la población fue de 29 personas.
- La Población – Segmento 2. conformada por quienes trabajan externamente con la empresa COMERCOM CIA. LTDA. y que forman parte de la cartera de clientes: distribuidores, comercializadores y agentes.

### **2.3.4 Muestra**

#### **2.3.4.1 Unidad de Análisis 1 – Colaboradores o Trabajadores de la Empresa**

Para determinar una muestra generalmente se recurre a fórmulas y procesos que conllevan a establecer el número con el cual se realizará la investigación de mercado. Sin embargo y para este caso en particular, debido a que la población es muy reducida, se toma como muestra al mismo número de colaboradores con los que actualmente cuenta la empresa COMERCOM CIA. LTDA. y que trabajan en las ciudades de Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Cuenca. A esta Unidad de Análisis se le aplica la encuesta (Ver anexo 1) y a 5 colaboradores, se le aplica entrevistas en profundidad para obtener de ellos una mayor información dada su experiencia laboral y principalmente por la antigüedad.

### 2.3.4.2 Unidad de Análisis 2 – Clientes

Para calcular la muestra de esta Unidad de Análisis se elabora una ficha técnica que describe cada una de las variables a considerar, según el número de clientes (263) que la empresa COMERCOM CIA. LTDA posee en la actualidad y con los cuales desarrolla sus distintas actividades operacionales dentro del mercado ecuatoriano:

**Tabla 2 Ficha Técnica COMERCOM CIA. LTDA.**

Ficha Técnica - COMERCOM CIA. LTDA.	
VARIABLES	Resultados
Fórmula a utilizar	$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$
Universo	Está conformada por quienes forman parte de la cartera de clientes: distribuidores, comercializadores y agentes.
Ámbito Geográfico	Ecuador
Técnica de Muestreo	Muestreo Aleatorio
Error Muestral	$\pm 5\% = 0,0025$
Nivel de Confianza	95% = 3,84
Probabilidad de éxito	0,5
Probabilidad de error	0,5
Tamaño de la Muestra	<b>160</b>

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

### 2.3.4.3 Resultados de la Encuesta a Trabajadores o Colaboradores de la Empresa.

#### 1. ¿Conoce Usted para qué sirve una evaluación de desempeño?

**Tabla 3 Evaluación de desempeño**

¿Conoce Usted para qué sirve una evaluación de desempeño?	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	25	25	86,21%	86,21%
<i>No</i>	4	29	13,79%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a los datos obtenidos por medio de esta investigación, se concluye que el 86,21% de los colaboradores internos, sí conocen para qué sirve una evaluación de desempeño. Por el contrario, para el 13,79% de ellos, su concepto y aplicación aún no está del todo claro.

## 2. ¿Han evaluado su desempeño durante su vida laboral?

**Tabla 4 Desempeño durante la vida laboral**

<i>¿Han evaluado su desempeño durante su vida laboral?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	27	27	93,10%	93,10%
<i>No</i>	2	29	6,90%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a los resultados, el 93,10% de los colaboradores que trabajan en la empresa COMERCOM CIA. LTDA. indican que sí han sido evaluados al menos una vez durante toda su vida laboral, mientras que para el 6,90% restante nunca se ha medido o evaluado el desempeño de las funciones o los cargos que han ocupado.

## 3. ¿Con qué método han evaluado su desempeño?

**Tabla 5 Métodos de Evaluación de desempeño**

<i>¿Con qué método han evaluado su desempeño?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>Hi</i>
Entrevista	6	6	22,22%	22,22%
Entrevista Grupal	2	8	7,41%	29,63%
Cuestionario Virtual	3	11	11,11%	40,74%
Cuestionario Físico	15	26	55,56%	96,30%
Otros	1	27	3,70%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a la pregunta y respuesta anterior, sólo 27 personas determinaron que han sido evaluadas. De entre ellas, los porcentajes son los siguientes: el cuestionario físico con un 55,56%, el 22,22% por medio de entrevistas, el 11,11% a través de un cuestionario virtual, el 3,70% realizado por otros medios y por último; pero no menos importante, con un 7,41% mediante entrevistas grupales.

#### 4. ¿Por quiénes ha sido usted evaluado?

**Tabla 6 Quiénes evalúan**

<i>¿Por quiénes ha sido Usted evaluado?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Jefe	5	5	18,52%	18,52%
Gerente General	3	8	11,11%	29,63%
Recursos Humanos	17	25	62,96%	92,59%
Otros	2	27	7,41%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Según estos resultados, las personas por quiénes son y han sido evaluadas se clasifican de la siguiente manera: Recursos Humanos con un 62,96%, por el jefe inmediato con el 18,52%, por el Gerente General el 11,11% y por último, por otras personas externas con un 7,41%.

#### 5. ¿Ha recibido incentivos por su buen desempeño, luego de haber sido evaluado?

**Tabla 7 Incentivos por desempeño**

<i>¿Ha recibido incentivos por su buen desempeño, luego de haber sido evaluado?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	16	16	59,26%	59,26%
<i>No</i>	11	27	40,74%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a la investigación, el 59,26% de los colaboradores internos de la empresa indican que sí han recibido algún incentivo una vez finalizada su evaluación, por otra parte el 40,74% señala no haber recibido estímulo alguno una vez finalizado el proceso por el cual ha sido evaluado su accionar en la organización en la cual han prestado sus servicios.

## 6. ¿Qué incentivos ha recibido luego de un proceso de evaluación de desempeño?

**Tabla 8 Tipos de incentivos que ha recibido**

<i>¿Por quiénes ha sido Usted evaluado?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Jefe	5	5	18,52%	18,52%
Gerente General	3	8	11,11%	29,63%
Recusos Humanos	17	25	62,96%	92,59%
Otros	2	27	7,41%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Para los trabajadores que han sido evaluados, la capacitación ha sido la de mayor estímulo recibido para el 40,74% de la muestra. Los bonos representan un 25,93%, el incremento salarial un 18,52%, los ascensos apenas un 11,11% y por último, premios como viajes dentro y fuera del país con un 3,70%.

## 7. Luego de la evaluación por su desempeño ¿ha recibido usted feedback o realimentación de sus resultados?

**Tabla 9 Realimentación de los resultados**

<i>¿Por quiénes ha sido Usted evaluado?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Jefe	5	5	18,52%	18,52%
Gerente General	3	8	11,11%	29,63%
Recusos Humanos	17	25	62,96%	92,59%
Otros	2	27	7,41%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

La investigación determina que solo el 29,63 % de los colaboradores han recibido y reciben actualmente una realimentación o feedback por las actividades que realizan. Por el contrario, para el 70,37% de la muestra restante nunca ha existido un proceso que realimente o señale cuáles han sido los puntos fuertes o débiles para el mejoramiento constante del trabajo realizado.

**8. ¿Con qué frecuencia cree usted que deberían ser realizadas las evaluaciones de desempeño en la compañía?**

**Tabla 10 Frecuencia de evaluaciones de desempeño**

<i>¿Con qué frecuencia cree Usted que deberían ser realizadas las evaluaciones de desempeño en la compañía?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Mensual	2	2	6,90%	6,90%
Trimestral	15	17	51,72%	58,62%
Semestral	9	26	31,03%	89,66%
Anual	3	29	10,34%	100,00%

Fuente: **El Autor**

**Elaborado por:** El Autor

Para el 51,72% de los encuestados, las evaluaciones deberían darse de manera trimestral; para el 31,03% en forma semestral, el 10,34% de los colaboradores determina que debería ser en forma anual y apenas con 6,90% de los trabajadores, determina que las evaluaciones deberían llevarse a cabo en forma regular y de manera mensual.

### 9. ¿Conoce usted qué es una competencia?

**Tabla 11 ¿Qué es una competencia?**

<i>¿Conoce Usted qué es una competencia?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	8	8	27,59%	27,59%
<i>No</i>	21	29	72,41%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Acerca de las competencias, se les preguntó a los colaboradores de la empresa si tienen conocimientos sobre ¿qué es una competencia? y el 72,41% respondió de manera negativa ante esta pregunta, el 27,59% restante afirmó que si tiene conocimiento y además, que sí conoce sobre su aplicación.

### 10. ¿Ha sido Usted evaluado por competencias?

**Tabla 12 Evaluado por competencias**

<i>¿Ha sido Usted evaluado por competencias?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	8	8	27,59%	27,59%
<i>No</i>	21	29	72,41%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Siguiendo en el mismo contexto, las personas que tienen conocimiento acerca de las competencias, es porque alguna vez han sido evaluados de esta manera, y es así que el 27,59% respondió que sí ha tenido alguna evaluación de esta naturaleza y el 72,41% indica lo contrario.

**11. De las siguientes opciones, ¿Qué elementos de la organización le han afectado más a usted en el desarrollo de las labores profesionales?**

**Tabla 13 Elementos que afectan el desarrollo de las labores profesionales**

<i>De las siguientes opciones, ¿Qué elementos de la organización le han afectado más a usted en el desarrollo de las labores profesionales?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Falta de Objetivos en el desarrollo de Funciones	2	2	6,90%	6,90%
Escasos reconocimientos, incentivos y recompensas	3	5	10,34%	17,24%
Mínima realimentación sobre el Desempeño	4	9	13,79%	31,03%
Inadecuadas condiciones físicas	0	9	0,00%	31,03%
Problemas en la Comunicación Interna	8	17	27,59%	58,62%
Ausencia de Liderazgo de los Mandos Superiores	7	24	24,14%	82,76%
Escaso trabajo en equipo	5	29	17,24%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Para los trabajadores de la empresa los elementos que más afectan el desarrollo de las actividades laborales son: Problemas de comunicación interna con un 27,59%, seguido de ausencia de liderazgo en mandos superiores con 24,14% y el escaso trabajo en equipo con un 17,24%.

**12. ¿Usted conoce al 100% el perfil del puesto que ocupa?**

**Tabla 14 ¿Conoce el perfil que ocupa?**

<i>Usted conoce al 100% el perfil del puesto que ocupa?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	21	21	72,41%	72,41%
<i>No</i>	8	29	27,59%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a esta investigación, el 72,41% de los colaboradores internos sí conocen cada una de las funciones que debe realizar en su cargo, para el 27,59% restante, conocen ciertas funciones pero no a profundidad el perfil del cargo que ocupan.

#### 2.3.4.4 Resultados de la Encuesta a Clientes Externos:

**Tabla 15 Clientes Externos**

<i>Clientes externos</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>Hi</i>
Distribuidores	28	28	17,50%	17,50%
Comercializadores	87	115	54,38%	71,88%
Agentes	45	160	28,13%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Con esta investigación se pudo determinar la participación de quienes actualmente forman parte del portafolio general de clientes. Entre ellos constan: comercializadores con un 54,38%, agentes con un 28,13%, seguido finalmente de los distribuidores con un 17,50%.

#### - Procedencia

**Tabla 16 Procedencia**

<i>Procedencia</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>Hi</i>
Quito	53	53	33,13%	33,13%
Guayaquil	50	103	31,25%	64,38%
Cuenca	21	124	13,13%	77,50%
Santo Domingo	36	160	22,50%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Se pudo extraer la muestra de las diferentes ciudades donde la empresa tiene presencia comercial. Los clientes están distribuidos de la siguiente manera: con un 33,13%

Quito, el 31,25% de clientes en la ciudad de Guayaquil, con el 22,50% Santo Domingo y por último; pero no menos importante, la ciudad de Cuenca con un 13,13%.

#### - Tiempo de relación con los clientes externos

**Tabla 17 Tiempo de relación con los clientes externos**

<i>Tiempo de relación con Clientes Externos</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
0 - 2 años	26	26	16,25%	16,25%
3 - 5 años	85	111	53,13%	69,38%
6 - 8 años	49	160	30,63%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Los años de relación laboral y comercial marcan un parámetro importante para la definición de percepciones y criterios. Los tiempos están divididos de la siguiente manera: relación de los clientes externos con un período que va desde los 0 a 2 años, 16.25%; de 3 a 5 años con un 53,13%, y de 6 a 8 años con un 30,63%.

#### 1) ¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio de nuestro personal es....?

**Tabla 18 Calidad en el desempeño**

<i>¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio de nuestro personal es....?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Excelente	16	16	10,00%	10,00%
Muy Bueno	39	55	24,38%	34,38%
Bueno	31	86	19,38%	53,75%
Regular	48	134	30,00%	83,75%
Malo	26	160	16,25%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Según el criterio de los clientes externos, el 30% de la muestra indica que la calidad en el desempeño del personal es regular; el 24,38% lo califica como “Muy bueno”, el 19,38% lo señala como “Bueno”, y el restante lo identifica como Malo y Excelente con sus respectivos porcentajes del 16,25% y 10%.

**2. ¿En cuáles de los siguientes aspectos cree usted que la comercializadora le brinda un servicio de calidad?**

**Tabla 19 Servicio de Calidad**

<i>¿En cuáles de los siguientes aspectos cree usted que la comercializadora le brinda un servicio de calidad?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>Hi</i>
Recepción y entrega del producto	73	73	45,63%	45,63%
Resolución de servicios de mantenimiento	29	102	18,13%	63,75%
Tiempo de crédito	47	149	29,38%	93,13%
Horarios de atención	11	160	6,88%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Según la percepción de los clientes, la recepción y entrega del producto es uno de los aspectos más importantes y a destacar entre los servicios que ofrece COMERCOM CIA. LTDA. con un 45,63%. Le sigue *el tiempo de crédito* con un 29,38%, la “resolución de servicios de mantenimiento” con un 18,13% y como último punto registramos los horarios de atención con un 6,88%.

**3. ¿Qué aspectos le provocan malestar en el servicio de nuestra comercializadora?**

**Tabla 20 Aspectos que provocan malestar en el servicio de la comercializadora**

<i>¿Qué aspectos le provocan malestar en el servicio de nuestra comercializadora?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>F<sub>i</sub></i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>H<sub>i</sub></i>
Nivel de Servicio	72	72	45,00%	45,00%
Agilidad en los Procesos	21	93	13,13%	58,13%
Tiempo de espera	16	109	10,00%	68,13%
Cancelación de haberes	9	118	5,63%	73,75%
Reclamos no atendidos	42	160	26,25%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a los resultados de esta investigación, el 45% de la muestra señala que el nivel de servicio otorgado por la comercializadora provoca malestar, otro de los aspectos a mencionar son los reclamos no atendidos con un 26,25%, seguido de la agilidad en los procesos con un 13,13%. El porcentaje sobrante lo comparte el tiempo de espera y la cancelación de haberes.

#### 4. Califique el nivel de servicio ofrecido por la comercializadora

**Tabla 21 Nivel de Servicio**

<i>Califique el nivel de servicio ofrecido por la comercializadora</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>F<sub>i</sub></i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>H<sub>i</sub></i>
Excelente	21	21	13,13%	13,13%
Muy Bueno	24	45	15,00%	28,13%
Bueno	49	94	30,63%	58,75%
Regular	35	129	21,88%	80,63%
Malo	31	160	19,38%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo al criterio de los clientes, el 30,63% de la muestra califica el nivel de servicio como “bueno”, el 21,88% lo considera “regular”, el 19,38% lo cataloga como “malo”, seguido de “muy bueno” con 15% y “excelente” con el 13,13%.

**5. ¿Cree Usted que la comercializadora ha manejado correctamente la marca y sus servicios?**

**Tabla 22 Manejo de marca y/o servicio**

<i>¿Cree usted que la comercializadora ha manejado correctamente la marca y sus servicios?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Totalmente de acuerdo	36	36	22,50%	22,50%
Parcialmente de acuerdo	24	60	15,00%	37,50%
De acuerdo	71	131	44,38%	81,88%
Desacuerdo	29	160	18,13%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Los clientes externos indican en un 44,38% estar de acuerdo con el manejo de la marca. El 22,50% está totalmente de acuerdo con ello, el 15% está parcialmente de acuerdo y finalmente con un preocupante 18,13%, se establece que criterio de los clientes que la empresa no ha sabido manejar adecuadamente la marca en todo el tiempo que ha funcionado en el mercado ecuatoriano.

**6. ¿Ha participado Usted de alguna actividad con el personal de la comercializadora?**

**Tabla 23 Participación con el personal**

<i>¿Ha participado usted de alguna actividad con el personal de la comercializadora?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Si	67	67	41,88%	41,88%
No	93	160	58,13%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

Del 100% de la muestra, el 58,13% de ellos NO ha participado de actividad alguna con el personal de la comercializadora. Por el contrario, para el 41,88% restante, afirman SÍ haber participado en al menos una actividad con los trabajadores internos de la empresa.

**7. De acuerdo a su opinión, ¿Cree usted que el personal de la comercializadora se esfuerza y/o esmera en servirlo?**

**Tabla 24 ¿Se esmera la Comercializadora?**

<i>De acuerdo a su opinión, ¿Cree usted que el personal de la Comercializadora se esfuerza y/o esmera en servirlo?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>Fi</i>	<i>h<sub>i</sub></i>	<i>Hi</i>
Si	86	86	53,75%	53,75%
No	74	160	46,25%	100,00%

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

La apreciación de los clientes externos está dada de la siguiente manera: el 53,75% sí cree que el personal de la comercializadora se esfuerza en brindar un buen servicio, caso contrario para el 46,25% restante, no existe ni la intención ni el esmero por atender correctamente a los clientes de la empresa.

**2.3.4.5 Resultados de la Entrevista en Profundidad**

**1. Durante todos sus años de servicio ¿cuál ha sido su opinión con respecto a la aplicación de las evaluaciones de desempeño?**

- **Eduardo Zambrano** (Director Operacional). Para mí en particular ha sido un buen instrumento para medir el trabajo de la gente; sin embargo, muy poca realimentación existe en el proceso y al parecer tampoco existe la predisposición de las personas por mantener un proceso.
- **José Vítores** (Director Financiero encargado). En todos mis años de servicio y en las organizaciones donde he trabajado, no se ha

profundizado el tema de la evaluación de desempeño. Siempre estos procesos han sido manejados de una manera informal y nunca se ha reafirmado la necesidad de establecerlo como política para el desarrollo del personal.

- **Zaine Navarrete** (Asesora de Industrias). Importante porque para el personal es evidente y necesario crear un vínculo entre el área de recursos humanos y las políticas de la empresa. Falta mayor conocimiento al respecto y que los colaboradores profundicen más de la necesidad que existe de evaluar su rendimiento para darle mayor productividad a la misma.
- **Félix Samaniego** (Asesor Comercial). En todos mis años de trabajo solo dos veces han medido mi rendimiento a través de un proceso como este. Me ayudó como trabajador y también como profesional. El problema radica en que estas dos ocasiones que me evaluaron, las empresas donde he trabajado guardaron los resultados y no se hizo nada al respecto.
- **Felipe Burbano** (Asesor Comercial). Positivo en tanto y en cuanto me ayude a ascender y tener mejores beneficios. Hasta ahora no he obtenido nada por trabajar duro y darle lo mejor a la empresa.

**2. Según su criterio, ¿Qué aspectos han afectado en la cultura o el comportamiento organizacional del personal de la comercializadora?**

- **Eduardo Zambrano** (Director Operativo). En mi opinión uno de los aspectos fundamentales y que en su mayoría se ve afectado, es la falta de compañerismo y trabajo en equipo que existe por parte del personal de la empresa.

- **José Vítores** (Director Financiero encargado). A lo largo de mis años como Director Financiero, me he dado cuenta que la falta de objetivos establecidos por los superiores puede afectar de manera crucial a la compañía.
- **Zaine Navarrete** (Asesora de Industrias). Varios son los factores que afectan el comportamiento del personal en la compañía, uno de ellos puede ser la escasa comunicación que existe entre los colaboradores.
- **Félix Samaniego** (Asesor Comercial). La falta de compromiso que existe entre nosotros conlleva a que se afecte la productividad y el trabajo en equipo.
- **Felipe Burbano** (Asesor Comercial). A mi criterio es la despreocupación y falta de incentivos hacia el personal, los que afectan al buen desarrollo organizacional de la empresa.

### 3. ¿Ha sido Usted recompensado por los resultados de sus evaluaciones?

- **Eduardo Zambrano** (Director Operativo). Por supuesto que sí, la compañía ha visto mi dedicación, esfuerzo y sacrificio, por lo que gracias a ello actualmente estoy desempeñando el cargo que ocupo.
- **José Vítores** (Director Financiero encargado). He recibido tan solo capacitaciones luego de haber sido evaluado por la empresa. Ya han pasado más de 4 años y aún no existe un pronunciamiento formal acerca de mis funciones, considerando que vengo haciendo las veces de Jefe contable y director.
- **Zaine Navarrete** (Asesora de Industrias). Además de las capacitaciones que he recibido, destaco el incremento salarial que me han otorgado. También es muy probable que esto haya sido producto de los aumentos obligatorios que por Ley la empresa ha tenido que realizar desde que yo

laboro en esta empresa. No me quejo de los incrementos que he recibido por ajustes por inflación, pero me gustaría más que los incrementos se dieran tomando en cuenta el rendimiento individual.

- **Félix Samaniego** (Asesor Comercial). Efectivamente, además de recibir capacitaciones, también me han incentivado con bonificaciones luego de ser evaluado por mi desempeño. Estos bonos los he recibido cada año para lo cual no estoy totalmente de acuerdo.
- **Felipe Burbano** (Asesor Comercial). Como lo mencioné anteriormente hasta ahora no he obtenido algún incentivo por esforzarme y trabajar duro para esta empresa.

**4. ¿Qué aspectos cree usted que a la empresa le hace falta para mejorar su productividad y desempeño laboral**

- **Eduardo Zambrano** (Director Operativo). Definitivamente unos de los aspectos que la empresa debería mejorar, son los procesos y procedimientos a través de los cuales se lleva a cabo el ofrecimiento de nuestro servicio en el mercado.
- **José Vítores** (Director Financiero encargado). A mi parecer la calidad en el servicio es uno de los elementos en el que la empresa debería mejorar y así, aumentar su productividad y desempeño laboral. Internamente debemos trabajar más en equipo y comprender que la respuesta demorada a ciertos procesos hace que la cadena de valor se afecte. Todos debemos ponernos en los zapatos de los otros, para que el trabajo fluya.
- **Zaine Navarrete** (Asesora de Industrias). Falta trabajo en equipo y un liderazgo que nos ayude a mejorar en algunos de los elementos básicos y que son requeridos para el desarrollo de nuestras funciones.

- **Félix Samaniego** (Asesor Comercial). La eficacia y eficiencia en la resolución de los problemas son unos de los elementos claves para que la empresa mejore y optimice sus resultados.
- **Felipe Burbano** (Asesor Comercial). Deberían cambiar algunos procesos y procedimientos que redunden en mayor calidad en cuanto al nivel de servicio. Creo que deberíamos trabajar independientemente de otros países y contar con nuestros propios modelos para medir y desarrollar nuestra capacidad profesional.

**5. Entre los procesos y procedimientos implementados por la organización, ¿Existe o conoce usted a profundidad las competencias necesarias para ejercer el cargo que usted actualmente está desempeñando?**

- **Eduardo Zambrano** (Director Operativo). Me parece muy importante conocer cada una de las funciones a mi cargo, esto me permite desempeñarme de manera eficiente para la compañía. Personalmente conozco cuáles son mis funciones y el perfil de mi cargo.
- **José Vítores** (Director Financiero encargado). Tras varios años de servicio en este puesto, han habido adecuaciones a mi cargo que podría desconocer, esto de alguna manera afecta mi desempeño laboral. Muchas decisiones incluso ya no dependen de mí, sino de personas que están en Colombia.
- **Zaine Navarrete** (Asesora de Industrias). Claro que sí, yo sé perfectamente cuáles son mis funciones y responsabilidades con la empresa.
- **Félix Samaniego** (Asesor Comercial). Del 100%, conozco un 75% aproximadamente de todas mis funciones. En el camino, por ser el más

viejo aquí, he terminado haciendo cosas, que estoy seguro no están en mi descripción de cargo.

- **Felipe Burbano** (Asesor Comercial). Afirmativo, yo conozco perfectamente cada una de mis funciones a realizar en esta empresa.

## 2.3 Conclusiones

### 2.4.1 Clientes Internos

- Se muestra a través de esta investigación que más del 80% de los colaboradores internos poseen conocimientos acerca del para qué sirve una evaluación de desempeño. Los resultados también determinan que más del 90% de la muestra sí han sido evaluados al menos una vez durante toda su vida laboral y entre los métodos de evaluación que más se han utilizado están: el cuestionario físico y las entrevistas personales.
- Para los encuestados se establece que el Departamento de Talento Humano ha sido quien se ha encargado de los procesos de evaluación. Así mismo, para quienes han sido evaluados, los incentivos de mayor uso lo constituyen: la capacitación, seguido de los bonos y el incremento salarial.
- De acuerdo a quienes participaron en la encuesta, las evaluaciones deberían darse de manera trimestral o en forma semestral.
- En cuanto al tema de las competencias laborales, más del 70% de los clientes internos de la empresa indican que no tienen conocimiento alguno sobre qué es una competencia, desconocen para que sirve o simplemente no han recibido alguna evaluación de esta naturaleza.
- Los elementos que tienen un mayor impacto y que inciden negativamente dentro de la organización son los siguientes: la

comunicación interna con un 27,59%, seguido de la ausencia de liderazgo en los mandos superiores con un 24,14% y el escaso trabajo en equipo con un 17,24%.

- De acuerdo a los datos proporcionados por esta investigación, se concluye que más del 70% de los colaboradores internos afirma sí conocer cada una de las funciones que debe realizar y que van de acuerdo a su cargo.
- Las entrevistas en profundidad mostraron la existencia de problemas a nivel de la comunicación interna, desmotivación, problemas con el trabajo en equipo y descontento con el liderazgo de los jefes. Todo esto incide en la consecución de los objetivos requeridos por la empresa.
- Si bien el personal conoce sus funciones porque las ha desarrollado, falta comunicación y realimentación en los procesos de evaluación.
- Los empleados tienen el conocimiento teórico de las actividades o responsabilidades que les compete ejecutar, podría ser de interés, realizar un estudio donde se analice, que tanto aplican las bases teóricas que conocen, en su trabajo, y ver si la calidad es la base de las acciones que realizan.

#### **2.4.2 Clientes Externos**

- Entre los clientes externos participaron los comercializadores, los agentes y los distribuidores. Las encuestas fueron realizadas en las distintas ciudades donde la comercializadora de combustible tiene presencia: Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Cuenca
- Se conoce que el tiempo es un factor importante en la relación cliente – proveedor porque moldea criterios y desarrolla percepciones. Más del 50% de la muestra indica que su relación con la comercializadora va

entre los 3 y 5 años; 6 y 8 años el 30,63%; y finalmente los que tienen entre 0 y 2 años el 16.25% de la muestra.

- Un dato importante es aquel que tiene relación con el desempeño del personal al cual los clientes lo califican de regular.
- La recepción y entrega del producto, el tiempo de crédito y la resolución de servicios de mantenimiento son aspectos en los cuales la empresa brinda un nivel de servicio aceptable.
- Sin embargo, también hay que mencionar que tanto el servicio, los reclamos no atendidos y la agilidad en los procesos, son los factores que mayor incidencia tienen en provocar malestar a los clientes de la organización.
- Entre los clientes, con más del 40% de la muestra se maneja el criterio de estar de acuerdo con el uso y desarrollo de la marca y los servicios en general.
- Existe además poca participación del personal con los clientes. Esto podría ser una de las causas por las cuales no exista una mayor identificación del cliente con quienes comercializan el servicio de combustibles. El 58,13% de la muestra asegura NO haber participado de alguna actividad con los colaboradores de la compañía. Por otro lado el 41,88% restante, sostiene que sí han participado de eventos, ferias y reuniones con los trabajadores internos de la empresa.
- Y además, el 53,75% de los encuestados afirma en sí creer que el personal de la comercializadora se esfuerza por brindar un buen servicio al cliente.

## CAPÍTULO III

### EL MACRO Y MICRO ENTORNO EMPRESARIAL

En este capítulo se realiza una evaluación estratégica tanto del Macro como del Micro entorno organizacional. Estructuralmente este análisis es indispensable para conocer los factores o elementos que inciden en la generación de las tácticas y estrategias que la empresa podría adoptar, en relación a la implementación y posterior efectividad, de todo el programa de Desarrollo y Formación basado en Competencias.

#### 3.1 El Macroentorno Empresarial

Muchos autores conciben una variedad de teorías acerca de cómo afecta o influye el entorno en las decisiones estratégicas de las empresas. De hecho, el llevar a cabo una auditoría externa de los hechos y acontecimientos que afectan al mercado y a la sociedad en general, implica la necesidad de pronosticar y explorar nuevas y mejores oportunidades que puedan incidir favorablemente al desarrollo de una adecuada planificación estratégica.

Zarur (2004) afirma:

[...] este hecho supondría, en principio, la necesidad de contar con un cuerpo teórico y un conjunto de herramientas metodológicas que faciliten la comprensión tanto de la naturaleza como de la dinámica del entorno y poder así evaluar adecuadamente el impacto de sus cambios en organizaciones jurídicas o naturales, en entes administrativos y territoriales, o en cualquier otra organización que vaya a ser objeto de influencia, ya que difícilmente podrían hacerse pronósticos relacionados con los cambios futuros y posibles en cualquier tipo de entorno si no se conoce la naturaleza de sus

componentes, las interrelaciones entre ellos, y los procesos que regulan su dinámica. (p.13)

Con estas afirmaciones se establece cuán importante se torna para cualquier organización el realizar un análisis de toda aquella información que permita recabar las tendencias que pueden incidir directa o indirectamente en la formulación de cualquier estrategia. Entre las variables a analizar se encuentra el factor social, cultural y demográfico que tiene como objetivo comprender cuáles son los cambios y tendencias que se producen en la sociedad actual y cómo afecta esto al desenvolvimiento general de las personas, tanto en el ámbito personal como en el aspecto laboral y profesional.

### **3.1.1 Factores Económicos**

#### **3.1.1.1 PIB**

De acuerdo a las informaciones proporcionadas por el Banco Central del Ecuador (citado por el ciudadano.gob.ec, 2013) durante el primer trimestre del año 2013, el país tuvo un crecimiento del 3,5%. “Vale mencionar que el mayor impulso al crecimiento del PIB lo dio el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4,2 por ciento”. (El Ciudadano, 2013).

#### **3.1.1.2 Crecimiento de la Economía**

Según las previsiones macroeconómicas del Banco Central (citado por PUCE, 2013), la economía real creció 4,8% en el 2012, gracias al impulso del consumo de los hogares (4,9%) y la inversión (6,7%), este último debido a la continuidad e incremento de la formación bruta de capital fijo del sector público en sectores estratégicos como vialidad, energía, entre los más importantes. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2013)

### **3.1.1.3 Inversión Pública**

Gracias a la inversión pública que realiza el Gobierno Nacional a los distintos sectores tales como: Desarrollo Social y Talento Humano, Seguridad, Patrimonio Cultural, Producción de los sectores estratégicos de la economía, Seguridad y Justicia, entre otros, ha sido factible el crecimiento del Estado y con ello, también ha existido un mayor desarrollo de la población. Nuevos proyectos para el año 2013 y 2014 están en marcha.

### **3.1.1.4 Inflación**

En septiembre de 2013, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,57% la inflación mensual; 1,71% la anual y 1,67% la acumulada; mientras que para el mismo mes en 2012 fue 1,12% la inflación mensual; 5,22% la anual y 4,12% la acumulada. (INEC, 2013)

### **3.1.1.5 Matriz Productiva**

El pasar de ser proveedores de materia prima a generar una mayor producción a través de nuevos procesos y tecnología, se convierte ahora en el nuevo reto para el Gobierno y para los diversos sectores productivos. Para lograrlo, se plantea la transformación de la Matriz Productiva a fin de “contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza, reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana, eliminar las inequidades territoriales e incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado”. (SENPLADES, 2012)

### **3.1.1.6 Mercado Laboral**

Se incrementó a inicios del año 2013 el salario básico mensual. De USD \$292 pasó a USD \$318 dólares. Con esto, el incremento representado además por las bonificaciones del decimotercer y decimocuarto sueldos genera alrededor de USD \$370,8. Para las autoridades de Gobierno con este valor se cubre en gran parte la denominada canasta

básica familiar, considerando además que dentro de una familia promedio con 4 miembros, más de uno recibe un ingreso o salario mensual. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2013)

#### **3.1.1.7 Canasta Familiar**

Según la información proporcionada por el INEC, el valor de la canasta familiar básica se ubicó en 612,05 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 593,60 dólares, esto implica una cobertura del 96,99%. (INEC, 2013)

#### **3.1.1.8 Recaudación Aduanera**

Según las informaciones presentadas por el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador (citado por El Telégrafo, 2013), los primeros cuatro meses de este año la recaudación aduanera del país, por concepto de tributos del comercio exterior, aumentó 9,5 %, es decir, 1.172'201.378,97 dólares con relación a similar período del 2012, que obtuvo 1.069,6 millones de dólares. (El Telégrafo, 2013)

#### **3.1.1.9 Presupuesto Fiscal**

El Ejecutivo estima que para el año 2013 los subsidios gubernamentales alcancen los 6.606,68 millones, equivalente al 20,4% del gasto del Presupuesto General del Estado y el 7,3% del Producto Interno Bruto. (El Telégrafo, 2013)

#### **3.1.1.10 Remesas**

Al igual que en años anteriores, las remesas representan una tendencia a la baja causando principalmente por la depresión económica que en la actualidad están atravesando las principales economías europeas. Para el año 2013 esto no sería una excepción por los continuos problemas de la población, especialmente la relacionada con los ecuatorianos, por la enorme dificultad de asegurar un trabajo estable. (UTPL. 2013, p. 13)

### **3.1.1.11 Créditos y Banca**

El desembolso de créditos ha sido una constante en crecimiento al igual que el año anterior. Tanto el sector público como privado ha desembolsado hasta febrero de 2013 un total \$ 1.670,6 millones en créditos, según los reportes del Banco Central del Ecuador. Los 27 bancos privados pusieron \$ 1.223,9 millones en el segundo mes del año; el Biess, \$ 176,5 millones; las 39 cooperativas de ahorro y crédito, \$ 147,9 millones; 10 Sociedades Financieras, \$ 83,4 millones; dos emisoras de tarjetas de crédito, \$ 17,6 millones. (El Ciudadano, 2013)

### **3.1.1.12 Subsidios**

Para el Gobierno Nacional la eliminación de los subsidios se ha convertido en una de sus más grandes prioridades. Actualmente, el Ecuador destina \$ 6.603,68 millones en subsidios al año, según la proforma presupuestaria del 2013. Los combustibles cuestan \$ 4.539,64 millones, 68,74% de todos los subsidios. (El Universo, 2013) Se propone inteligentemente una eliminación de los mismos; pero al mismo tiempo establecer cupos para su adquisición y esto podría darse en el año 2015. Dentro de este mismo contexto también está la eliminación del subsidio al gas, no sin antes realizar cambios importantes tanto en la producción como en la distribución del mismo.

### **3.1.1.13 Balanza Comercial**

La Balanza Comercial para el Ecuador actualmente presenta un déficit de 391 millones debido a que el país importó más de lo que exportó. Sin embargo, la Balanza Comercial No Petrolera presentó un favorable incremento del 3,4% gracias al crecimiento en la comercialización de productos no tradicionales como el camarón, banano y cacao. (El Universo, 2013)

#### **3.1.1.14 Inversión Extranjera Directa**

De acuerdo a la información presentada por Diario el Universo, la Inversión Extranjera Directa que ha recibido el Ecuador durante el primer trimestre del año 2013 fue de \$ 95,13 millones, siendo un 13,27% inferior a la registrada en el año 2012. (El Universo, 2013)

#### **3.1.1.15 Evolución del Mercado**

La evolución y tendencia de crecimiento del mercado va de la mano con el consumo de los hogares. En 2013 se espera que represente el 66,5% crecimiento de 4,2%), siendo el principal componente del gasto en el PIB. Al igual que en años anteriores, la dinámica que presente el mercado estará determinado principalmente por el gasto público.

Lastimosamente el Ecuador no cuenta en la actualidad con Tratados de Libre Comercio que beneficien aún más la tendencia creciente para el desarrollo del mercado. (Cámara de Comercio, 2012)

### **3.1.2 Factores Políticos**

#### **3.1.2.1 Estabilidad del Gobierno**

Desde el año 2007 el Ecuador ha gozado de una permanente estabilidad Política. Las altas tasas de aprobación al actual Gobierno estimulan el desarrollo de una política continua para el desarrollo y bienestar de todo el pueblo ecuatoriano.

#### **3.1.2.2 División Política - Administrativa**

De acuerdo a la política de Gobierno, en el Ecuador rige una nueva división política y administrativa en la cual se reconoce lo siguiente: regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.

### **3.1.2.3 Participación Ciudadana**

Hoy existe lo que se conoce como la veeduría ciudadana, la misma que forma parte de un mecanismo de control social, mediante el cual los ciudadanos y ciudadanas vigilan, fiscalizan y controlan la administración y gestión de lo público y también del sector privado que maneje recursos públicos o desarrolle actividades de interés público<sup>12</sup>.

### **3.1.2.4 Leyes y Reglamentos**

Parte de la política de Gobierno fue la implementación del Plan Nacional para el Buen Vivir donde se establecen las directrices que la administración pública deberá seguir en cuanto a su gestión e inversión en las diversas áreas de desarrollo social y productivo.

### **3.1.2.5 Instituciones de Gobierno**

El actual Gobierno de la República cuenta con 9 ministerios coordinadores, 20 carteras ministeriales agrupadas dependiendo de sus funciones en los ministerios de coordinación y 10 secretarías de estado. (PRO Ecuador, 2013, p. 12)

## **3.1.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos**

### **3.1.3.1 Desempleo**

El desempleo nacional a partir de diciembre del 2009 presenta una tendencia de reducción constante. De esta manera el desempleo nacional pasó de 6,47% en diciembre del 2009 a 4,15% en diciembre del 2013. Con respecto al mes de diciembre del año 2012 en donde el desempleo nacional fue de 4,12%, este indicador no presenta una variación estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95%. (INEC, 2013)

---

<sup>12</sup> Mayor información en <http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec/>

### **3.1.3.2 Etnias**

Según el INEC (citado por Pro Ecuador, 2013) El Ecuador bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1.95. En el país existe una diversidad de razas y un gran número de grupos indígenas que se encuentran distribuidos entre la Costa, Sierra y Oriente, excepto en la región insular. (PRO Ecuador, 2013)

### **3.1.3.3 Población Económicamente Activa**

La Población Económicamente Activa (PEA), según la encuesta de Empleo Urbano y Rural del INEC, a Diciembre de 2012 superó los 6.7 millones de personas, representando el 44% de la población del país.

### **3.1.3.4 Educación**

Actualmente la sociedad ecuatoriana se encuentra en medio de un proceso de cambio y transformación. Gracias a la globalización y otros factores que inciden directamente en el desarrollo social, una de las metas del Gobierno Nacional es enfocarse a rediseñar lo que se convertirá la nueva educación del Ecuador para el futuro. Con esto se pretende evolucionar a la sociedad en relación a todo un conjunto de demandas y requerimientos. El resultado es lograr entrar en la llamada sociedad del conocimiento.

### **3.1.3.5 Crecimiento Poblacional**

Los datos estadísticos del INEC, tal cual lo informa la página web, estable que a la fecha el número de ecuatorianos alcanzan los 15, 850,190 millones<sup>13</sup>.

### **3.1.3.6 Niveles Socioeconómicos de la Población**

La población ecuatoriana en la actualidad está dividida por estratos. Cada estrato representa un nivel socio económico. El INEC conjuntamente con las autoridades de

---

<sup>13</sup> INEC, página web <http://www.inec.gob.ec/home/>, extraído el 7 de Octubre de 2013

Gobierno han establecido que la población sea definida por las siguientes categorías: A, B, C+, C- y D.

### **3.1.3.7 Seguridad Social**

Informaciones provenientes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social indican que el número de afiliados al año 2012 se incrementó en 2,500,000 (El Diario, 2013)

### **3.1.3.8 Seguridad Ciudadana**

Enorme ha sido el gasto del Gobierno para combatir la delincuencia y brindarle seguridad a la población. El narcotráfico y los delitos comunes son el denominar común que en la actualidad perjudican la estabilidad del Gobierno y mantienen en zozobra a la población ecuatoriana.

### **3.1.3.9 Emprendimientos**

Según los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (citado por Diario El Telégrafo, 2013), uno de cada 4 adultos había iniciado trámites en el año 2012 para establecer un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. (El Telégrafo, 2013). De esta noticia también se desprende el acceso que tienen muchos miembros de la población a lo que se conce como el Bono de Desarrollo Humano. Actualmente se calcula que más de 4 millones de ecuatorianos ejercen una actividad o emprendimiento personal.

## **3.1.4 Factor Tecnológico**

### **3.1.4.1 Regulaciones y Costos**

Actualmente el MINTEL busca incrementar el acceso y cuidar la economía de quienes contratan el servicio para lograr calidad y precios justos; desde el 2010 el precio del

Kbps se disminuyó en un 60% y la velocidad de navegación creció hasta en un 50%. (Canal Tecnológico, 2013, s/n)

#### **3.1.4.2 Internet**

El Ecuador registra una penetración aproximada del 35%, lo que representa que 5.2 millones de ecuatorianos hacen uso de él. Sin embargo, aún se mantienen los promedios por debajo del panorama mundial. (El Comercio, 2013)

#### **3.1.4.3 La Tecnología en Educación**

El Mintel<sup>14</sup> ha dotado de Internet a 5,040 escuelas y colegios públicos del país y a 2,012 escuelas con equipamiento tecnológico para lograr una inserción digital en el aprendizaje. Desde el 2010 hasta el 2013, el Mintel ha invertido USD 27, 796,016 en conectividad y USD 19, 440,200 en equipamiento de los centros educativos. (El Comercio, 2013)

#### **3.1.4.4 Uso de Equipos y Computadoras en las Empresas**

Un estudio realizado entre Marzo y Abril de 2013 por el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), revela que el 59% de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador tiene al menos diez computadoras en su empresa. El estudio también reveló que el 78% de los gerentes tienen teléfonos inteligentes; pero aún sin sacarle el máximo provecho posible. Lo importante de esta publicación es lo que señala con respecto a la falta de un departamento de TIC, lo que reduce el potencial de desarrollo para la organización y para sus clientes. (El Telégrafo, 2013)

#### **3.1.4.5 Innovaciones**

Uno de los elementos claves de la tecnología es su aplicación a los diversos sectores productivos. En el Ecuador aún no se produce de manera concreta mayores

---

<sup>14</sup> MINTEL, Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador

procesos de innovación porque aún se depende de la importación de la misma. Se espera que con el cambio de la matriz productiva, la mayor parte de las empresas entren en un proceso acelerado de transformación y mejoren paulatinamente sus procesos a través de un mayor desarrollo tecnológico.

#### **3.1.4.6 Maquinarias y Equipos**

El propio desarrollo del mercado ha logrado que las grandes empresas modernicen sus plantas y mejoren sus diversos procesos productivos. De hecho, con las nuevas regulaciones que se establecen a nivel empresarial e industrial, el Gobierno incentiva con una serie de propuestas la innovación a través de generar financiamientos y una reducción de impuestos a todos quienes en el plano de la producción, forman parte de los nuevos estándares a seguir, para alcanzar mayores rendimientos en la producción nacional.

#### **3.1.5 Cadena de Impacto del Oportunidades y Amenazas del Entorno**

Iniciado el proceso estratégico de identificación de las variables más importantes y que encierran el entorno macro ambiental, se procede con la evaluación crítica y objetiva de cada uno de los factores, que si bien están fuera del control de la empresa, pueden generar una mayor comprensión de las posibles oportunidades y amenazas que se pudieran presentar y para las cuales la organización debería responder y anticiparse en la concepción y desarrollo de nuevas estrategias.

La Cadena de Impacto permite valorar a cada una de las variables cuantificando su situación presente y relacionándola con lo que el investigador visualiza a futuro, considerando en ello si incide o no en la evolución positiva o negativa del mercado. Hecho esto, se podrá concretar cuál es la situación de la organización dentro del medio en el que se desenvuelve y qué tanto es el grado o impacto de cada factor, que puede o no incidir en el desarrollo del negocio.

Para comprender mejor el proceso se detalla las partes de las cuales está compuesta la matriz o herramienta de análisis:

- **Calificación.** Nace sobre la perspectiva actual y en relación a todas y cada una de las informaciones recopiladas en el diagnóstico previo (Ver. 3.1). La calificación tiene un rango de 1 a 10. El evaluador debe considerar de acuerdo a su propia perspectiva, qué calificación proporcionar en base a las investigaciones realizadas en el medio.
- **Hecho – Ocurrencia.** Se refiere a las tendencias que el investigador pronostica en función a lo que prevé de la situación actual y de lo que pueda surgir en un plazo no mayor de uno a tres años. Se toma como base los antecedentes previos del mercado, la industria y cada uno de las variables que conforman el macro entorno de la organización.
- **Impacto.** Es el producto de multiplicar la calificación con el hecho – ocurrencia. Puede ser definido en alto, medio o bajo según haya sido el resultado obtenido. Para una empresa con algunos años en el mercado, el impacto puede ser medio o alto. Para una empresa nueva, el impacto puede ser relativamente bajo.

Tabla 25 Impacto del POAM

CADENA DE IMPACTOS COMERCOM CIA LTDA						
FACTORES ECONÓMICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Modernización	7	0,7	5		X	
Inflación	5	0,8	4			X
Política Laboral	6	0,8	5		X	
Crecimiento PIB	5	0,7	4			X
Preferencias Arancelarias	3	0,5	2			X
Creación de nuevos impuestos	6	0,8	5		X	
Política Fiscal	8	1	8	X		
Desarrollo del Mercado	6	0,8	5		X	
Poder Adquisitivo	5	0,7	4			X
FACTORES POLÍTICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Estabilidad Política	8	0,8	6		X	
Participación del Gobierno	9	0,8	7		X	
Instituciones de Gobierno	7	0,8	6		X	
Creación de Leyes y Reglamentos	7	0,8	6		X	
División Territorial	7	0,7	5		X	
FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Participación Ciudadana	6	0,5	3			X
Emprendimientos	7	0,9	6		X	
Seguridad Social	7	0,8	6		X	
Educación	7	1	7		X	
Cultura	6	0,7	4			X
Migración	4	0,4	2			X
Nivel de Empleo	6	0,8	5		X	
Índice de Pobreza	5	0,6	3			X
Seguridad General	7	0,9	6		X	
FACTORES TECNOLÓGICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
TIC'S	7	0,9	6		X	
Modernización de Equipos	7	0,8	6		X	
Equipos y Maquinarias	7	0,8	6		X	
Innovaciones	6	0,7	4			X

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

### 3.1.5.1 Análisis del POAM

Establecida la Cadena de Impactos sobre cada una de los factores del macroentorno así como de sus respectivas variables, se procede a formalizar el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas).

**Tabla 26 POAM / Perfil de Oportunidades y Amenazas**

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Modernización		X						X	
Inflación				X					X
Política Laboral			X					X	
Crecimiento PIB		X							X
Preferencias Arancelarias			X						X
Creación de nuevos impuestos				X				X	
Política Fiscal				X			X		
Desarrollo del Mercado		X						X	
Poder Adquisitivo			X						X
<b>FACTORES POLÍTICOS</b>									
Estabilidad Política	X							X	
Participación del Gobierno		X						X	
Instituciones de Gobierno					X			X	
Creación de Leyes y Reglamentos				X				X	
División Territorial			X					X	
<b>FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS</b>									
Participación Ciudadana			X						X
Emprendimientos			X					X	
Seguridad Social	X							X	
Educación		X						X	
Cultura			X						X
Migración					X				X
Nivel de Empleo					X			X	
Índice de Pobreza					X				X
Seguridad General				X				X	
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
TIC'S	X							X	
Modernización de Equipos		X						X	
Equipos y Maquinarias		X						X	
Innovaciones			X						X

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

## **3.2 El Microentorno Empresarial**

La evaluación de cómo se encuentra una empresa es fundamental para determinar cuáles son sus capacidades en relación al mercado y la competencia. Establecer su perfil como parte de todo el proceso de Planeación Estratégica, constituye una herramienta de análisis que sirve para avizorar cuáles son sus posibles fortalezas y cómo podría reducir sus debilidades en torno al ambiente competitivo del mercado en el cual se desenvuelve.

### **3.2.1 Información de la Empresa**

COMERCOM CÍA. LTDA es una organización que desde sus inicios en el mercado ecuatoriano se ha dedicado exclusivamente a la comercialización de combustibles. Entre sus actividades más importantes se encarga de comercializar y garantizar el oportuno y normal abastecimiento de los derivados de petróleo al segmento industrial y a toda su red de estaciones de servicio. En resumen, la empresa cuenta con una red de comercialización a nivel nacional que está conformada por 57 estaciones de servicio: 17 propias y 40 asociadas o también llamadas franquiciadas. Estas últimas constituyen el 8% de la participación del mercado ecuatoriano, que está concentrado por tendencia común del mercado en un 60% entre las provincias de Guayas y Pichincha.

En cuanto a la administración se refiere, cuyo personal es motivo de este proyecto, la empresa como tal maneja bajo su nómina a 31 colaboradores, 25 de ellos trabajan en la ciudad de Guayaquil, 4 en la ciudad Quito y 2 colaboradores que laboran en los terminales de distribución de combustible, los mismos que están ubicados en las ciudades de Santo Domingo y Cuenca. Importante es resaltar que el personal que labora en la red de estaciones de servicio no mantiene relación alguna de dependencia con la compañía.

COMERCOM CÍA. LTDA. como empresa legalmente constituida en el Ecuador maneja cinco grandes líneas o también conocidas como Unidades Estratégicas de Negocios: la comercialización de combustibles, la comercialización de lubricantes, estaciones de

servicio divididas en propias y afiliadas, industria fija, y negocios complementarios (tiendas de conveniencia y lubricadoras).

### **3.2.2 Reseña Histórica de la Empresa**

COMERCOM CIA. LTDA. nace en Colombia en el año 1968 como solución para afrontar el desabastecimiento de gasolina en el departamento de Santander. Para 1972 inicia sus operaciones de distribución de combustibles para la industria aérea colombiana. El mismo año entra en el mercado de Manizales y cuenta con la presencia entre sus accionistas principales de la empresa ECOPETROL. Ya para ese entonces también se crea la primera empresa en Bucaramanga con 20 estaciones de servicio afiliadas, expandiéndose pocos años después a nivel nacional con el nacimiento de seis empresas más, en diferentes regiones del país colombiano.

Para 1973 la red comercial se extiende al noroccidente de Colombia creándose también una empresa asociada a la ciudad de Antioquia. Años después, en 1982 y a fin de satisfacer las diversas necesidades en cuanto a lubricantes se refiere, nace la primera fábrica en la que se producirían un millón de tarros de cuarto de galón. En 1983 se extiende su cobertura hacia el sur del país gracias a la construcción del oleoducto Mariquita – Neiva, en la que por supuesto participaron tanto la empresa como algunos inversionistas privados.

Entre 1983 y 1986 el negocio sigue con su proceso de expansión hacia el norte del país y en la región de Sabana. Para 1988 la empresa se encuentra privilegiadamente posicionada en todo el territorio colombiano con 800 estaciones de servicio y 20 plantas de abastecimiento. Con esto, la apertura hacia el mercado de los negocios marinos no se hizo esperar. Para 1993 y gracias a las operaciones que ya ejercía la organización dentro del mercado, fue factible la distribución de combustible diésel para el segmento de transporte marino.

En el 2001, todos quienes formaban parte del grupo de accionista de COMERCOM CÍA. LTDA, decidieron integrar a las siete empresas regionales existentes para constituir una sola organización y consolidarla nacional e internacionalmente, hecho que se dio en el año 2004. El objetivo principal de toda esta iniciativa era lograr una mayor unidad en la dirección estratégica del negocio, permitir una mejor estabilidad administrativa, generar sinergias entre la empresa y los clientes y claro está, repotenciar la marca para competir adecuadamente en un mercado altamente competitivo y exigente.

En el 2006 llega a Ecuador con 65 estaciones de servicio y con una participación del 8% del total del mercado ecuatoriano. Para esto se tuvo que comprar las estaciones de servicio o gasolineras a una empresa norteamericana. En el 2007 se oficializa el ingreso y por ende también se realiza el lanzamiento oficial de la organización y su marca. Para el año 2008 la compañía atravesó un enorme cambio y pasó a trabajar bajo un nuevo modelo de gestión denominado SGO, creado con el fin de operar bajo los mismos estándares de calidad en todos los países en los que la compañía tiene presencia, con mayor agilidad y eficiencia.

Entre el año 2007 y 2011 la empresa entra en los mercados de Panamá, Chile, México, Perú y República Dominicana; Sin embargo en medio de toda esta expansión, en el 2010 los accionistas de la compañía, deciden vender la mayor parte de sus acciones a una gran comercializadora chilena de combustible que se llama COPEC.

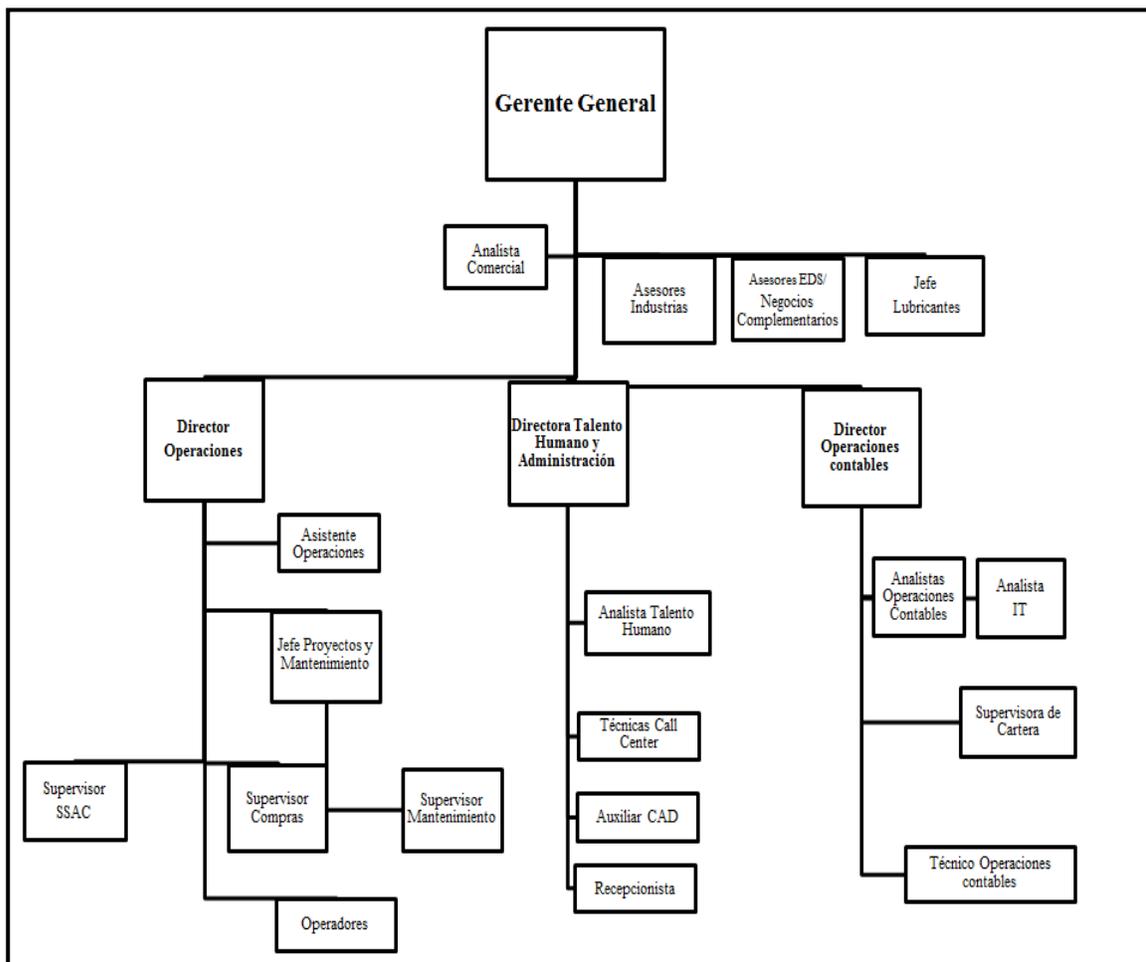
### **3.2.3 Estructura Orgánico Funcional**

COMERCOM CIA. LTDA. Cuenta con cuatro áreas estructurales:

- Comercial,
- Logística y Operaciones,
- Finanzas y

- Talento humano y administración.

A continuación se presenta la actual estructura orgánico funcional en Ecuador:



**Figura 1** ORGANIGRAMA COMERCOM CIA. LTDA.

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

### 3.2.4 Focalización Estratégica

Factores como la integración de las compañías en Colombia, el crecimiento dado en los últimos años y el proceso de internacionalización, han llevado a la construcción de un Sistema de Gestión Organizacional cuyo propósito es el de alcanzar un objetivo común, es

decir, unir y relacionar a todos y cada uno de sus diversos componentes de los cuales se vale COMERCOM CIA. LTDA., para ser mucho efectiva su presencia y dinámica dentro del mercado. Estos elementos son: Estrategia, Gente, Estructura, Procesos y Medición.

### **3.2.4.1 Estrategia**

La estrategia como tal define el direccionamiento estratégico y las propuestas de valor que la compañía ha establecido para el desarrollo de sus diversas actividades. Está compuesta por:

- **Visión**

En el 2017, con un equipo altamente efectivo, seremos líderes en participación de mercado, con el mejor posicionamiento de marca, reconocidos como la compañía número uno en servicio y por nuestro compromiso con el País.

- **Objetivos Estratégicos de la compañía**

Los grandes temas definidos de la estrategia a nivel internacional en los que todos quienes conforman la compañía se deben focalizar son:

- Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido
- Ofrecer un servicio diferenciador
- Generar valor en la cadena de suministro
- Contar con un talento de clase mundial

- **Objetivos estratégicos de Recursos Humanos**

Existe una conciencia generalizada por parte de la Alta Dirección sobre la importancia de las personas que conforman la organización, razón por la cual desean profesionalizar y mejorar el área de Recursos Humanos, convirtiéndola en

un área estratégica que agregue más valor al desarrollo general de la gestión. En aras de lograr este objetivo, desde el año 2010 el área de Recursos Humanos de COMERCOM CÍA. LTDA se rige bajo cuatro imperativos estratégicos:

- Posicionar al Recursos Humano como socio estratégico.
- Contar con un talento de clase mundial.
- Consolidar la cultura empresarial.
- Generar una plataforma de Gestión para el crecimiento.

#### **3.2.4.2 Gente**

Se relaciona con la personalidad de la Organización, con la cultura corporativa, con los valores organizacionales.

- **Valores:**

Principios que rigen el pensamiento y el accionar de quienes conforman la compañía, y son los siguientes:

**Respeto:** entendido como el buen trato, la construcción de relaciones internas sólidas y transparentes, atender y aceptar opiniones similares y diferentes y entregar lo que se promete.

**Integridad:** es la honestidad y coherencia en las actuaciones, sinceridad, veracidad, ser consecuentes con principios éticos y morales.

**Excelencia:** se refiere al mejoramiento y crecimiento constante, la auto superación, la mejora continua.

**Confianza:** creer en los compañeros y su trabajo, escuchar y valorar las propuestas de todos los colaboradores.

**Innovación:** entendida como la exaltación máxima de la orientación hacia el cliente, entregando propuestas diferenciadoras y desarrollando inteligencia de mercado.

- **Creencias:**

Saber hacia dónde se va.

El cliente es la razón de ser de la empresa.

Las personas están comprometidas y sienten orgullo de trabajar por la empresa.

Es una compañía cálida y de puertas abiertas

Es un lugar donde se vive con valores corporativos.

Es una empresa donde existe autonomía y delegación de funciones.

- **Cultura Deseada:**

Liderazgo participativo, consultivo y con ejemplo

Orientación al servicio, al cliente interno y externo.

Oportunidades de desarrollo para el talento.

Alineación de valores individuales y corporativos.

Capacidad para trabajar en equipo. Cultura de participación e involucramiento.

Organizados con capacidad de análisis y visión del entorno.

Valor a la diversidad y la importancia multicultural.

Apertura, transparencia, coherencia.

Realimentación – reconocimiento.

Actitud proactiva y positiva en la solución de problemas.

Respeto por el otro.

### 3.2.4.3 Estructura

Este elemento del Sistema de Gestión organizacional establece los roles que desarrollan los colaboradores para trabajar juntos de forma óptima, lo que permite que se alcancen las metas fijadas en la estrategia. Determina la forma en que se organiza el equipo humano y cómo se divide, agrupa y coordina en función de los procesos y las relaciones entre las vicepresidencias, direcciones, gerencias y colaboradores en general.

Se maneja una estructura por procesos que permiten agilidad y empoderamiento, evitando con ella la burocratización de las decisiones. Para ello se definieron directrices corporativas con un nivel de participación local en la toma de decisiones. Bajo el modelo organizacional se establecen diferentes roles para los cargos de acuerdo con su alcance, latinoamericano (LA) o local, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 27 Modelo Organizacional**

<b>LA</b>	Desarrollan y definen conceptos, estrategias, políticas y procedimientos.
<b>SOPORTE LA</b>	Apoyan la función LA desde la sede
<b>LOCAL</b>	Implementan y ejecutan la estrategia a nivel local
<b>DOUBLE HAT</b>	Realizan una función LA y una local

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

De acuerdo con estos roles, también se establecen dos tipos de reporte:

**Tabla 28 Tipos de Reportes**

LINEA CONTINUA	—————	Reporte directo
LINEA PUNTEADA	-----	Reporte funcional

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

La estructura aprobada por la Alta Dirección de la empresa en Colombia, define seis niveles claramente bien diferenciados desde la Alta Dirección hasta el recurso humano operativo.

**Tabla 29 ESTRUCTURA POR NIVELES DE DIRECCIÓN**

	DESCRIPCION
<b>NIVELES</b>	<b>ALTA DIRECCION:</b> puestos de máxima responsabilidad
	<b>EJECUTIVOS:</b> se refiere a todos los gerentes de la empresa
	<b>MANDOS MEDIOS:</b> funcionarios con cargo de jefe departamental o supervisor de grupos, generalmente reportan al gerente
	<b>PROFESIONALES Y SUPERVISORES:</b> personas que desempeñan puestos profsionales y aquellos que desempeñan puestos técnicos especializados
	<b>ADMINISTRATIVOS:</b> personas que desempeñan funciones de ejecución o soporte administrativo en la empresa.
	<b>OPERATIVOS:</b> personas que desempeñan funciines operativas o manuales

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

#### **3.2.4.4 Procesos**

Para el desarrollo de los procesos existen tres grandes marcos sobre los cuales se generan todas las actividades operativas, administrativas y comerciales de la organización a nivel de toda Latinoamérica:

- El proceso maestro recibe el nombre de Gestión Estratégica, que implica un análisis general de toda la estructura empresarial abarcando a todos y cada uno de los países donde la empresa tiene presencia en el mercado.
- Del proceso general de Gestión Estratégica se derivan a su vez dos grandes procesos, uno de ellos que hace referencia a la Gestión Comercial y el segundo e igualmente importante, es el relacionado con la Gestión Logística y de Operaciones que puede variar según el país donde se realicen las actividades de venta y distribución de los productos que se ofrecen actualmente en cada uno de los distintos mercados.
- Finalmente y como Procesos de Apoyo a la gestión Comercial y de Logística – Operaciones, existen en cada regional y o país, procesos tales como: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Humana, Gestión de Tecnología de Información, Gestión Jurídica, Gestión de Desarrollo Organizacional y Control y Gestión de Seguridad, Salud y Ambiente.

#### **3.2.4.5 Medición**

Para la medición de resultados se utiliza el BSC (Balance Scored Card), herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos a fin de obtener los resultados alineados a los procesos, áreas y personas. Con esta metodología se puede observar cómo la estrategia se traslada a la

acción, además de medir el desempeño de la empresa creando valor desde sus cuatro perspectivas bien equilibradas:

**Tabla 30 Perspectivas del Balance Score Card**

Accionistas	Del Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje
Responde a las expectativas de los accionistas, centrada en la creación de valor.	Responde a las expectativas de los clientes. De ella depende la generación de ingresos	Identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a procesos claves	Objetivos e indicadores que sirven como plataforma para el futuro desempeño de la empresa

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

### 3.2.5 Perfil Estratégico de la Empresa

Hablar del perfil estratégico de una empresa es hacer referencia a diagnosticar o establecer cuál es su capacidad actual frente al mercado y competidores. Realizar un análisis del PCI<sup>15</sup> o también conocido con el nombre de Auditoría Interna, tiene como principal objetivo el de evaluar el desempeño y compararlo estratégicamente con el de la competencia. Solo así se podrá determinar que elementos establecer para encontrar las llamadas ventajas competitivas. Esto al igual que los pasos anteriores, forma parte de todo un proceso de planeación estratégica y administrativa que toda organización debe realizar, a fin de cerrar las brechas entre lo que se ha planeado y el desempeño esperado.

<sup>15</sup> PCI, Perfil de la Capacidad Interna

### 3.2.5.1 Área Comercial

#### **Fortalezas**

- Existe un normal cumplimiento de las ventas en relación a los objetivos planteados. Regularmente se obtiene entre un 103% y 107% de eficiencia. Según el informe de Sostenibilidad emitido a inicios del año 2013 la empresa cumplió en 100,2% el presupuesto en ventas, con un volumen de 110,7 millones de galones de combustible<sup>16</sup>.
- Durante el año 2012 se alcanzó un crecimiento en ventas superior al 2,3% lo que representa un volumen de 123,6 millones de galones.
- Se trabaja sobre cuatro unidades estratégicas de negocios: venta de gasolina, estaciones de servicio, venta de lubricantes y negocios complementarios.
- Actualmente la participación en ventas en relación al total del mercado es del 5,20%.
- La gasolina como principal producto permite darle mayor potencia al motor, mayor rendimiento en kilometraje y mejor protección.
- La empresa tiene una fuerza de ventas que está constituida por asesores de industrias que trabajan directamente con empresas del sector camaronero y de otras industrias que también hacen uso del combustible para llevar a cabo sus operaciones.
- La cartera de productos que determinan el rendimiento y la sostenibilidad financiera de toda la organización son: gasolina, diésel y lubricantes.

---

<sup>16</sup> Para mayor información ingresar en la página WEB: [https://www.terpel.com/Global/Sostenibilidad/RS%202012%20baja1%20\(2\).pdf](https://www.terpel.com/Global/Sostenibilidad/RS%202012%20baja1%20(2).pdf), extraído el 3 de Octubre de 2013

- La infraestructura de servicios (estaciones de servicio y negocios complementarios) cuenta con una imagen moderna, diseños novedosos, espacios generosos e iluminación LED.
- En cuanto a lubricantes se refiere, para los vehículos se incorporó al mercado Oiltec API SN SAE 5W40, producto que le aporta mayor duración, tiempos más largos entre los cambios de aceite y más protección al motor.
- La comercialización e intermediación generalmente es tercerizada. Parte de la logística para la venta de combustible consiste en trasladar el producto desde las terminales de abasto hasta las diversas gasolineras.
- Existen dos segmentos para la empresa: el industrial – comercial y el consumidor final.

### ***Debilidades***

- No existe un departamento de Marketing ni una persona responsable de las actividades publicitarias o promocionales que se realizan en el Ecuador. Todo requerimiento en esta rama se lo realiza a la Matriz que se encuentra ubicada en Bogotá, Colombia.
- La estructura actual de la empresa asume o interpreta que Ecuador es una regional más, de las ya existentes en el vecino país del norte.
- Ya no se comercializa gasolina al segmento de la aviación, porque en Ecuador el único encargado y responsable de llevar a cabo esta tarea es el propio Gobierno a través de su distribuidora comercial de combustible aéreo.
- No ha sido efectiva la construcción de una imagen de marca en el Ecuador. Aún no está correctamente posicionada.

- La empresa cumple con los estándares que se exigen en cuanto a infraestructura; pero en lo relacionado al servicio existen serias deficiencias por parte del personal de las estaciones de servicio.
- El servicio y la personalización al cliente ya han sido evaluados. El último resultado refleja una calificación que se encuentra muy por debajo al normal cumplimiento de los niveles esperados. El valor fue de 2,11 sobre 5 lo que significa que existe una seria deficiencia en la calidad del mismo.

### **3.2.5.2 Logística y Operaciones**

#### ***Fortalezas***

- Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades administrativas y de atención a clientes.
- Dos oficinas principales, una en la ciudad de Guayaquil y la otra en la ciudad de Quito.
- La empresa no requiere de infraestructura o instalaciones para la elaboración del producto. Todo se centra en función al suministro de combustible que lo realizan directamente las empresas que trabajan con el Gobierno.
- La fábrica de Lubricantes ha sido acreditada con la Norma ISO/IEC 17025:2005, lo que garantiza el fiel cumplimiento de los estándares más altos de calidad de acuerdo a las normas internacionales.
- Los contratos para la prestación de servicios generalmente son terciarizados con empresas que se encargan de llevar a cabo todo el sistema logístico o de distribución de productos, para los diferentes puntos de venta.

- COMERCOM CÍA. LTDA. cuenta con personal propio en las terminales de abastecimiento de combustible, que están ubicadas en los principales centros del país, esto es en Pascuales, Quito, Cuenca y Santo Domingo.

### ***Debilidades***

- Se utiliza una total tercerización del servicio logístico para la distribución del producto a las diversas estaciones de servicio que se encuentran alrededor de todo el país.
- La organización tiene concentrado el servicio en un solo proveedor quien es el que provee el transporte para la movilización del combustible.
- Los lubricantes son importados desde Colombia.
- Existen dos proveedores a nivel nacional, uno en Guayaquil y el otro en la ciudad de Quito, quienes se encargan de la distribución y comercialización del producto en todo el territorio nacional.
- Existe solo una persona que se encarga de manejar los negocios complementarios.

### **3.2.5.3 Finanzas**

#### ***Fortalezas***

- La empresa mantiene solvencia financiera gracias a la correcta administración de los recursos que posee.
- Parte de sus activos está representado por las 18 Estaciones de Servicio que posee en todo el país para la distribución de combustible.

- No se han realizado inversiones en infraestructura más que las necesarias para realizar las operaciones básicas de la actividad comercial, administrativa y operativa. Este negocio maneja mucho la intermediación de servicios en sus operaciones.
- COMERCOM CÍA. LTDA. maneja crédito para con sus clientes entre 30 y 45 días.

#### ***Debilidades***

- Carece de inversiones permanentes.
- El 90% de los pasivos corrientes se circunscriben al pago a proveedores y otras cuentas por pagar.
- La empresa cancela alrededor del 9,33% en relación a su patrimonio, en impuestos
- El índice de liquidez al mes de Agosto de 2013 nos indica que por cada dólar de deuda de la empresa, tiene 0,48 para pagar.
- La empresa mantiene pasivos diferidos que sobrepasan los 200 millones de dólares.
- Mantiene obligaciones financieras por alrededor de 58 millones de dólares.

#### **3.2.5.4 Talento Humano y Administración**

##### ***Fortalezas***

- La organización controla de manera directa a muy poco personal tanto en el área administrativa como operativa.

- COMERCOM CÍA. LTDA. favorece el desarrollo y la promoción interna. Promueve el cubrimiento de vacantes con colaboradores internos, para ello se establecen las siguientes modalidades para llevar a cabo el proceso de selección:

*Promoción Directa.* El cargo vacante cuenta con un sucesor natural dentro de su misma área en el nivel inmediatamente siguiente, el colaborador que lo ocupa cuenta con las competencias de rol confirmadas y cumple con los requisitos para concursar.

*Concursos Internos Direccionados.* El cargo vacante cuenta con dos o más sucesores naturales dentro de la misma área, en el nivel inmediatamente siguiente y los colaboradores que ocupan dichos cargos cuentan con las competencias de rol confirmadas y cumplen con los requisitos para concursar.

*Concursos Internos Abiertos.* Cuando se presenta una vacante y no se cuenta con opción de promoción directa o concurso interno direccionado se debe lanzar en forma simultánea concurso interno abierto y selección externa (en caso de empate cuando haya condiciones iguales, se dará prelación a los candidatos internos).

*Selección Externa.* Se contempla selección externa cuando a través de procesos internos no se identifica al candidato idóneo o cuando por la creación de cargos la organización no cuenta con colaboradores que posean los conocimientos y experiencia técnica requerida para el nuevo cargo.

- Existe un sistema de recompensas solo para Directores y Gerencias.

- Actualmente se promueve un programa de capacitación y desarrollo profesional denominado Fuerza T.
- El 85% del personal que labora en la empresa son profesionales y el 15% restante aún cursan sus estudios de pre – grado.
- Existe la descripción concreta de los perfiles de cada cargo junto a sus respectivas funciones.
- Los procesos mejor manejados son los de selección, inducción y contratación de personal.

#### ***Debilidades***

- La organización mantiene por su propia estructura una limitación en la comunicación entre lo que está directamente relacionado a ella y entre quienes forman parte de las franquicias.
- Al no contar con una mayor rigidez en los procesos, los franquiciatarios no cumplen con los estándares requeridos por la organización para el desarrollo efectivo del servicio esperado.
- No existen premios o incentivos para el personal interno.
- La organización carece de programas de educación continua.
- Falta de procesos aplicados para el Ecuador lo que genera confusión, demora y conflicto de intereses sobre roles de desempeño.

#### **3.2.5.5 Gerencia o Dirección**

##### ***Fortalezas***

- La estructura organizacional brinda las posibilidades para trabajar en equipo.

- Se promueve la cultura participativa y el involucramiento en cada una de las actividades que la empresa desarrolla o emprende dentro del mercado.
- Existen valores y principios corporativos claramente definidos.
- Se crea el Código de Buen Gobierno Corporativo que sirve para “fortalecer la adecuada garantía de los derechos de los accionistas contiene los principios que enmarcan la administración y el gobierno de la organización que son de aplicación en todos los países donde se tiene operación” (Terpel, 2013).
- Los directores de área sí mantienen una realimentación directa en el desarrollo de procesos y actividades.
- Se consolida el Código de Conducta que le permite a la organización tomar decisiones en función a las políticas y diversos procedimientos, así como integrar a ella la cultura corporativa y los principios orientados a la misma.

### ***Debilidades***

- COMERCOM CÍA. LTDA. mantiene un estilo de liderazgo que fácilmente puede describirse como “dejar hacer”. Este estilo no es efectivo en tanto y en cuanto los mandos medios carecen de los mecanismos para monitorear el comportamiento y el accionar de sus propios equipos y colaboradores.
- No hay una política que defina al empoderamiento como herramienta para mejorar las actividades y el desarrollo de funciones.
- Falta de personalización de la Gerencia en cuanto a la comunicación con sus colaboradores.
- La estructura organizacional carece de un proceso que realimente al personal sobre su gestión a través de indicadores de cumplimiento.

### 3.2.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

**Tabla 31 Grado de rivalidad entre competidores**

CALIFICACIÓN: ALTA		
Grado de Rivalidad entre Competidores	Manifestación Expresa	O - A
<i>Número y Tamaño de Competidores</i>	Existen más de ocho competidores en el mercado y algunos de ellos representan en presencia, cobertura y participación, un liderazgo claramente bien diferenciado dentro del mercado.	Amenaza
<i>Presencia de un Competidor Dominante</i>	Sí existe un competidor dominante dentro del mercado ecuatoriano. Sin duda lo es PetroComercial con un 25,76% de participación.	Amenaza
<i>Costos Fijos Elevados</i>	Los costos dependen generalmente del tipo de infraestructura a mantener. Debido a que las empresas comercializadoras de combustible mantienen limitadas infraestructuras, el costo no es muy elevado. Sin embargo, muchos de los servicios de los que depende la distribución y comercialización de este negocio se manejan en base a la terciarización y sus costos sí representan un alto porcentaje para cualquier de las empresas que trabajan en el mercado.	Amenaza
<i>Nivel de Crecimiento del Sector</i>	El crecimiento es lento. Por lo general la tendencia no sobrepasa el 15% año a año.	Oportunidad
<i>Productos o Servicios diferenciados</i>	Sí existe diferenciación entre los productos y servicios que se ofrecen. De hecho, en este negocio la tendencia actual es la de generar nuevos negocios complementarios que le agreguen valor a la propuesta actual de mercado.	Oportunidad

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

Tabla 32 Amenaza / entrada de nuevos competidores

CALIFICACIÓN: BAJA		
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	Manifestación Expresa	O - A
<i>Economías a escala</i>	En el negocio de lubricantes sí se trabaja bajo economías de escala. Las otras unidades estratégicas o líneas de negocios son fundamentalmente medidas en base al volumen de venta.	Oportunidad
<i>Requisitos de Capital</i>	Toda empresa comercializadora de combustible que requiera trabajar en el mercado ecuatoriano necesita realizar altas inversiones en personal, material, recuros y demás elementos que se requiere para llevar a cabo las operaciones de un negocio de esta naturaleza.	Oportunidad
<i>Acceso a Canales de Distribución</i>	Las comercialización generalmente es directa. Se fundamenta en el número de gasolineras franquiciadas y negocios de las diversas industrias con las cuales se establezca una relación de venta de gasolina	Oportunidad
<i>Desventajas en relación a costos independientes de la escala</i>	La experiencia o también conocido como Know How adquiere relevancia al momento de atender al mercado en función a sus necesidades primarias: combustible y lubricantes; y secundarias: servicios y/o negocios complementarios.	Oportunidad

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

Tabla 33 Amenaza / entrada de productos alternativos

CALIFICACIÓN: MEDIA		
Amenaza de Entrada de Sustitutos	Manifestación Expresa	O - A
<i>Productos Alternativos</i>	Los consumidores tienen algunos proveedores de donde abastecerse de combustible o llevar a cabo la compra de lubricantes. En cuanto a los negocios complementarios, existen franquicias que ofrecen servicios mejorados y ampliamente adaptados a las necesidades actuales de los clientes.	Amenaza
<i>Productos Sustitutos</i>	No existen productos sustitutos en este mercado.	Oportunidad

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

**Tabla 34 Poder de negociación del proveedor**

CALIFICACIÓN: MEDIA		
Poder del Proveedor	Manifestación Expresa	O - A
<i>Número de Proveedores (Materiales de Trabajo)</i>	Existen en el mercado muchos proveedores de materiales e insumos. Las empresas de este sector negocian altos volúmenes en productos para establecerlos en los servicios complementarios (Estaciones de Servicio), cuyo margen generalmente alcanza entre el 30 y 35%.	Oportunidad
<i>Número de Proveedores (Servicios)</i>	Los proveedores de Servicios para la distribución son limitados, mucho más tratándose de un negocio donde el contrabando de combustible generalmente perjudica al desarrollo del sector y a quienes lo comercializan.	Amenaza

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

**Tabla 35 Poder de negociación del consumidor**

CALIFICACIÓN: MEDIA		
Poder del Consumidor	Manifestación Expresa	O - A
<i>Adquisición de productos en altos volúmenes</i>	Sí existen clientes, especialmente Estaciones de Servicio que adquieren combustible en grandes volúmenes. Esto es lo que hace al sector bastante atractivo. El abastecimiento puede darse generalmente una o dos veces por semana.	Oportunidad
<i>Productos Estandarizados</i>	Los productos en este sector están estandarizados. Esto no lo define la empresa comercializadora sino directamente los parámetros o estándares establecidos por el Gobierno Nacional.	Amenaza
<i>Nivel de Beneficios Clientes Indirectos</i>	Los beneficios para el usuario común son reducidos. Se trata de un producto de uso diario, generador de trabajo porque ayuda a movilizar a los millones de vehículos que circulan día a día por todo el territorio nacional. Además, industrialmente el combustible es el que se utiliza para mover las maquinarias y demás equipos que requieren de combustible para que puedan funcionar.	Amenaza
<i>Nivel de Beneficios Clientes Directos</i>	Los beneficios generalmente se adquieren por volumen adquirido. Las gasolineras franquiciadas e independientes ya trabajan con márgenes pre establecidos que determinan una diferencia considerable a favor de quien administra cada Estación.	Oportunidad

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

### 3.2.7 Cadena de Impacto del PCI (Perfil de la Capacidad Interna)

Realizado el análisis del Perfil Estratégico de la Empresa junto a cada uno de los elementos que componen el Sistema de Gestión Organizacional, se procede a definir entonces cuál es el nivel de impacto por el que atraviesan cada una de las áreas estructurales de la organización junto a sus respectivas variables. Este impacto al igual que en el POAM (Ver 4.1.5) sirve para cuantificar o valorar la situación presente de la organización y hacia dónde se espera llegar con los cambios o propuestas estratégicas a implementar. Las capacidades a definir estarán agrupadas en las siguientes categorías:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica
- Capacidad de Talento Humano

Este proceso al igual que en el anterior se compone de una matriz, cuyo resultado estará definido por tres parámetros indispensables:

- Calificación. Nace de llevar a cabo toda una evaluación sobre cada una de las áreas estructurales de la empresa y sus variables. La calificación tiene un rango de 1 a 10.
- Hecho – Ocurrencia. Hace referencia a la perspectiva que tiene el evaluador sobre lo que espera que ocurra a mediano plazo, luego de llevar a cabo a mediano plazo la implementación de políticas, tácticas y estrategias.
- Impacto. Es el resultado de multiplicar la calificación con el hecho – ocurrencia. El impacto puede ser alto, medio o bajo.

Tabla 36 Cadena de impacto del PCI

CADENA DE IMPACTOS COMERCOM CÍA. LTDA						
CAPACIDAD DIRECTIVA	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Imagen Corporativa	5	0,9	5		X	
Uso de Planes Estratégicos	6	0,9	5		X	
Velocidad de respuesta	6	0,8	5		X	
Evaluación y Pronóstico del medio	6	0,8	5		X	
Orientación empresarial	8	0,9	7		X	
Habilidad para retener Personal	5	0,8	4			X
Sistemas de Control	6	0,8	5		X	
Habilidad Gerencial	6	0,9	5		X	
Sistemas de Comunicación	4	0,8	3			X
Sistemas de Coordinación	5	0,8	4			X
Uso de Indicadores de Gestión	2	0,8	2			X
CAPACIDAD COMPETITIVA	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Fuerza de Producto	9	1	9	X		
Lealtad y Satisfacción del Cliente	8	0,8	6	X		
Uso de Curva de Experiencia	7	0,9	6		X	
Bajos costos de Distribución y Ventas	6	0,3	2		X	
Administración de Clientes	6	0,8	5		X	
Portafolio de Productos	8	0,9	7	X		
Ventajas sacada del Potencial del Mercado	6	0,7	4		X	
Programas de Post Venta	8	0,9	7	X		
Participación de Mercado	5	0,9	5		X	
CAPACIDAD FINANCIERA	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Recuperación de la Inversión	9	0,7	6		X	
Nivel de Endeudamiento	7	0,8	6		X	
Liquidez, Disponibilidad de Fondos	8	0,7	6		X	
Acceso a Créditos	10	1	10	X		
Nivel de Inversión	6	0,9	5		X	
Habilidad para competir por precios	3	0,5	2			X
Estabilidad de Costos	5	0,5	3			X
Elasticidad de la Demanda	7	0,7	5		X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Experiencia técnica	9	0,9	8	X		
Rotación	2	0,5	1			X
Pertenencia	2	1	2			X
Accidentalidad	3	0,4	1			X
Motivación	5	0,7	4			X
Absentismo	3	0,4	1			X
Retiros	2	0,8	2			X
Índices de Desempeño	6	0,9	5		X	
Nivel Académico del Talento Humano	9	1	9	X		
Nivel de Remuneración	7	0,8			X	
CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Fuerza de Procesos	5	0,7	4			X
Economía de Escala	8	0,8	6		X	
Valor agregado al producto	7	0,9	6		X	
Capacidad de Innovación	7	0,9	6		X	
Habilidad Técnica y de manufactura	8	0,9	7		X	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

## 3.2.7.1 PCI – Fortalezas y Debilidades

Tabla 37 PCI de la Empresa COMERCOM CIA. LTDA

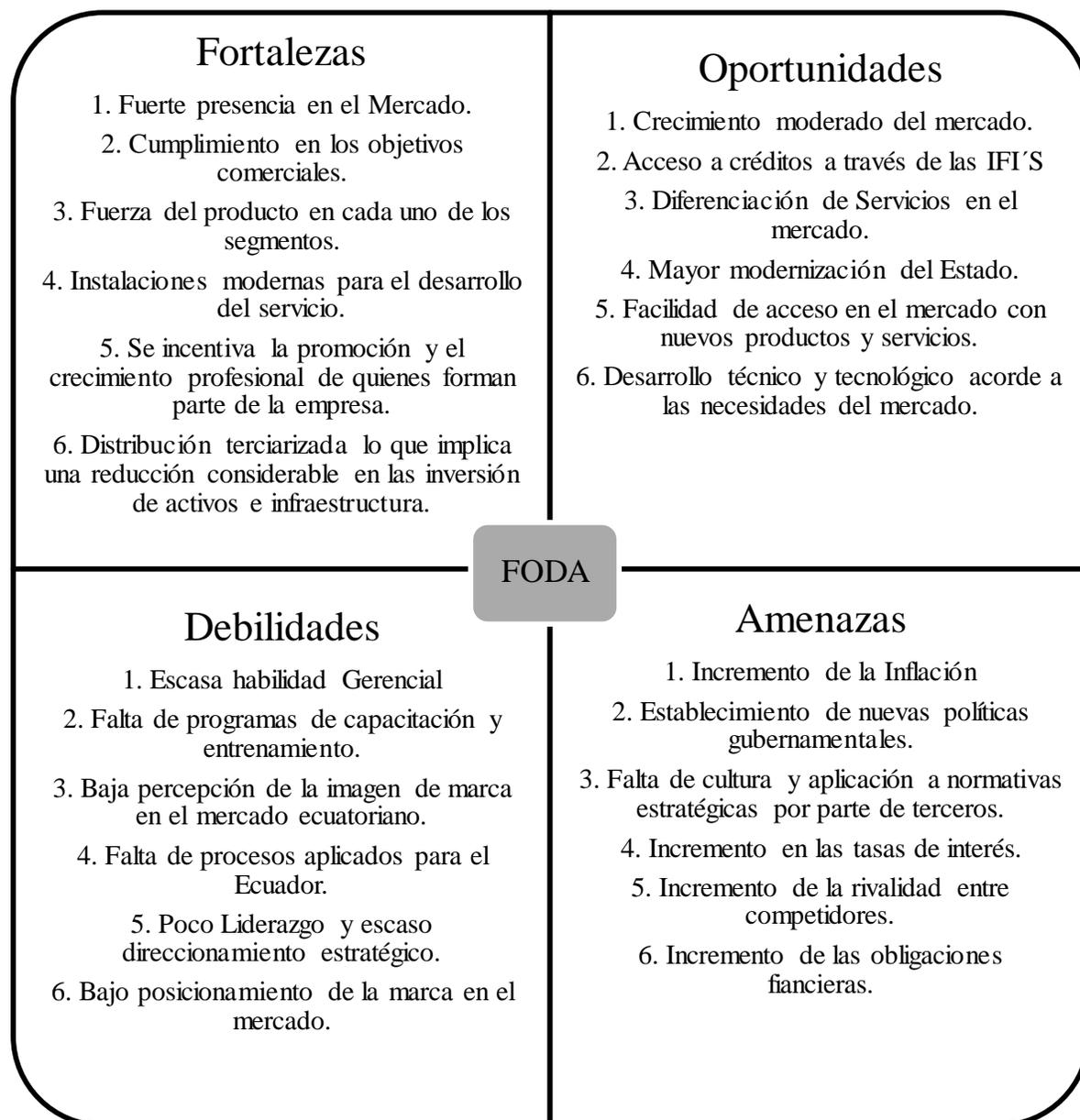
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Imagen Corporativa				X				X	
Uso de Planes Estratégicos			X					X	
Velocidad de respuesta			X					X	
Evaluación y Pronóstico del medio			X					X	
Orientación empresarial		X						X	
Habilidad para retener Personal				X					X
Sistemas de Control			X					X	
Habilidad Gerencial				X				X	
Sistemas de Comunicación			X						X
Sistemas de Coordinación				X					X
Uso de Indicadores de Gestión				X					X
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Fuerza de Producto	X						X		
Lealtad y Satisfacción del Cliente				X			X		
Uso de Curva de Experiencia			X					X	
Bajos costos de Distribución y Ventas			X					X	
Administración de Clientes			X					X	
Portafolio de Productos		X					X		
Ventajas sacada del Potencial del Mercado			X					X	
Programas de Post Venta				X			X		
Participación de Mercado			X					X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Recuperación de la Inversión		X						X	
Nivel de Endeudamiento			X					X	
Liquidez, Disponibilidad de Fondos		X						X	
Acceso a Créditos	X						X		
Nivel de Inversión			X					X	
Habilidad para competir por precios			X						X
Estabilidad de Costos			X						X
Elasticidad de la Demanda			X					X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
Experiencia técnica		X					X		
Rotación			X						X
Pertenencia				X					X
Accidentalidad					X				X
Motivación				X					X
Absentismo					X				X
Retiros			X						X
Índices de Desempeño				X				X	
Nivel Académico del Talento Humano		X					X		
Nivel de Remuneración			X					X	
<b>CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA</b>									
Fuerza de Procesos				X					X
Economía de Escala		X						X	
Valor agregado al producto		X						X	
Capacidad de Innovación		X						X	
Habilidad Técnica y de manufactura		X						X	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

## 3.2.8 FODA

Tabla 38 FODA de COMERCOM CÍA LTDA.



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

### **3.2.9 Conclusión.**

Es importante destacar que a nivel comercial, COMERCOM CÍA LTDA. y su portafolio de productos representan para el mercado nacional, una fuente importante en la generación de empleo. Operativamente es necesario llevar a cabo algunos cambios que por errores propios, han reducido la calidad y el nivel de servicio que la organización está obligada a brindar, en medio de un mercado altamente competitivo y cuyo crecimiento depende precisamente, de la adopción de nuevos y mejores clientes.

Estructuralmente se debe escoger el camino más efectivo y el que mejor rendimiento provea. Así, la empresa debería tener su propio departamento de Mercadeo donde se manejen todas las actividades y acciones promocionales que sirvan para mejorar la imagen y por supuesto, las ventas de la empresa. A nivel de dirección, es obvio que a la organización le hace falta un mejor liderazgo, que pueda proporcionar una mayor motivación y un mejor direccionamiento estratégico.

Para los Directivos, para quienes conforman el área de Talento Humano, es quizás la hora de reenfocar las acciones y de proveer esquemas que permitan una mayor profesionalización de todos quienes conforman la compañía en Ecuador. Es tiempo de un cambio y para esto, se requiere medir el nivel de desempeño en base a los resultados. Se necesita tener un conocimiento mucho más claro de qué es lo que cada uno está aportando en función al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA – MODELO DE EVALUACIÓN**

Este capítulo presenta, propone y plantea la aplicación de un Modelo de Evaluación basado en Competencias. Para su desarrollo se ha recurrido a todos los elementos básicos de los cuales depende y que son necesarios para que esta herramienta sirva como un instrumento para la medición efectiva del desempeño de los colaboradores de la empresa. Se plantea además los lineamientos para el programa de capacitación y formación profesional, basados en los objetivos y parámetros con los cuales se rige COMERCOM CÍA. LTDA. por ser una empresa que forma parte de todo un Holding con presencia en algunos países a nivel internacional.

Entre los hallazgos se pudo establecer que existen problemas circundantes al desarrollo operacional y esto sin lugar a dudas, disminuye la calidad y por ende también el nivel de servicio que actualmente está ofreciendo la empresa en el mercado. Factores como la falta de motivación, el escaso liderazgo o quizás, el no contar con un proceso de capacitación y profesionalización más dirigido hacia los colaboradores, sean las posibles causas del por qué existe un nivel de desempeño inferior al esperado y una percepción no tan positiva de los clientes hacia la organización y de lo que se espera de ella en relación a su crecimiento comercial y organizacional.

COMERCOM CIA. LTDA. ha planteado entre sus estrategias la necesidad de diseñar e implementar una Evaluación de Desempeño cuanti-cualitativa cuya finalidad, a más de encontrar los posibles factores de éxito, sea también el de poder detectar cuáles son los posibles problemas que afectan o podrían afectar al normal desarrollo y desenvolvimiento competitivo de la empresa. Para cualquier organización esta herramienta aplicada al entorno y desarrollo empresarial representa sin duda una ventaja, con la cual se

puede evaluar y al mismo tiempo determinar algunos criterios que a nivel gerencial, podrían servir para tomar los correctivos y las soluciones adecuadas.

#### **4.1 Beneficios de la Propuesta**

De acuerdo a la literatura y según los objetivos organizacionales establecidos por la empresa COMERCOM CÍA. LTDA, muchos podrían ser los beneficios que se pueden lograr a través de la implementación de una evaluación por competencias. Se trata entonces que con su aplicación se mejore la calidad en el desempeño laboral, que propicie el cambio y se tomen correctas decisiones. Con esto además se desea concretar actividades de capacitación y formación; pero sobre todo, se busca crear y articular un ambiente bastante competitivo que permita lograr un mayor desarrollo personal y profesional de todos y cada uno de sus miembros.

Así, los beneficios a alcanzar por parte de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA. Con el Diseño de una Evaluación por Competencias son los siguientes:

- La creación de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y que esté basado específicamente en el planteamiento de objetivos.
- Que las competencias se alineen conforme a los objetivos y estrategias del negocio.
- Evaluar la calidad laboral permitiendo retener a los mejores elementos.
- Conocer mejor las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de los colaboradores.
- Facilita información para desarrollar mejores planes de motivación y recompensa.

## **4.2 Detalle de la Propuesta**

El propósito de este trabajo es diseñar un Modelo de Evaluación cuanti-cualitativa basado en Competencias para la empresa COMERCOM CÍA. LTDA, que coadyuve al desarrollo institucional como una herramienta diseñada para mejorar la calidad laboral e impulsar la profesionalización de todos y cada uno de sus colaboradores, generando en el proceso una cultura de realimentación y de seguimiento para el logro de los objetivos organizacionales.

Para lograrlo se requiere:

- Realizar una descripción de todos y cada uno de los cargos que en la actualidad forman parte de la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer el Perfil Profesional requerido por la empresa COMERCOM CÍA. LTDA. para cada uno de los cargos.
- Definir la Evaluación que se utilizará en la organización, con la cual se espera obtener los resultados deseados.
- Determinar los indicadores que se requieren para llevar a cabo el proceso de evaluación.
- Proporcionar los parámetros requeridos y la metodología que formará parte del proceso de evaluación.
- Especificar los elementos que conformarán el Sistema de Recompensas de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

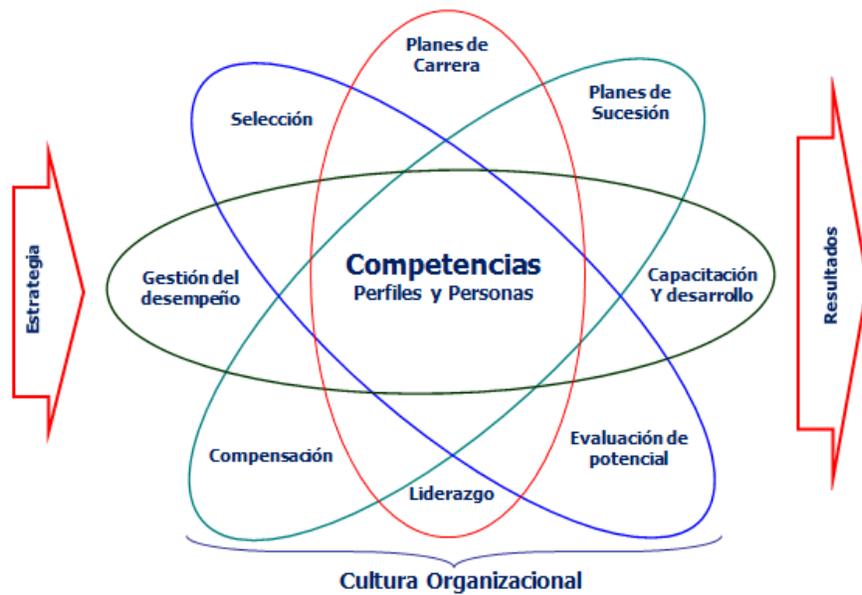
### **4.2.1 Descripciones de Puestos**

Gan & Triginé (2012) afirman que “el paso de una visión administrativa del personal a un enfoque de dirección y gestión de recursos humanos, comporta que muchos de los

procesos necesarios en esta nueva óptica requieran de herramientas, sistemas y procesos para optimizar la función del personal. [...] (p. 22)”, lo que se correlaciona con el análisis de los puestos de trabajo y a definirlos como “el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables (p.22)”.

Siguiendo estas consideraciones, COMERCOM CÍA. LTDA. llevó a cabo la etapa de elaborar la descripción de cada uno de los cargos y para ello, tuvo que reunir, analizar y determinar todo un conjunto de informaciones, tareas, necesidades y requerimientos que en la actualidad se necesitan para ejercer cada uno de los puestos de trabajo con los que actualmente cuenta la empresa para llevar a cabo sus diversas actividades y funciones empresariales. Como dato importante se debe aclarar que en el proceso se elaboró un Modelo Integral de Gestión Humana en el cual se asocia los perfiles deseados, acorde a los cargos o roles al interior de la empresa. La idea siempre estuvo basada en determinar de manera específica cuáles eran o debían ser las características técnicas y conductuales que se requieren entre los diferentes cargos que tiene la organización.

La puesta en marcha y su implementación implica para la Gestión del Talento Humano el poder estructurar, movilizar y conectar cada uno de los procesos de gestión humana con el desempeño, selección, capacitación y desarrollo de cada uno de los colaboradores. Además, es importante tener en cuenta que todos esos procesos siempre debieron estar alineados con la estrategia del negocio y enfocados sobre todo en atraer, retener, ubicar y desarrollar el talento para conseguir los mejores resultados organizacionales.



**Figura 2 Modelo Integral de Gestión Humana**

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

La descripción de los cargos en el esquema utilizado llevó a quienes forman parte del área de Talento Humano, a recopilar toda la información y plasmarla en una ficha técnica, que cuente con una serie de datos valiosos que servirán para definir aspectos tan importantes de un cargo, como son la Misión del mismo, su magnitud y el alcance de las responsabilidades que cada colaborador debe tener en el ejercicio de sus funciones empresariales.

## 4.2.1.1 Formatos Descripciones de Cargos

Tabla 39 Supervisor de Mantenimiento

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Supervisor de Mantenimiento			
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Operaciones y logística			
Gerencia:	N/A			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Jefe proyectos y Mantenimiento	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Jefe de Abastecimiento, Jefe de Mantenimiento y Proyectos,			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Supervisor SSAC, Supervisor compras			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISION</b>				
Razón de ser en términos de: *¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?	Administrar, programar y coordinar la ejecución de todas las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, instalaciones, instrumentos y controles para operación de las Estaciones de Servicio de la Red a nivel País, incluye los equipos de control, seguridad, asociados con la operación del negocio de acuerdo con las normas nacionales e internacionales, asegurando la continuidad de la operación de forma confiable y segura. El control de la ejecución del mantenimiento a flota de vehículos asignados. El mantenimiento preventivo y correctivo a equipos e instalaciones de las oficinas y oficinas terminales. El monitoreo y control de la ejecución del control de calidad a las EDS de la red. Todas las tareas mencionadas son ejecutadas por contratistas y talleres autorizados.			
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	Presupuesto de gastos USD\$ 688694.70.			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	8-10 contratistas	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de computo y claves de acceso a sistemas de información			
<b>4. RESPONSA BILIDADES</b>				
1	Garantizar la disponibilidad de todos equipos, bombas dispensadores y tuberías y sistemas asociados para la operación segura y ambientalmente correcta y de las Estaciones de Servicio de toda la red que por contrato debemos ejecutar.			
2	Coordinar la ejecución de todos los requerimientos de mantenimiento, calibración y prueba de equipos, instrumentos y controles para garantizar la continuidad de la operación. En las que por contrato debemos ejecutar			
3	Planificar la requisición de insumos y repuestos de mantenimiento para garantizar la ejecución oportuna de las actividades de mantenimiento de la RED.			
4	Controlar la ejecución del control de calidad, cantidad, seguridas y servicios en las EDS de la red			
5	Control de Seguridad industrial para los contratistas de mantenimiento de EDS.			
6	Cordinar la ejecución de los trabajos de mantenimiento de las instalaciones locativas de oficinas principales y oficinas terminales			
7	Cordinar la ejecución de los trabajos de mantenimiento de las vehiculos asignados			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional en Ingeniería mecánica, eléctrica, electromecánica			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:				
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	2	4	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	énfasis en trabajo en alturas, columna vertebral, vascular periférico			
<b>Observaciones:</b>				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 40 Supervisor de Compras

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
1. IDENTIFICACIÓN				
Nombre del cargo:	Supervisor Compras			
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Operaciones y Logística			
Gerencia:	Comercial			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director Operaciones	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	N/A			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Operaciones y Logística / Compras / Planeación de Compras / Gestión de Proveedores			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
2. MISION				
Razón de ser en términos de:	Planear de manera organizada las compras de bienes y servicios necesarios para la ejecución eficiente de los requerimientos establecidos por las diferentes dependencias de la Organización Terpel Ecuador, logrando la optimización de las compras y garantizando la máxima utilización de los recursos, así como responder por la correcta administración del maestro de proveedores.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	N/A			
4. RESPONSABILIDADES				
1	Crear y/o actualizar en el sistema PC CONTA el ingreso de proveedores y controlar el maestro de proveedores, para tener una base confiable de información			
2	Mantener actualizado el control de contratos			
3	Analizar y evaluar los consumos históricos de bienes y servicios para conocer las necesidades de la compañía			
4	Generar economías de escala mediante la consolidación de las compras, para evitar fraccionamientos y disminución de urgencias como resultado de una mala planeación.			
5	Realizar las compras de acuerdo a los tiempo de gestión establecidos en la Política de Compras			
6	Registrar las compras realizadas en la Plantilla de Solicitudes de Pedido para conocimientos del personal de la compañía			
5. PERFIL DEL CARGO				
Competencias Técnicas				
Estudios:	Profesional en Administración, economía, ingeniería industrial, planeación financiera.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:				
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	3		3	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
Observaciones:				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 41 Supervisor de Cartera

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
1. IDENTIFICACIÓN				
Nombre del cargo:	Supervisor de Cartera			
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Finanzas Corporativas			
Gerencia:	Recursos Financieros			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director Financiero	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Supervisor Operaciones de Tesorería			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Financiera / Cuentas por Cobrar /Control Cartera-Créditos -Registro de pagos notas y ajustes-Mantenimiento de datos maestros de clientes			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
2. MISIÓN				
Razón de ser en términos de:	Supervisar el funcionamiento de los subprocesos de Control Cartera, Créditos, Registros de los pagos notas y ajustes, mantenimiento de datos maestros de acuerdo con la política de cuentas por cobrar y demás normas de control para disponer de una información, actualizada, real y confiable.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de cómputo, claves bancarias, claves de acceso a sistemas de información.			
4. RESPONSABILIDADES				
1	Supervisar el cumplimiento de los acuerdos de servicio de las entidades financieras para garantizar la excelencia del servicio prestado por la entidad.			
2	Tramitar reclamaciones, inquietudes, inconsistencias, requerimientos de información ante las entidades bancarias.			
3	Reportar mensualmente flujo de caja de la compañía, nivel de deuda y saldos bancarios.			
4	Realizar gestión de cobro partidas críticas para asegurar la cancelación de los valores vencidos .			
5	Realizar seguimientos cheques devueltos generados, notificar a cliente y gestionar la recuperación de estos valores para minimizar cartera vencida.			
6	Revisar, evaluar e ingresar sobrecupos de crédito requeridos por los clientes para que puedan facturar.			
7	Revisar y evaluar solicitudes de postergaciones de facturas de clientes.			
8	Crear a los nuevos clientes en el sistema de los bancos, registrar las condiciones de crédito aprobadas para que pueda iniciar su facturación.			
9	Administrar acuerdos de pago de clientes para garantizar que se cumpla con los plazos y cuotas.			
5. PERFIL DEL CARGO				
Competencias Técnicas				
Estudios:	Profesional en Contaduría Pública, Ingeniería Comercial, Economía.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Conocimientos en Cartera, Crédito y Cobranzas.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	1	3	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 42 – Operador de Terminal

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO	
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02
		Fecha	feb-14
1. IDENTIFICACIÓN			
Nombre del cargo:	Operador Terminal		
Nivel:	VIII	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat
Vicepresidencia:	Operaciones y Logística		
Gerencia:	N/A		
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director Operaciones	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	N/A		
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	LOGÍSTICA Y OPERACIONES/ PN.LO.TR - Transporte, PN.LO.OP - Operación, PN.LO.AB - Abastecimiento.		
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuát: _____		
Fecha de actualización:	Febrero de 2014		
2. MISIÓN			
Razón de ser en términos de:			
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?	Coordinar en el terminal de despacho la logística de transporte para el envío del producto a los clientes finales de acuerdo a los requerimientos por capacidad y compartimientos de carro tanques.		
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES			
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A		
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)
	N/A	N/A	N/A
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de computo y equipo de comunicaciones		
4. RESPONSABILIDADES			
1	Mantener contacto diario con conductores para la definición de rutas de entrega de productos.		
2	Verificar que los conductores tengan el equipo de seguridad apropiado y los carro tanques que cumplan con las condiciones de seguridad requeridas.		
3	Realizar trimestralmente un check list de seguridad de los carro tanques que transportan el producto para los clientes.		
4	Elaborar reportes diarios de despacho por cliente y enviarlos para revisión del jefe inmediato		
5	Mantener el sitio de trabajo en perfecto estado de aseo, limpieza, orden (patio, isla, canecas), con el fin evitar accidentes, pérdidas de elementos.		
6	Cordinar la ejecución de los trabajos de mantenimiento de las vehiculos asignados		
7	Mantener ordenado y organizado el archivo de documentación inherente al proceso de abastecimiento de combustible: factura del banco, guía de remisión de petrocomercial, control de sellos y reportes diarios de gestión.		
8	Mantener contacto diario con personal de los bancos para coordinar efectivamente la emisión y retiro de facturas.		
9	Mantener relaciones constantes con el Director de Operaciones y el personal de Call center para el conocimiento de la facturación diaria de producto y distribución del mismo.		
5. PERFIL DEL CARGO			
Competencias Técnicas			
Estudios:	Técnico electricista, mecánico, mantenimiento industrial, instrumentación, controles y/o petroleo.		
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Manejo básico de office. Experiencia de 1 año en operaciones homologas.		
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)
	1	1	2
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	Enfasis en trabajo en alturas y atención a clientes.		
<b>Observaciones:</b>			
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 43 Jefe de Proyectos y Mantenimiento

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
1. IDENTIFICACIÓN				
Nombre del cargo:	Jefe Proyectos y Mantenimiento			
Nivel:	V	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Operaciones y Logística			
Gerencia:	Técnica			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director de Operaciones	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	Gerente Técnico	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Jefe Técnico			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Logística y Operaciones/Gestión Técnica/Gestión de Mantenimiento			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
2. MISIÓN				
Razón de ser en términos de:	Definir, evaluar, estructurar, ejecutar, fiscalizar y controlar los proyectos de acuerdo con las normas legales nacionales e internacionales establecidas en la industria para el manejo y comercialización de combustibles; así como los planes de mantenimiento para los activos de la cadena de suministro de la OT en Ecuador, requerimientos de la operación y las recomendaciones de los fabricantes para garantizar la continuidad de la operación de forma confiable y segura.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	\$USD 2 Millones en CAPEX y \$USD 0.7 Millones en OPEX			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	1	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador, Claves de Acceso a Sistemas de Información, Celular, Vehículo			
4. RESPONSABILIDADES				
1	Administrar todas las fases de los diferentes tipos de proyectos de la OT Ecuador de acuerdo con los presupuestos particulares aprobados, enmarcados en el presupuesto global del CAPEX.			
2	Asegurar que las actividades de mantenimiento en instalaciones propias y de terceros se desarrollen de manera confiable preservando proactivamente la seguridad de las instalaciones, de las personas y del medio ambiente.			
3	Generar los planes de mantenimiento acorde a las necesidades de la compañía para garantizar la operabilidad de los activos y la continuidad del negocio.			
4	Definir y asegurar los recursos necesarios para la ejecución del mantenimiento; mano de obra, stock de repuestos, consumibles, etc.			
5	Alinear los requerimientos de mantenimiento con el presupuesto OPEX y establecer los indicadores correspondientes por cada centro operativo.			
5. PERFIL DEL CARGO				
Competencias Técnicas				
Estudios:	Profesional en Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica o Electromecánica.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Normas y procedimientos nacionales e internacionales aplicables en la industria			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	2	4	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	Énfasis en trabajo en alturas, columna vertebral, vascular periférico.			
<b>Observaciones:</b>				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 44 Director de Operaciones

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Director Operaciones			
Nivel:	IV	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Operaciones y Logística			
Gerencia:	General			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Gerente General	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	Vicepresidente O&L	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP):	Director Financiero			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Logística y Operaciones / Transporte, Abastecimiento, Compras, Gestión Técnica, Operaciones. SSAC / Gestión de la Prevención, Respuesta a Eventos			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:	Dirigir y controlar la ejecución de los procesos de Logística y Operaciones y SSAC de acuerdo con las políticas establecidas por la organización, normatividad vigente y las estrategias corporativas para garantizar el cumplimiento operativo y logístico de las propuestas de valor.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	USD\$ 2 Millones en CAPEX y USD\$ 0.7 Millones en OPEX			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	9	0	0	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Administración y custodia de activos operativos (Tanque Trailers de 10,000 galones) vehículo asignado, Computador y equipo celular, claves de acceso a sistemas de información.			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Planear y dirigir la estrategia de implementación de una cultura de SSAC, en el país con el fin de prevenir los riesgos y garantizar la continuidad del negocio.			
2	Planear y dirigir una estrategia operativa fundamentada en el mejoramiento continuo, conocimiento del negocio, medición del desempeño y estandarización de procesos para lograr la optimización y mejor implementación de las compras globales, ejecución de proyectos y mantenimiento para nuestros clientes.			
3	Establecer las condiciones y procedimientos de operación para lograr una operación segura y eficiente			
4	Innovar en servicios operativos y logísticos generadores de ingresos para buscar un mayor rendimiento sobre el activo			
5	Liderar con ejemplo a la luz de los valores y creencias de la organización el equipo de trabajo a su cargo, para garantizar la vivencia de la cultura Terpel y promoviendo permanentemente el desarrollo de los colaboradores.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Ingeniero Civil, Mecánico, de Petróleos o Industrial con fortalezas en operaciones y logística			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Deseable Especialización en administración, Conocimientos sólidos en: Química de hidrocarburos, Seguridad Industrial, Manejo ambiental, Control de la calidad, Gerencia de proyectos, Investigación de Operaciones y Logística, Mejoramiento Continuo.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	5	5	10	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 45 Director Financiero

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Director Financiero			
Nivel:	IV	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Finanzas Corporativas			
Gerencia:	N/A			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Gerente General	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	VP Finanzas Corporativas	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Director Impuestos, Director Operaciones Contables USGAAP, Director Tesorería y Cartera			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Financiera / Gestión Tributaria / Planeación Fiscal/ Contabilidad/ Conciliaciones Bancarias/ Administración de Activos Fijos / Cuentas por Pagar / Preparación de Estados Financieros/ Cierres Contables			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:	Garantizar los recursos financieros por el negocio en el país, planificar y ejecutar los procesos de Contabilidad e Impuestos garantizando confiabilidad y oportunidad en la información entregada a los diversos entes internos y externos, cumpliendo con las normas contables y fiscales (COLGAAP, US GAAP), la regulación y las políticas internas vigentes de manera que se garantice la funcionalidad y sostenibilidad de la compañía en el corto y mediano plazo maximizando el retorno a los accionistas. Concentrar y orientar los esfuerzos en la creación de valor.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):				
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador portátil, Claves de acceso a sistemas de información, Firmas en Banco, Información Financiera y Fiscal.			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Coordinar la planeación de la información contable de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones.			
2	Coordinar el cumplimiento de las normas vigentes contables y fiscales con su aplicabilidad nacional e internacional			
3	Asegurar la ejecución de las políticas y procedimientos contables y fiscales definidas por la compañía y los entes de control.			
4	Liderar la planeación financiera, revisión de presupuesto y consolidación de la proyecciones de largo plazo para garantizar visibilidad del desempeño esperado de la compañía en el país.			
5	Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en terminos de calidad y oportunidad.			
6	Asegurar la ejecución y el cumplimiento de las políticas y procedimientos de riesgo y crédito definidas por la compañía en términos de control de riesgo y oportunidad en los recaudos.			
7	Liderar con ejemplo a la luz de los valores y creencias de la organización el equipo de trabajo a su cargo, para garantizar la vivencia de la cultura Terpel y promoviendo permanentemente el desarrollo de los colaboradores.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional en Administración, Ingeniería Industrial ó Contaduría Pública. Deseable Posgrado en Finanzas/Impuestos.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Conocimiento de Normas Internacionales, Mercado de Capitales. Manejo de Office.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	3	2	5	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
Disponibilidad para viajar en el país.				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 46 Auxiliar de Archivo

COMERCOM CÍA. LTDA.	FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02
		Fecha	feb-14
1. IDENTIFICACIÓN			
Nombre del cargo:	Auxiliar de Archivo		
Nivel:	VII	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat
Vicepresidencia:	Gestión Humana y Organizacional		
Gerencia:	N/A		
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director GHO	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Recepcionista		
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Administrativa/Gestión Documental, Control de Registros, Documentación Externa.		
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____		
Fecha de actualización:	Febrero de 2014		
2. MISION			
Razón de ser en términos de:			
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?	Recibir y radicar la correspondencia de acuerdo con los parametros del sistema establecido por la Organización Terpel, atención al personal de la empresa si requiere copiado y digitalización de documentos u otros. Administración de material de bodega.		
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES			
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A		
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)
	N/A	N/A	N/A
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador, claves de acceso a sistemas de información.		
4. RESPONSABILIDADES			
1	Administrar documentos de la empresa: receptor y entregar documentos, radicación y sello de serviciado para su proceso de tramite.		
2	Digitalizar documentos requeridos por las diferentes áreas de la empresa.		
3	Fotocopiar o digitalizar documentos requeridos por las diferentes áreas de la empresa.		
4	Administrar la bodega de la sede administrativa.		
5	Cargar y descargar materiales. Organizar debidamente los materiales almacenados en la bodega.		
5. PERFIL DEL CARGO			
Competencias Técnicas			
Estudios:	técnico o tecnólogo administrativo en archivo.		
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Conocimiento en utilitarios y técnicas de archivo. Servicio al Cliente.		
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)
	1	0	1
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	Atención de Clientes		
<b>Observaciones:</b>			
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 47 Técnico Servicio al Cliente

COMERCOM CIA. LTDA		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión		02
		Fecha		feb-14
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Técnico Servicio al Cliente			
Nivel:	VII	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Vicepresidencia Industria, Aviación y Marinos			
Gerencia:	Gerencia Industria, Aviación y Marinos			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Jefe Servicio al Cliente (Chile) Supervisor servicio al cliente (Panamá) Analista Servicio al cliente (Ecuador)	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Técnico Cobro SVC, Técnico Administrativo			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Comercial / Servicio al Cliente / Pedidos / Facturación			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input checked="" type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input checked="" type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	21 de julio de 2010			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:				
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?	Recibir, registrar y hacer seguimiento a los pedidos que realizan los clientes de la Organización garantizando la entrega y confirmación oportuna al cliente con los documentos soportes de la venta			
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija) NA	Funcional (Línea punteada) NA	Indirecto (outsourcing, temporal) NA	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo Portátil y Celular			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Recibir y registrar los pedidos teniendo en cuenta la correcta liquidación de los acuerdos comerciales pactados			
2	Registrar en bitácora definida por la Gerencia de Servicio al Cliente todas las anomalías que obstaculice la atención oportuna al cliente			
3	Realizar el seguimiento a los pedidos, supervisar que las otras áreas cumplan los acuerdos de servicio para la entrega oportuna y confirmar al cliente la hora de entrega del pedido			
4	Verificar los parámetros de liquidación de las facturas, imprimir y entregar las facturas verificando su correcta liquidación			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Técnico o Tecnólogo Administrativo, o estudiante de 3 o superior semestre de carreras administrativas.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	N/A			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años) 1	Experiencia adicional (años) 0	Total experiencia (años) 1	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 48 Asesor Comercial EDS

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Asesor Comercial EDS			
Nivel:	V	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	EDS, Negocios Complementarios y Lubricantes			
Gerencia:	EDS, Negocios complementarios y Lubricantes			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Gerente EDS, NNCC y Lubes	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Asesor comercial negocios complementarios, Asesor comercial Industria.			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión comercial/gestión de ventas/administración de negocio-gestión de oportunidades de negocio			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:				
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?	Establecer y desarrollar estrategias comerciales controlando los recursos de acuerdo con los parámetros establecidos por la OT para alcanzar los presupuestos de ventas			
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	Volumen 34 a 39 MM de galones equivalente a US\$38MM a US\$43MM de ingresos			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de computo y celular. Vehículo Asignado			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Cumplir los presupuestos de ventas y gastos propuestos por la compañía para generar los recursos esperados.			
2	Atender a los clientes actuales y potenciales para obtener el crecimiento de ventas propuesto.			
3	Conocer y evaluar las actividades de la competencia para contrarrestar sus estrategias y proteger nuestro mercado.			
4	Revisar la rentabilidad generada por cada cliente mediante informes para garantizar los ingresos esperados por la compañía y tomar decisiones según resultados.			
5	Realizar levantamiento y consolidación de información del mercado para la consecución de nuevos clientes, ampliación de las operaciones actuales y negocios.			
6	Realizar seguimiento al cumplimiento de las condiciones pactadas con los clientes.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional en administración, mercadeo o ingeniería industrial.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Manejo de presupuesto, estrategias de mercado, conocimientos financieros, manejo de office			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	3	2	5	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	Enfasis en sistema nervioso y atención a clientes.			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 49 Jefe de Lubricantes

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Jefe de Lubricantes			
Nivel:	V	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Operaciones y logística			
Gerencia:	EDS y Lubricantes			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Chile: Gerente de EDS y Lubricantes Ecuador y Panamá: Gerente de EDS, negocios complementarios y Lubricantes	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Jefe de Abastecimiento, Jefe de Mantenimiento y Proyectos.			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Logística & Operaciones			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISION</b>				
Razón de ser en términos de:	Dirigir y desarrollar el mercado de lubricantes en el territorio nacional para asegurar el posicionamiento de la marca Terpel u otras marcas de lubricantes de propiedad de la Organización, garantizando el cumplimiento del plan operacional de ventas y los márgenes de contribución presupuestados			
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	Panamá: Gasto \$ 262,766 Inversiones \$362,000 Chile: 1.000.000 litros anuales Ecuador:			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	Chile: 2 Panamá y Ecuador: 0	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de computo y claves de acceso a sistemas de información.			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Cumplimiento con el presupuesto de ventas o metas planteadas.			
2	Control de los egresos o gastos dentro del departamento.			
3	Ingresos de nuevas cuentas incrementando la cartera de cliente obteniendo nuevos ingresos y utilidades.			
4	Coordinar o verificar los márgenes por líneas de producto en acorde a lo que requiere la empresa y controlar los márgenes o utilidad operacional.			
5	Supervisar que los cumplimientos en las entregas de los productos a los clientes se haga en términos estipulados, como se estipula en los procesos establecidos, midiendo la satisfacción del cliente.			
6	Análisis de nuevos productos a nuestras líneas de inventario, visualizando la oportunidad de generar más ingresos o utilidades para la Empresa.			
7	Coordinar las capacitaciones a nuestros clientes (talleres) ampliando los conocimientos del uso debido de nuestros productos y coordinar las promociones de nuestros lubricante en conjunto del departamento de Mercadeo .			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional o Licenciado en ingeniería industrial, administración de empresas.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Microsoft Office.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	1	3	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 50 Asesor Comercial Industria Fija

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
Nombre del cargo:	Asesor Comercial Industria Fija			
Nivel:	V	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Industria, Aviación y Marinos			
Gerencia:	Industria, Gerencia General (Ecuador)			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Gerente IAM/Gerente General/Director Comercial Regional	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	Director Industria Fija	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Asesor comercial aviación ,Asesor comercial Lubricantes, Asesor comercial EDS propias, Asesor comercial EDS Afiliadas, Asesor comercial negocios complementarios.			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Comercial/gestión de ventas/planeación de la demanda-administración de precios-administración de cupos-gestión de oportunidades de negocio-administración de clientes			
Países donde aplica:	<input checked="" type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	feb-14			
<b>2. MISION</b>				
Razón de ser en términos de:	Mantener y generar ventas e ingresos de clientes actuales y potenciales al igual que del mercado del segmento de acuerdo con la estrategia competitiva del negocio y la estrategia corporativa de la compañía para garantizar la rentabilidad del negocio y continuidad de los clientes del mercado de la aviación			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSA BILIDAS</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	El presupuesto de ventas del negocio de industria esta asignado por clientes y por segmento, los aseosres comerciales de industria son responsables por el volumen de clientes. El presupuesto depende de estas condiciones.			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de computo, claves de acceso a sistemas de información y celular.			
<b>4. RESPONSA BILIDA DES</b>				
1	Ejecutar el presupuesto de ventas asignado de los clientes dentro de los lineamientos comerciales establecidos			
2	Revisar la rentabilidad generada por cada cliente mediante informes para garantizar los ingresos esperados por la compañía y tomar decisiones según resultados			
3	Realizar levantamiento y consolidación de información del mercado para la consecución de nuevos clientes, ampliación de las operaciones actuales y negocios			
4	Realizar seguimiento al cumplimiento de las condiciones pactadas con los clientes			
5	Coordinar con los clientes VIP la planeación de requerimientos de suministro para los diversos proyectos, además de evaluar nuevos proyectos.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, economía o mercadeo.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	deseable ingles técnico, conocimientos financieros y contables, conocimientos en mercadeo			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	3	2	5	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	Enfasis en sistema nervioso y atención a clientes.			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 51 Asesor Comercial Negocios Complementarios

COMERCOM CÍA. LTDA.	FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02
		Fecha	feb-14
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>			
Nombre del cargo:	Asesor Comercial Negocios Complementarios		
Nivel:	V	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> L S D
Vicepresidencia:	Comercial		
Gerencia:	EDS, negocios complementarios y lubricantes		
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Colombia: Director Comercial Regional Chile: Jefe negocios Complementarios Ecuador: Gerente de EDS, negocios complementarios y lubricantes	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	Colombia: Gerente de Negocios Complementarios Ecuador: N/A Chile: N/A
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Asesor Comercial EDS , Asesor comercial industria y lubricantes		
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Comercial/Gestión de Negocios Complementarios		
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro		
Fecha de actualización:	Febrero de 2014		
<b>2. MISIÓN</b>			
Razón de ser en términos de:	Dirigir la búsqueda, evaluación y definición de nuevos productos y servicios que enriquezcan la presencia de los clientes en las Estaciones de Servicio , de acuerdo con los parámetros de rentabilidad de la organización, para generar nuevos ingresos y valor agregado a la compañía.		
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?			
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>			
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	Ecuador: Ingresos proyectados (2008): US\$600,000.00		
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija) N/A	Funcional (Línea punteada) N/A	Indirecto (outsourcing, temporal) N/A
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Equipo de computo, celular		
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>			
1	Realizar seguimiento y gestionar indicadores de rendimiento de la Red de Tiendas / Otros.		
2	Dirigir y coordinar la búsqueda, evaluación y definición de nuevos productos y servicios para la empresa para generar nuevos ingresos a la compañía.		
3	Dirigir e implementar los pilotos de diferentes proyectos de negocios para definir cuales harán parte del portafolio de productos de la organización.		
4	Gestionar los nuevos negocios en el canal de tiendas.		
5	Planear y evaluar diferentes proyectos de nuevos negocios para implementar en las estaciones de servicio e incrementar los ingresos.		
6	Planear, dirigir y controlar los resultados de los proyectos implementados para garantizar la rentabilidad de los mismos.		
7	Negociar contratos y acuerdos con los proveedores.		
8	Conocer y evaluar las actividades de la competencia para contrarrestar sus estrategias y proteger nuestro mercado.		
9	Facturar los ingresos de tiendas por convenios con proveedores y franquicias dealers.		
10	Selección , Evaluación y Negociación con Dealers o Administradores a cargo de tiendas.		
11	Preparación de la Presentación de Resultados Mensuales del Area con planes de acción y propuestas ante posibles desviaciones presupuestales.		
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Competencias Técnicas</b>			
Estudios:	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economista o Afines. Deseable especialización en Gerencia de Empresas Comerciales o en Mercado		
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años) 3	Experiencia adicional (años) 2	Total experiencia (años) 5
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	Enfasis en sistema nervioso y atención a clientes.		
<b>Observaciones:</b>			
Disponibilidad para viajes nacionales e internacionales			
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO Pais (cargos locales)	Firma de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 52 Supervisor de SSAC

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO	
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02
		Fecha	feb-14
1. IDENTIFICACIÓN			
Nombre del cargo:	Supervisor SSAC		
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat
Vicepresidencia:	Logística y Operaciones		
Gerencia:	Operaciones		
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director de Operaciones	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	Gerente SSAC
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Supervisor despachos, supervisor aprovisionamiento		
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	SSAC/Administración de eventos SSAC/RE-IE		
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____		
Fecha de actualización:	Febrero de 2014		
2. MISIÓN			
Razón de ser en términos de:	Identificar, analizar y verificar los procesos de prevención, mitigación y respuesta a los riesgos generados por la Organización Terpel en sus centros de trabajo de acuerdo con las políticas corporativas, los requerimientos legales del ámbito nacional e internacional y mejores prácticas de la industria, para disminuir la posibilidad de ocurrencia de los riesgos y minimizar el impacto en las consecuencias en las personas, bienes materiales, entorno ambiental y continuidad del negocio.		
*¿Qué hace?			
*¿Dónde?			
*¿De acuerdo con qué?			
*¿Para qué?			
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSA BILIDADES			
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	\$30'000.000/ US 15.000 Ecuador: US75.000 presupuesto anual ambiental.		
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)
	N/A	N/A	N/A
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Clave de ingreso al SAP, computador, cámara digital, plan de celular, Equipos de Protección Personal (Casco, botas, chaleco) Ecuador: Vehículo		
4. RESPONSA BILIDADES			
1	Impulsar la implementación y hacer seguimiento de los planes y programas en SSAC para prevenir, mitigar y dar respuesta a los riesgos.		
2	Capacitar e informar al personal de la región/país en los riesgos de SSAC, controles, políticas y procedimientos para evitar la ocurrencia de eventos.		
3	Realizar inspecciones a todos los centros de trabajo bajo su responsabilidad para detectar situaciones inadecuadas en SSAC.		
4	Consolidar estadísticas de accidentalidad para diseñar las estrategias de control de los riesgos en SSAC.		
5	Ejecución presupuestal asignado a los programas de SSAC para cumplir con los objetivos y metas establecidos a través del Mapa Estratégico de la VOL		
6	Orientar y participar las investigaciones de accidentes/ incidentes relacionados con los temas de Salud, Seguridad y Ambiente		
7	Orientar y/o apoyar la obtención de permisos ambientales exigidos por ley y gestionar la respuesta a requerimientos con la Dirección de Operaciones, Área Jurídica y Gerencia de SSAC LA.		
8	Representar a la empresa en reuniones exigidas por el regulador ambiental local y nacional.		
9	Orientar y/o apoyar el cumplimiento de los requisitos en materia de seguridad industrial y salud ocupacional exigidos por la ley y gestionar respuesta, en caso de ser requerido.		
5. PERFIL DEL CARGO			
Competencias Técnicas			
Estudios:	Ingeniero: Industrial, Ambiental, Químico, Profesionales de: Salud Ocupacional, Higiene Industrial o Seguridad Industrial		
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Diplomado en Seguridad, Salud y Ambiente. Auditor Interno trinorma (ISO 9901, 14001 y OHSAS 18001) Conocimientos básicos en herramientas de informática, Office.		
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)
	3	1	4
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A		
<b>Observaciones:</b>			
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 53 Asistente

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Asistente			
Nivel:	VII	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	N.A.			
Gerencia:	General			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Gerente General	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP) N/A				
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión administrativa/Servicio cooperativos/Servicios administrativos			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:	Soportar y ejecutar las diferentes actividades e instrucciones, gestionandolas según los requerimientos de la gerencia general, dirección de operaciones y asesores comerciales, de acuerdo con los procedimientos de la O.T. para cumplir con los objetivos propuestos.			
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador, Claves de acceso a sistemas de información.			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Radicar y direccionar la correspondencia recibida y enviada.			
2	Manejar la agenda del Gerente General para recordar, modificar y/o cancelar actividades o reuniones y organizar la logística de las mismas			
3	Realizar reserva de tiquetes, hoteles, solicitud de anticipos de viajes para la asistencia a reuniones dentro y fuera de la sede de trabajo, procurando que se realicen en el tiempo planeado y a satisfacción de las áreas de gerencia, comercial y operaciones y revisión de los gastos para la legalización de los mismos.			
4	Generar solicitudes de pedido para el área comercial y de operaciones para la emisión de ordenes de compra que soportan las facturas a nombre de Lutexsa			
5	Generar solicitudes de pedido para el área comercial y de operaciones para la emisión de ordenes de compra que soportan las facturas a nombre de Lutexsa			
6	Atender al cliente interno y externo personal, telefonica, por escrito y via e-mail, para facilitar informacion,filtrar y direccionar solicitudes			
7	Coordinar la distribución del material publicitario para las promociones realizadas en las estaciones de servicio.			
8	Elaborar solicitudes para la facturación de ingresos miscelaneos			
9	Dar soporte al área comercial y de operaciones en las actividades administrativas			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Tecnólogo o Estudiante últimos semestre de Ingeniería Comercial			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Excelente manejo de relaciones interpersonales y servicio al cliente.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	1	1	2	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHO País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 54 Analista de Gestión Humana y Organización

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Analista Gestión Humana y Organización			
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Gestión Humana y Organización			
Gerencia:	EDS y Lubricantes			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director Gestión Humana y Organización	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Analista Nómina, Analista Desarrollo Humano, Analista Desempeño, Analista Cambio y Cultura, Analista Incorporación			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Humana / Administración de Personal / Contratación, Gestión de Nómina, Relaciones Laborales			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input checked="" type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:	Apoyar a la Dirección en la ejecución y seguimiento a los procesos de gestión humana y organizacional, cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos por el área, garantizando así la continuidad de los procesos y un excelente servicio al cliente interno, todo lo anterior, enmarcado dentro de las disposiciones legales ecuatorianas.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador, impresora, teléfono, claves base celular fija.			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
<b>1</b>	Consolidar las novedades de nómina para reportarlas oportunamente.			
<b>2</b>	Apoyar al área de Gestión Humana y Organizacional en la ejecución y seguimiento de las diferentes actividades como: contratación, formación, desarrollo, incorporación, comunicación, bienestar, capacitación, servicios corporativos, etc. para lograr el desarrollo profesional, el buen clima laboral y el servicio administrativo de óptima calidad.			
<b>3</b>	Actualizar las hojas de vida de los empleados para contar con la información confiable y oportuna.			
<b>4</b>	Apoyar las labores del área de Desarrollo Organizacional para garantizar el uso adecuado de la herramientas ARIS, control documental y actualización permanente de los procesos.			
<b>5</b>	Apoyar al área de Gestión Humana en la ejecución oportuna de los servicios administrativos: celulares, papelería, mensajería, correos y servicios generales (limpieza y mantenimiento de oficina).			
<b>6</b>	Realizar la reserva de boletos aéreos y hoteles para el personal de la compañía que asiste a reuniones de trabajo fuera de la sede.			
<b>7</b>	Participar en el control y seguimiento del presupuesto mensual del área.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional en administración de empresas, contaduría, Psicología y/o Ingeniería Industrial.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Servicio al cliente, actualización régimen de seguridad social, manejo de nómina. Experiencia en el manejo de procesos propios de un área de desarrollo humano.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	2	4	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGH Pais (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 55 Analista Operaciones Contables

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
Nombre del cargo:	Analista Operaciones Contables			
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Finanzas Coporativas			
Gerencia:	N.A.			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Jefe de Operaciones Contables	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	N.A.			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Financiera/Contabilidad/Mmto datos Maestros/Conciliaciones bancarias/Admon. Activos Fijos - Preparación.			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuát: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:	Realizar los proceso contables de la organización en el país de acuerdo a la normatividad vigente y la política de la compañía para asegurar la disponibilidad de información confiable y oportuna y responder a los requerimientos de los usuarios internos y externos.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSA BILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador, claves de acceso a Sistemas de Información			
<b>4. RESPONSA BILIDADES</b>				
<b>1</b>	Participar en la planeación contable de acuerdo con las políticas y proceso de la Organización, con el fin de conseguir un reflejo de la situación económica de la Organización y facilitar la toma de decisiones.			
<b>2</b>	Participar en el cierre de las operaciones financieras con el fin de contar con los estados financieros en los tiempos establecidos.			
<b>3</b>	Participar en la ejecución de los procesos contables de acuerdo con las políticas y procesos de la organización, con el fin de asegurar la disponibilidad de la información de manera confiable y oportuna.			
<b>4</b>	Participar en la preparación y realización del envío de la información tributaria de la organización de manera oportuna y confiable y siguiendo los lineamientos de las políticas y procesos.			
<b>5</b>	Elaborar las conciliaciones bancarias diariamente, obteniendo el detalle y la correspondiente explicación de las partidas abiertas y planificar su contabilización correcta en el período que corresponda.			
<b>6</b>	Preparar y colaborar en la concialización de otras cuentas del balance general.			
<b>7</b>	Coordinar junto con Tesorería en Colombia, de la programación de pagos a Proveedores, así como atender a los mismos en la coordinación de las fechas de pago correspondiente. Impresión de comprobantes de retención y coordinación de entrega.			
<b>8</b>	Suministrar la información solicitada por nuestros revisores fiscales y auditores externos para que emitan el dictamen de la organización.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	C.P.A. Contador Público Autorizado			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Estudios en Finanzas o Normas Internacionales, Inglés 80%, preferible manejo de SAP.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	1	3	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
<b>Firma del Ocupante del Cargo</b>	<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	<b>Firma GGHQ País (cargos locales)</b>	<b>Firma de Talento Humano</b>	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 56 Director de Gestión Humana y Organización

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
1. IDENTIFICACIÓN				
Nombre del cargo:	Director de Gestión Humana y Organización			
Nivel:	IV	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	Gestión Humana y Organizacional			
Gerencia:	N.A.			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Gerente General	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	Vicepresidente GHO	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP):	Director de Gestión Humana, Director Administrativo, Director Cambio y Cultura, Director Desarrollo Organizacional.			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Human / Talento Humano, Administración de Personal, Gestión de la Comunicación y el Cambio, Compensación y Beneficios / Incorporación, Contratación, Gestión Nómina, Relaciones Laborales, Gestión de la Comunicación y Servicios Corporativos			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
2. MISIÓN				
Razón de ser en términos de:	Coordinar y asegurar la implementación de los procesos de Gestión Humana y Organizacional de acuerdo con las necesidades propias de la regional, ajustado a las políticas y estrategias de la gerencia del País, para garantizar el servicio suministrado a los colaboradores.			
*¿Qué hace? *¿Dónde? *¿De acuerdo con qué? *¿Para qué?				
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	Nómina personal: entre 400.000 y 500.000 anuales. Presupuesto Bienestar: 20.000 anuales.			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador, celular, clave de acceso a los aplicativos de la Organización Terpel, claves para llamadas internacionales y nacionales.			
4. RESPONSA BILIDADES				
1	Planear y dirigir la implementación en el país del proceso de talento humano para garantizar el desarrollo del personal, asegurando además capacitación y la selección del personal adecuada para la cultura y estrategia Organizacional.			
2	Dirigir la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional, Gestión de la estructura organizacional, Gestión de proceso y movilizar el BSC a nivel local, para contar con la estructura que soporte el crecimiento de la organización y asegurar que los procesos estén de acuerdo con las necesidades del país, cumpliendo con las políticas y procedimientos.			
3	Preparar propuestas de análisis de beneficios y compensación, de acuerdo con la situación particular del país.			
4	Gestionar, evaluar y proponer programas de comunicación y cambio que permitan generar una Cultura Terpel enmarcada en los valores de la compañía y ser un brazo estratégico para la alineación de los objetivos organizacionales.			
5	Planear y dirigir la implementación del proceso de Gestión Administrativa (Servicios Coporativos, Administración de Activos Fijos, registros y documentos externos, seguridad física y gestión de infraestructura física administrativa) en el país para garantizar la disponibilidad de los recursos que faciliten la gestión dentro de un entorno adecuado y seguro.			
6	Actuar como enlace de la Organización Terpel en el país en relación al Código de Conducta para garantizar que el comportamiento de los trabajadores se enmarque dentro de los principios éticos y valores corporativos.			
7	Definir el presupuesto de la dirección y controlar su ejecución para garantizar que durante el ejercicio se cuente con los recursos económicos necesarios que permitan atender los gastos administrativos y de personal.			
8	Dirigir y garantizar el cumplimiento de la reglamentación laboral para el país, y verificar la implementación de los mismos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores bajo condiciones justas y equitativas.			
5. PERFIL DEL CARGO				
Competencias Técnicas				
Estudios:	Profesional en Psicología, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o Derecho.			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Conocimiento en procesos de selección, desarrollo de personal, administrativos y cultura organizacional.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	2	3	5	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 57 Ingeniero Soporte IT

COMERCOM CÍA. LTDA.	FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SI.F.01- Incorporación		Versión	02
		Fecha	feb-14
1. IDENTIFICACIÓN			
Nombre del cargo:	Ingeniero Soporte IT		
Nivel:	VI	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat
Vicepresidencia:	Finanzas		
Gerencia:	Tecnología, Informática y comunicaciones LA		
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Jefe Soporte IT	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Ingeniero SAP, Ingeniero ABAP, Ingeniero sistemas de apoyo, Ingeniero Sistemas Gestión de Negocios, Ingeniero infraestructura IT, Ingeniero seguridad informática		
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Tecnología de la Información / Soporte de Servicios de IT / Administración de Requerimientos de Cambio y de Configuración.		
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____		
Fecha de actualización:	Febrero de 2014		
2. MISIÓN			
Razón de ser en términos de:	Analizar, diseñar y ejecutar planes de acción de mantenimiento y soporte con disponibilidad 7*24 para atender los Sistemas de Información, seguridad, telecomunicaciones y la infraestructura local en las sedes administrativas, plantas, aeropuertos y EDS requeridos garantizar la continuidad de los procesos de negocio, aplicando los procedimientos y metodologías de acuerdo con los procesos y políticas de la Gerencia de TIC.		
*¿Qué hace?			
*¿Dónde?			
*¿De acuerdo con qué?			
*¿Para qué?			
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES			
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A		
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)
	N/A	N/A	N/A
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Computador portátil, cámara digital, celular (Soporte a incidentes 7*24) , Servidores, claves de acceso sistemas de información e infraestructura.		
4. RESPONSA BILIDA DES			
1	Recibir y registrar en la herramienta de gestión de mesa de ayuda de soporte IT los requerimientos solicitados por los usuarios para controlar y solucionar los casos reportados.		
2	Liderar y Participar en la implementación(Instalación, configuración) y puesta en marcha de los nuevos Sistemas de Información en los proyectos asignados.		
3	Instalar y configurar los sistemas de backoffice (Satélite) en las EDS de acuerdo con la programación, procedimientos y normas establecidas.		
4	Garantizar la correcta instalación y operación de los enlaces de comunicación de acuerdo con las normas establecidas en las diferentes ubicaciones de la regional.		
5	Realizar las labores de monitoreo y seguimiento a la infraestructura y servicios tecnológicos en las sedes administrativas, plantas, aeropuertos y EDS para asegurar las actualizaciones y aplicación de controles.		
8. PERFIL DEL CARGO			
Competencias Técnicas			
Estudios:	Profesional en Ingeniería de Sistemas		
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Herramientas informáticas		
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)
	2	1	3
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A		
<b>Observaciones:</b>			
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 58 Recepcionista

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO			
PA.GH.DH.SLF.01- Incorporación		Versión		02	
		Fecha		feb-14	
1. IDENTIFICACIÓN					
Nombre del cargo:	Recepcionista				
Nivel:	VIII	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat		
Vicepresidencia:	Gestión Humana y Organizacional				
Gerencia:	Gestión Humana y Organizacional Ecuador				
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Jefe GHO	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A		
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Mensajeros, Técnicos de Archivo, Aux. de Servicios Coporativos				
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	Gestión Administrativa/Procesos Servicios Corporativos/Gestión Documental				
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____				
Fecha de actualización:	Febrero de 2014				
2. MISION					
Razón de ser en términos de:	Garantizar una excelente atención telefónica y personalizada de acuerdo a la política de la compañía con el fin de brindar el mejor servicio al cliente interno y externo.				
*¿Qué hace?					
*¿Dónde?					
*¿De acuerdo con qué?					
*¿Para qué?					
3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES					
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A				
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)		
	N/A	N/A	N/A		
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	N/A				
4. RESPONSABILIDADES					
1	Controlar el registro de las llamadas Nacionales, Internacionales y celulares.				
2	Elaborar y verificar los formatos de ingreso de visitantes, para tener un control de las visitas recibidas.				
3	Controlar la recepción y distribución de fax a los funcionarios.				
4	Recibir en forma cordial y amable a quienes visitan las oficinas de la empresa atendiendo ágilmente sus necesidades.				
5	Dar soporte al Técnico de Operaciones Contables en la entrega de comprobantes de retención a los proveedores.				
6	Reemplazar al Técnico de Centro de Administración documental cuando se requiera.				
5. PERFIL DEL CARGO					
Competencias Técnicas					
Estudios:	Técnico o Tecnólogo administrativo o en Archivística.				
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	N/A				
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)		
	1		1		
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A				
Observaciones:					
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:		

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

Tabla 59 Analista Comercial

COMERCOM CÍA. LTDA.		FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGO		
PA.GH.DH.SL.F.01- Incorporación		Versión	02	
		Fecha	feb-14	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre del cargo:	Analista Comercial			
Nivel:	IV	Rol:	<input checked="" type="checkbox"/> Local. <input type="checkbox"/> L.A. <input type="checkbox"/> SLA <input type="checkbox"/> Double hat	
Vicepresidencia:	N/A			
Gerencia:	OPESE			
Cargo del Jefe Directo (Línea fija):	Director de Ventas y Servicios	Cargo del Jefe Funcional (Línea punteada):	N/A	
Cargos pares (mismo nivel en la misma VP)	Analista Control de Ventas, Analista Resultados Financieros			
Macroproceso/Proceso/Subproceso:	N/A			
Países donde aplica:	<input type="checkbox"/> Todos los países <input type="checkbox"/> Colombia <input type="checkbox"/> Chile <input checked="" type="checkbox"/> Ecuador <input type="checkbox"/> Panamá <input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Otro Cuál: _____			
Fecha de actualización:	Febrero de 2014			
<b>2. MISIÓN</b>				
Razón de ser en términos de:	Analizar los resultados de los indicadores comerciales y los diferentes programas de la gerencia de EDS y la Gerencia de Movilidad Corporativa, dar soporte administrativo al desarrollo de los mismos y proponer mejoras con el fin de lograr las metas propuestas. También deben generar información del comportamiento de las ventas de las EDS propias, así como de la rotación de personal, inventarios, cliente oculto, encuesta de satisfacción usuario final.			
*¿Qué hace?				
*¿Dónde?				
*¿De acuerdo con qué?				
*¿Para qué?				
<b>3. MAGNITUD Y ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES</b>				
Valor anual del presupuesto de gastos, inversiones, ventas, etc., que están relacionadas con el cargo (expresado en dólares):	N/A			
Número de personal a cargo directo:	Directo (Línea fija)	Funcional (Línea punteada)	Indirecto (outsourcing, temporal)	
	N/A	N/A	N/A	
Otras magnitudes significativas (equipos, claves de acceso, información confidencial, manejo de dinero o títulos valores entre otros):	Claves de acceso CRM, Satélite			
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
1	Hacer seguimiento periódico a los indicadores comerciales y al desempeño de los diferentes programas del área, generando los respectivos reportes e informes.			
2	Analizar mensualmente el comportamiento de los indicadores y programas comerciales.			
3	Dar soporte operativo (liquidaciones, gerenciamiento de clientes, revisión de facturación, etc.) para los diferentes programas comerciales.			
4	Generar alertas donde se encuentren desviaciones importantes en los cumplimientos de los indicadores y programas comerciales.			
5	Consolidar y analizar los resultados de la medición de la Propuesta de Valor.			
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Competencias Técnicas</b>				
Estudios:	Profesional o Licenciatura en Ventas			
Conocimientos específicos requeridos para el cargo:	Carreras relacionadas con Administración de Empresas, Mercadeo, Ingeniería Industrial o Comercial.			
Experiencia Requerida en tiempo	Experiencia en cargos similares (años)	Experiencia adicional (años)	Total experiencia (años)	
	1	1	2	
Perfil Biomédico (requisitos médicos esenciales)	N/A			
<b>Observaciones:</b>				
Firma del Ocupante del Cargo	Firma del Jefe Inmediato	Firma GGHO País (cargos locales)	Firma de Talento Humano	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Registros internos de COMERCOM CIA. LTDA.

Elaborado por: Autora

#### 4.2.2 Perfil Profesional basado en Competencias

Para quienes conforman y manejan la organización es imprescindible tener muy en claro dos factores elementales. El primero de ellos hace referencia al cómo se va a alcanzar el desempeño requerido en cada uno de los cargos y de qué manera se lo logrará. Para esto se intenta que en el proceso se mantenga una alineación estratégica que genere valor y que al mismo tiempo signifique crecimiento, desarrollo y evolución, tanto personal como profesional para cada uno de los que conforman la empresa.

¿Cómo se desarrollan las competencias? Esta es la pregunta y el trabajo a la vez que ha representado para COMERCOM CÍA LTDA, un verdadero reto en la parte de Dirección y Manejo Organizacional. El modelo planteado sugiere primero empezar identificando a través de un esquema, cuáles serán las competencias generales que formarán parte del proceso de evaluación. De esta manera es como la empresa, a través de varios análisis y procesos de investigación y realimentación, identifica la existencia de tres (3) tipos de competencias elementales que son necesarias para el ejercicio laboral de los diferentes cargos que posee la empresa:

**Tabla 60 Competencias de la Empresa COMERCOM CÍA. LTDA.**

Competencias	Definición
Organizacionales	Son las competencias que tiene todo colaborador en la empresa COMERCOM CÍA. LTDA. para generar y consolidar cultura organizacional, a través del desarrollo y refuerzo de comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos.  <i>Perfil COMERCOM CÍA LTDA.</i>
Del Rol	Se refiere a las habilidades que debe tener cada uno de los cargos en su respectivo nivel organizacional y que son imperativas para desempeñar exitosamente el cargo.  <i>Perfil del por Nivel Organizacional y Proceso</i>
Técnicas	Se refiere al nivel de conocimientos técnicos y profesionales relativos al área de trabajo necesarios para desarrollar una actividad específica y/o resolver problemas asociados a la misión del cargo.  <i>Perfil del cargo</i>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

Terminada la identificación de las Competencias Generales, viene ahora la definición de las competencias específicas de acuerdo a los parámetros que previamente COMERCOM CÍA LTDA ha establecido en relación al entorno laboral, desempeño y relación o interacción con otros grupos objetivos. A continuación se realiza el desglose de acuerdo al esquema presentado:

**Tabla 61 Clasificación de Competencias**

Competencias	Clasificación de Competencias
<b>Organizacionales</b>	Trabajo en Equipo Orientación al Servicio Orientación a Resultados Iniciativa Desarrollo Individual Adaptación al Cambio
<b>Del Rol</b>	Negociación Liderazgo Grupal Construcción y Mantenimiento de Relaciones Comprensión Estratégica del Negocio
<b>Técnicas</b>	Las Competencias Técnicas están definidas de acuerdo a las necesidad que cada cargo requiere para el desempeño efectivo de las funciones y/o actividades laborales.

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

Corresponde ahora determinar los niveles de las competencias de acuerdo a sus características específicas.

- Cada competencia tiene un valor que va del 1 al 6. Esto quiere decir que va aumentando el nivel de complejidad, es decir, los comportamientos a medida que avanzan en la escala van siendo más complejos.

- Los niveles son acumulativos. Si la persona está en el nivel 3 de la competencia, quiere decir que ya tiene confirmados los niveles 1 y 2 o que muestra siempre y en todas las situaciones los comportamientos asociados a los niveles 1, 2 y 3.
- Por último, no hay niveles buenos ni malos, es decir, no es mejor estar en un nivel que en otro, lo que significa que si una persona está en el nivel 2 de cualquier competencia y su requerido es 2, está ajustada al modelo. Si estuviera en el nivel 1 quiere decir que hay una oportunidad de desarrollo para estar en el nivel requerido y su plan de acción debería estar enfocado al logro del siguiente nivel de comportamiento de acuerdo a su rol. De acuerdo a este proceso el nivel requerido está asociado con el alcance y el impacto de cada rol o cargo al interior de la organización de cara a la estrategia.
- En esta metodología no se maneja el término de incompetencia. Desde el nivel 1 la competencia ya se está evidenciada, sólo que con menor grado de complejidad.

Hecha la explicación se procede ahora a definir por cada uno de los cargos, cuáles son las competencias requeridas y los niveles o grados de complejidad que se requiere para cada uno de los cargos en los que está conformada la estructura organizacional.

### 4.2.3 Descripción de Competencias y Niveles por Cargos

Tabla 62 Clasificación de Competencias por Cargos y Niveles

COMPETENCIAS DE ROL Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES POR NIVELES DE CARGOS				
<b>GERENTE DE PAÍS</b>				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIAS DE ROL</b>	
Adaptación al Cambio		5	Comprensión Estratégica del Negocio	5
Desarrollo Individual		5	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	6
Iniciativa		5	Liderazgo Grupal	6
Orientación a Resultados		5	Negociación	5
Orientación al Servicio		6		
Trabajo en Equipo		6		
<b>DIRECTOR DE OPERACIÓN , DIRECCIÓN COMERCIAL</b>				
<b>DIRECTOR PROCESOS DE NEGOCIO</b>				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIAS DE ROL</b>	
Adaptación al Cambio		4	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Desarrollo Individual		4	Liderazgo Grupal	4
Iniciativa		4	Negociación	4
Orientación a Resultados		4	Toma de Decisiones	4
Orientación al Servicio		4		
Trabajo en Equipo		4		
<b>DIRECCION FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA</b>				
<b>DIRECTOR PROCESOS DE APOYO</b>				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIAS DE ROL</b>	
Adaptación al Cambio		4	Gestión Administrativa y de Proyectos	4
Desarrollo Individual		4	Negociación	3
Iniciativa		4	Liderazgo Grupal	4
Orientación a Resultados		3	Toma de Decisiones	4
Orientación al Servicio		4		
Trabajo en Equipo		4		
<b>JEFES Y ASESORES DE NEGOCIOS</b>				
<b>JEFE DE PROCESOS DE NEGOCIO</b>				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIAS DE ROL</b>	
Adaptación al Cambio		3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual		3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa		3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados		3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio		3		
Trabajo en Equipo		3		
<b>ASESORES COMERCIALES (PROCESO NEGOCIOS)</b>				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIAS DE ROL</b>	
Adaptación al Cambio		3	Convicción de Éxito Comercial	4
Desarrollo Individual		3	Avance y Tolerancia a la frustración	4
Iniciativa		3	Espíritu Comercial	4
Orientación a Resultados		4	Negociación	4
Orientación al Servicio		4		
Trabajo en Equipo		3		
<b>JEFE DE PROCESOS DE APOYO</b>				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIAS DE ROL</b>	
Adaptación al Cambio		3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual		3	Negociación	3
Iniciativa		3	Liderazgo Grupal	3
Orientación a Resultados		3	Toma de Decisiones	3
Orientación al Servicio		3		
Trabajo en Equipo		3		

**ANALISTAS Y SUPERVISORES**

ANALISTA DE PROCESOS DE NEGOCIO			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE ROL	NIVEL
Adaptación al Cambio	2	Análisis y Solución de Problemas	2
Desarrollo Individual	2	Gestión del Conocimiento	2
Iniciativa	3	Inteligencia Emocional	2
Orientación a Resultados	3	Gestión de la Información	3
Orientación al Servicio	2		
Trabajo en Equipo	2		

SUPERVISOR DE PROCESOS DE NEGOCIO			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE ROL	NIVEL
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Dirección de Personas	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Inteligencia Emocional	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

ANALISTA DE PROCESOS DE APOYO			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE ROL	NIVEL
Adaptación al Cambio	2	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Compromiso Organizacional	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Exelencia en el Trabajo	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

**TÉCNICOS Y OPERADORES**

TÉCNICO DE PROCESOS DE NEGOCIO			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE ROL	NIVEL
Adaptación al Cambio	2	Análisis y Solución de Problemas	1
Desarrollo Individual	2	Comunicación	2
Iniciativa	2	Persistencia	3
Orientación a Resultados	2		
Orientación al Servicio	2		
Trabajo en Equipo	2		

TÉCNICO DE PROCESOS DE APOYO			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE ROL	NIVEL
Adaptación al Cambio	2	Comunicación	2
Desarrollo Individual	2	Orientación al mejoramiento continuo	3
Iniciativa	2	Exelencia en el trabajo	2
Orientación a Resultados	2	Gestión de la Información	2
Orientación al Servicio	2		
Trabajo en Equipo	2		

OPERADOR DE PROCESO DE NEGOCIO/ APOYO			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE ROL	NIVEL
Adaptación al Cambio	1	Comprensión y Tolerancia	1
Desarrollo Individual	2	Exelencia en el trabajo	2
Iniciativa	1	Comunicación	1
Orientación a Resultados	1	Persistencia	2
Orientación al Servicio	1		
Trabajo en Equipo	2		

Hecha la clasificación, se procede a determinar para cada puesto lo que corresponde a su requerimiento y futura evaluación:

**Tabla 63 Competencias - Supervisor de Mantenimiento**

<b>PERFIL DEL CARGO - SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Dirección de Personas	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Inteligencia Emocional	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 64 Competencias - Supervisor de Compras**

<b>PERFIL DEL CARGO - SUPERVISOR DE COMPRAS</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Dirección de Personas	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Inteligencia Emocional	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 65 Competencias Supervisor de Cartera**

<b>PERFIL DEL CARGO - SUPERVISOR DE CARTERA</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Dirección de Personas	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Inteligencia Emocional	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 66 Competencias - Operador de Terminal

8. PERFIL DEL CARGO			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	1	Comprensión y Tolerancia	1
Desarrollo Individual	2	Excelencia en el trabajo	2
Iniciativa	1	Comunicación	1
Orientación a Resultados	1	Persistencia	2
Orientación al Servicio	1		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 67 Competencias - Jefe de Proyectos y Mantenimiento

PERFIL DEL CARGO - JEFE DE PROYECTOS Y MANTENIMIENTO			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual	3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa	3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados	3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 68 Competencias - Director de Operaciones

8. PERFIL DEL CARGO			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	4	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Desarrollo Individual	4	Liderazgo Grupal	4
Iniciativa	4	Negociación	4
Orientación a Resultados	4	Toma de decisiones	4
Orientación al Servicio	4		
Trabajo en Equipo	4		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 69 Competencias - Director Financiero

PERFIL DEL CARGO - DIRECTOR FINANCIERO			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	4	Gestión Administrativa y de Proyectos	4
Desarrollo Individual	4	Negociación	3
Iniciativa	4	Liderazgo Grupal	4
Orientación a Resultados	3	Toma de Decisiones	4
Orientación al Servicio	4		
Trabajo en Equipo	4		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA  
Elaborado por: Autora

Tabla 70 Competencias - Auxiliar de Archivo

PERFIL DEL CARGO - AUXILIAR DE ARCHIVO			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	2	Comunicación	2
Desarrollo Individual	2	Orientación al mejoramiento continuo	3
Iniciativa	2	Excelencia en el trabajo	2
Orientación a Resultados	2	Gestión de la Información	2
Orientación al Servicio	2		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA  
Elaborado por: Autora

Tabla 71 Competencias - Técnico Servicio al Cliente

PERFIL DEL CARGO - TÉCNICO SERVICIO AL CLIENTE			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	2	Análisis y Solución de Problemas	1
Desarrollo Individual	2	Comunicación	2
Iniciativa	2	Persistencia	2
Orientación a Resultados	2	Excelencia en el trabajo	2
Orientación al Servicio	2		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos COMERCOM CÍA. LTDA  
Elaborado por: Autora

Tabla 72 Competencias - Asesor Comercial EDS

PERFIL DEL CARGO - ASESOR COMERCIAL EDS			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	3	Convicción de Éxito Comercial	4
Desarrollo Individual	3	Avance y Tolerancia a la frustración	4
Iniciativa	3	Espíritu Comercial	4
Orientación a Resultados	4	Negociación	4
Orientación al Servicio	4		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 73 Competencias - Jefe de Lubricantes

PERFIL DEL CARGO - JEFE DE LUBRICANTES			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual	3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa	3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados	3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 74 Competencias - Asesor Comercial Industria Fija

PERFIL DEL CARGO - ASESOR COMERCIAL INDUSTRIA FIJA			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	3	Convicción de Éxito Comercial	4
Desarrollo Individual	3	Avance y Tolerancia a la frustración	4
Iniciativa	3	Espíritu Comercial	4
Orientación a Resultados	4	Negociación	4
Orientación al Servicio	4		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 75 Competencias - Asesor Comercial Negocios Complementarios**

<b>PERFIL DEL CARGO - ASESOR COMERCIAL DE NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Avance y tolerancia a la frustración	4
Desarrollo Individual	3	Convicción de Éxito Comercial	4
Iniciativa	3	Espíritu Comercial	4
Orientación a Resultados	4	Negociación	4
Orientación al Servicio	4		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 76 Competencias - Supervisor de SSAC**

<b>PERFIL DEL CARGO - SUPERVISOR DE SSAC</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Dirección de Personas	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Inteligencia Emocional	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 77 Competencias - Asistente**

<b>PERFIL DEL CARGO - ASISTENTE</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	2	Análisis y Solución de Problemas	1
Desarrollo Individual	2	Comunicación	2
Iniciativa	2	Excelencia en el trabajo	2
Orientación a Resultados	2	Persistencia	2
Orientación al Servicio	2		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 78 Competencias - Analista de Gestión Humana y Organización**

<b>PERFIL DEL CARGO - ANALISTA DE GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIÓN</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual	3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa	3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados	3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 79 Competencias - Analista de Operaciones Contables**

<b>PERFIL DEL CARGO - ANALISTA DE OPERACIONES CONTABLES</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual	3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa	3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados	3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

**Tabla 80 Competencias - Director de Gestión Humana**

<b>PERFIL DEL CARGO - DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>		<b>Competencias de Rol</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Competencia</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual	3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa	3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados	3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 81 Competencias - Ingeniero Soporte IT

PERFIL DEL CARGO - INGENIERO SOPORTE IT			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	2	Análisis y Solución de Problemas	3
Desarrollo Individual	2	Compromiso Organizacional	3
Iniciativa	3	Gestión de la Información	3
Orientación a Resultados	3	Excelencia en el Trabajo	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 82 Competencias - Recepcionista

PERFIL DEL CARGO - RECEPCIONISTA			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	3	Comprensión y Tolerancia	1
Desarrollo Individual	3	Excelencia en el Trabajo	2
Iniciativa	3	Comunicación	1
Orientación a Resultados	3	Persistencia	2
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

Tabla 83 Competencias - Analista Comercial

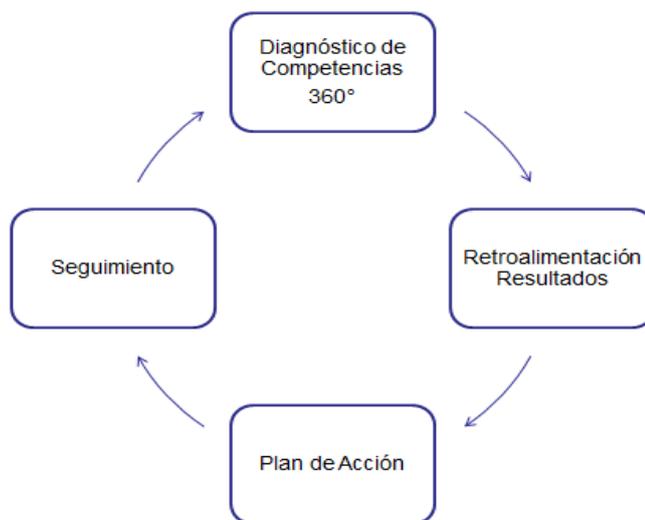
PERFIL DEL CARGO - ANALISTA COMERCIAL			
Competencias Organizacionales		Competencias de Rol	
Competencia	Nivel Requerido	Competencia	Nivel Requerido
Adaptación al Cambio	3	Análisis y Solución de problemas	4
Desarrollo Individual	3	Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Iniciativa	3	Gestión del Conocimiento	3
Orientación a Resultados	3	Liderazgo Grupal	3
Orientación al Servicio	3		
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Registros Internos de COMERCOM CIA. LTDA

Elaborado por: Autora

#### 4.2.4 Método de Evaluación

Los directivos y quienes forman parte del área de Talento Humano en la empresa COMERCOM CÍA LTDA, creen que entre las distintas opciones disponibles, el método de la evaluación 360° es el más indicado. Para algunos autores como Alles (2007), ésta “es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos” (p.277). Para esto es importante recordar que todo este proceso implica el diseño de la evaluación, la elección de las personas, la recolección de la información y por supuesto, la realimentación que conlleve a futuras mejoras profesionales en todos los colaboradores de la empresa.



**Figura 3 Esquema para el Diagnóstico y Evaluación 360°**

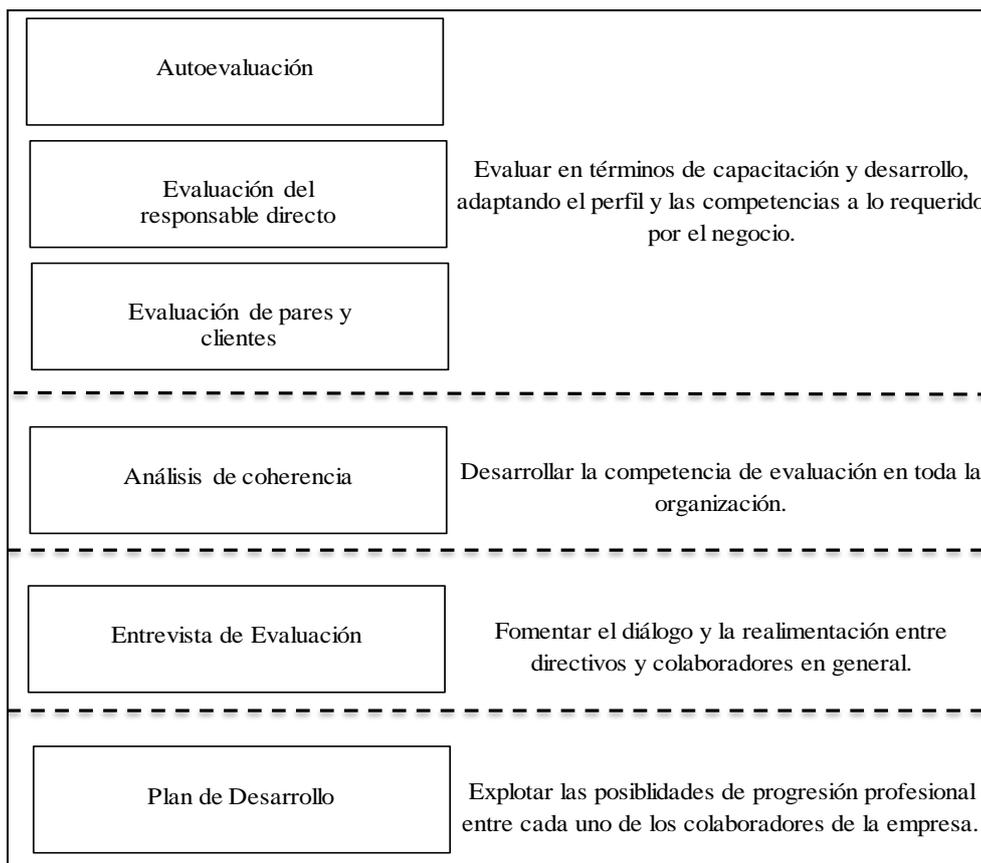
**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

De manera general se puede decir que este es un proceso orientado a conseguir información sobre el grado de desarrollo de una competencia en una persona, con relación a los requerimientos actuales del cargo en el cual se desempeña. Alles (2007)

entre sus contribuciones más importantes a la materia, menciona que el concepto de este proceso es sumamente sencillo porque “consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos” (p. 277), agregándose además que para su aplicación, la información deba ser recogida a través de un cuestionario donde se logre identificar una serie de comportamientos y actitudes, todos ellos observables y que describan a las personas con la mayor objetividad posible.

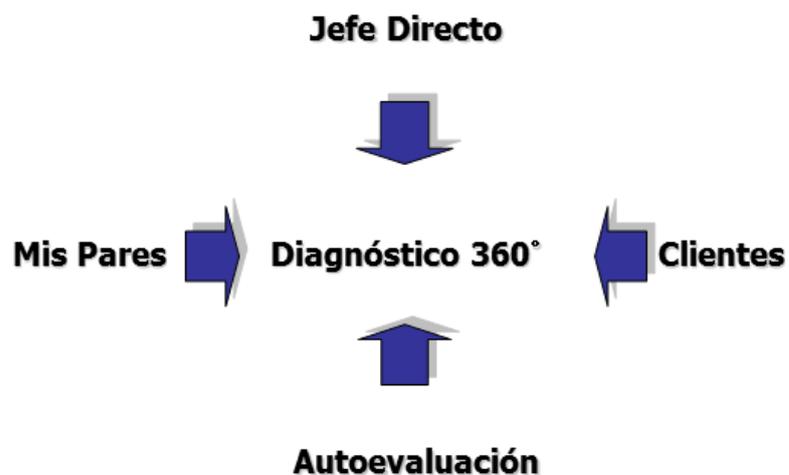
Para COMERCOM CÍA LTDA., los beneficios en la aplicación de este método conllevan a: 1) identificar cuál es el perfil de los colaboradores en relación a cada una de sus competencias, 2) evidenciar las fortalezas y oportunidades de crecimiento en relación a cada uno de los perfiles y frente al modelo de competencias definido para cada uno de los roles y 3) brindar el insumo básico con el cual se pueda establecer y definir a futuro, cuáles serían los posibles planes de desarrollo.



**Figura 4** Método de Evaluación 360° - COMERCOM CÍA. LTDA. Adaptado de: **Sagi & Grande (s/a), Gestión por Competencias, p. 184**

**Elaborado por:** Autora

Otro punto fundamental que es necesario rescatar sobre la realización de este esquema, es el que tiene relación con el parámetro que indica, que al momento de hacer el diagnóstico, se debe tener la certeza de responder el cuestionario de aquella persona con la cual se tiene una permanente interacción, lo que permitirá al evaluador, contar con las suficientes evidencias para analizar sus comportamientos.



**Figura 5 Participantes en la Evaluación de 360°**

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

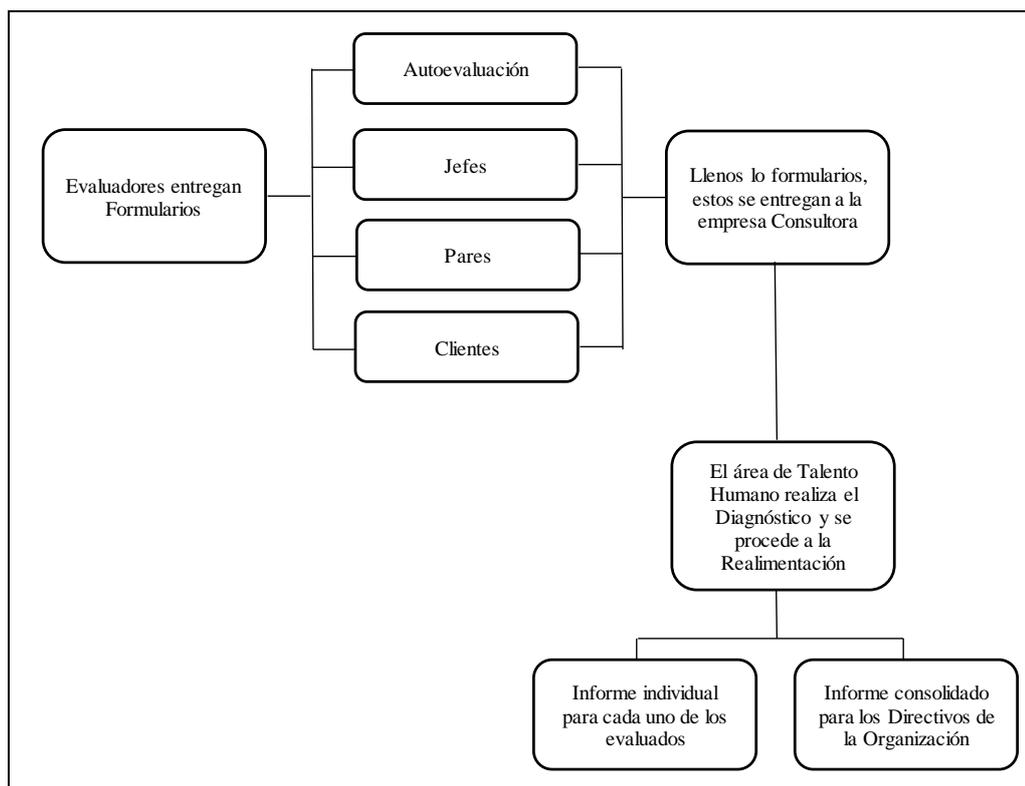
Aplicado a COMERCOM CÍA. LTDA, el proceso estaría dividido en dos fases: la primera de ellas define como grupo objetivo a todos quienes ejercen los mandos medios o Jefes hasta la Dirección. La segunda parte se enfocaría en quienes ocupan los cargos restantes que van desde analistas hacia la base misma de la pirámide organizacional. La estructura de la evaluación empezaría con un ejercicio de autoevaluación en donde cada uno de los colaboradores pueda identificar algunos parámetros básicos acerca de sus posibles fortalezas y debilidades. Posteriormente se realizaría la evaluación de los Jefes, para luego seguir con la de los pares. Finalmente y no menos importante, se concluiría el diagnóstico con la evaluación por parte de los clientes.

En el diseño de la evaluación 360° para COMERCOM CÍA. LTDA. se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Es indispensable que las personas a quienes se evalúe y evalúen, sean personas con las cuales se haya tenido una permanente interacción, de tal manera que al evaluador se sienta seguro de tener evidencias en términos de comportamiento para poder evaluar.
- Si definitivamente no se tiene la evidencia o las evidencias de alguno de los comportamientos, el que evalúa debe ser muy objetivo y colocar N/A en el cuestionario de diagnóstico. Por ningún motivo se debe dejar alguno de los ítems en blanco o sin respuesta.
- Cada colaborador va a evaluar a tres pares como máximo.
- Quienes forman parte del equipo de Talento Humano deben tener entre sus consideraciones a todas aquellas personas que por: vacaciones, incapacidades o por alguna otra circunstancia, no pueda responder los cuestionarios en el mismo momento en que se esté realizando el de los demás colaboradores. El proceso es para todos los miembros de la organización.
- Cada dos días se realizará un levantamiento de información a fin de tener un proceso de aprendizaje, el mismo que permitirá corregir los errores y mejorar la estructura misma de la evaluación para todos los colaboradores. Aquí se pondrá en práctica la realimentación entre quienes vayan formando parte y viviendo el proceso de la evaluación.
- Se requiere de reportes permanentes y secuenciales a fin de hacer un seguimiento sobre los avances adquiridos y además, para tomar en consideración cuáles serían los futuros planes de acción a seguir.

#### 4.2.5 Diagrama del Proceso de la Evaluación 360°

La Bibliografía también señala la importancia de realizar un diagrama que determine cuáles serán los pasos a seguir durante todo el proceso de la evaluación 360°. Solo así se podrá garantizar la seriedad, objetividad y honestidad que tanto los Directivos como cada uno de los trabajadores requieren, en el desarrollo de esta actividad que demanda por parte de todos los involucrados, confiabilidad y credibilidad en el proceso.



**Figura 6 Diagrama del Proceso - Evaluación 360°**

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

Hechas las evaluaciones, el procedimiento es el siguiente:

- El Departamento de Talento Humano a través de sus evaluadores hará entrega de los formularios a cada uno de los involucrados en el proceso de diagnóstico.

- Tal cual se expuso con anterioridad, primero se realizará una autoevaluación con parámetros lógicos y relacionados con el desempeño laboral, factores de actitud y habilidades mostradas en el cargo.
- Posteriormente se llevará a cabo las demás evaluaciones empezando con la evaluación de los Jefes hacia sus colaboradores de área, luego se realizará la de los pares, para finalmente terminar con una evaluación por parte de los clientes.
- Hecha cada una de las evaluaciones correspondientes, la empresa entregará toda esta información a quien como tercero haya sido contratado para realizar con objetividad una evaluación previa de todos y cada uno de los resultados. Para este caso en particular, COMERCOM CÍA. LTDA. ha decidido contar con los servicios de la empresa internacional UNION CONSULTING, quienes están avalados por sus 20 años de trabajo y experiencia en el campo del Desarrollo Organizacional.
- Concluidos los análisis, estos serán entregados a COMERCOM CIA. LTDA. y más precisamente al Departamento de Talento Humano. La Dirección de Talento humano conjuntamente con el Comité Ejecutivo, analizarán los resultados, realizarán el diagnóstico definitivo y tomarán las decisiones con respecto a los procesos y planes de acción a seguir.
- Para finalizar, los resultados serán transmitidos como realimentación a cada uno de los colaboradores de la empresa de manera individual y siempre fomentando el diálogo entre los Jefes y sus respectivos colaboradores.

#### **4.2.6 Escalas de Evaluación**

Uno de los elementos que se debe definir durante el diseño de una evaluación, es precisamente el tema de las escalas que se van a utilizar y con las cuales se van a evaluar tanto el desempeño como las competencias de cada uno de los colaboradores. Generalmente y de acuerdo a la bibliografía de donde se ha investigado, el uso de una

escala con pocos niveles puede ser mucho más concreto y efectivo; pero también se recomienda que ésta debe ir acompañada de una breve descripción que defina de manera global, cuáles son los lineamientos generales sobre las cuales se fundamenta dicha evaluación.

En el caso particular de COMERCOM CÍA. LTDA., tanto para la evaluación de Desempeño como de Competencias, se utilizarán escalas genéricas simples que tendrán la siguiente interpretación:

**Tabla 84 Escala para la Evaluación de Desempeño**

<b>5</b>	Excelente
<b>4</b>	Muy Bueno
<b>3</b>	Bueno
<b>2</b>	Regular
<b>1</b>	Deficiente

Para los Directivos en donde se incluye al Gerente General, la evaluación de desempeño estará determinada por porcentajes, de acuerdo a los resultados que se obtengan durante todo un período de desarrollo de las diversas operaciones comerciales. Entre los principales parámetros que se utilizarán para determinar el nivel de desempeño están los siguientes. EBITDA, Clientes, Volumen Real / Presupuesto, y Gasto por Operaciones.

En la evaluación por Competencias, la escala de valoración será más alta porque se tratará de cubrir todas las posibles interpretaciones que sobre el cargo o función, cada uno de los colaboradores desempeña.

**Tabla 85 Escala para la Evaluación por Competencias**

Evaluación								Nunca (0 % del tiempo)
1	2	3	4	5	6	7	8	
X								Rara vez
Evaluación								
1	2	3	4	5	6	7	8	
	X							Algunas veces
Evaluación								
1	2	3	4	5	6	7	8	
		X						Regularmente (50% del tiempo)
Evaluación								
1	2	3	4	5	6	7	8	
				X				Frecuentemente
Evaluación								
1	2	3	4	5	6	7	8	
						X		Casi siempre
Evaluación								
1	2	3	4	5	6	7	8	
							X	Siempre (100% del tiempo y en todas las situaciones)
Evaluación								
1	2	3	4	5	6	7	8	
							X	No aplica

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

#### 4.2.7 Indicadores de Evaluación

Establecida la escala, ahora toca definir cuáles serán los indicadores que se utilizarán para llevar a cabo el proceso de diagnóstico y evaluación. En cuanto a los parámetros que se utilizarán para medir el desempeño, sólo para los directivos, es decir, Gerente General, Director de Operaciones, Director de Finanzas y Directora de Talento Humano y Administración se utilizarán indicadores totalmente diferentes a los que se empleen para evaluar al resto del personal.

Para COMERCOM CÍA. LTDA. y sus filiales en otros países, los indicadores han sido denominados como Metas Crucialmente Importantes (MCI'S) y que a la par también tienen relación con los objetivos que la Multinacional busca alcanzar como parte de toda su estrategia a nivel Internacional. Otro punto importante que también se debe señalar, es que a cada meta se le agrega un peso y la suma de todos debe dar como resultado un total de 100%.

El desempeño mínimo debería no bajar del 80% y la meta de desempeño excepcional sería igual o sobre el 130%. Estas MCI'S son definidas por la base de la

Organización que se encuentra en Colombia y se modifican año a año, de acuerdo a las condiciones económicas del país y según los resultados que la operación económica y comercial arroje.

**Tabla 86 Indicadores de Evaluación - Gerente General**

	INDICADORES	Indicador de Cumplimiento	Peso	Desempeño Mínimo
1	Imagen Corporativa	Mejorar la Imagen de la Organización	30%	20%
2	Nivel de Servicio	Incrementar el nivel de servicio en las estaciones	10%	7%
3	Cartera de Clientes	Incrementar el número de Clientes	15%	8%
4	Posicionamiento en el Mercado	Mejorar la participación de Mercado en Ventas	10%	6%
5	Capacidad de Respuesta	Lograr un aumento en la capacidad de respuesta a clientes individuales y corporativos	10%	5%
6	Comunicación y Control de Actividades	Manejo de procesos y procedimientos	5%	3%
7	Ingresos Económicos	Incrementar los ingresos económicos de la empresa	15%	10%
8	Costos y Gastos	Reducir los costos y gastos de la organización	5%	4%

100%

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 87 Indicadores de Evaluación - Director de Operaciones**

	INDICADORES	Indicador de Cumplimiento	Peso	Desempeño Mínimo
1	Costos y Gastos	Reducir costos y gastos operaciones	15%	10%
2	Mantenimiento de Estaciones	Mantener la actividad operativa de las estaciones	15%	7%
3	Cobertura de Servicio	Mejorar la cobertura de servicio	10%	8%
4	Despacho y Abastecimiento	Incrementar el despacho y abastecimiento en las estaciones de servicio	30%	16%
5	Seguridad	Mantener la seguridad en las instalaciones y estaciones del servicio	15%	15%
6	Tiempos de Respuesta	Reducir los tiempos de respuesta en la atención y servicio operacional	15%	13%

100%

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** por: Autora

**Tabla 88 Indicadores de Evaluación - Director Financiero**

	<b>INDICADORES</b>	<b>Indicador de Cumplimiento</b>	<b>Peso</b>	<b>Desempeño Mínimo</b>
<b>1</b>	Presupuesto	Manejo adecuado del presupuesto asignado	25%	20%
<b>2</b>	Nivel de endeudamiento	Mantener el nivel de endeudamiento en operaciones y servicio	10%	8%
<b>3</b>	Liquidez	Incrementar la liquidez del negocio	15%	12%
<b>4</b>	Inversiones	Realizar las inversiones necesarias para mejorar las operaciones de la empresa	10%	8%
<b>5</b>	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad del negocio	15%	12%
<b>6</b>	Administración de Cartera	Reducir en tiempo y número la cartera vencida	25%	22%

100%

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaborado** por: Autora**Tabla 89 Indicadores de Evaluación Directora de Talento Humano y Administración**

	<b>INDICADORES</b>	<b>Indicador de Cumplimiento</b>	<b>Peso</b>	<b>Desempeño Mínimo</b>
<b>1</b>	Remuneración	Mejorar la remuneración de acuerdo a los parámetros país	10%	7%
<b>2</b>	Manejo de Presupuesto	Mantener el control presupuestario sobre las operaciones y actividades del área y del personal.	15%	12%
<b>3</b>	Capacitación	Incrementar el nivel de capacitación en el personal y públicos objetivo	15%	10%
<b>4</b>	Manejo Administrativo	Controlar el trabajo, tiempo, procesos y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	10%	8%
<b>5</b>	Desempeño	Incrementar la productividad del personal de la empresa	20%	15%
<b>6</b>	Motivación	Desarrollar programas de motivación para el personal de la empresa	15%	10%
<b>7</b>	Incentivos	Incrementar los incentivos en toda la organización	15%	10%

100%

**Fuente:** Datos de la investigación**Elaborado** por: Autora

Para el resto de colaboradores se ha diseñado una evaluación cuyos indicadores abarcan tres grandes áreas: 1) desempeño laboral, 2) factores de actitud y 3) habilidades. Esta misma evaluación será utilizada para que los Clientes evalúen a los colaboradores de la empresa. Además, las variables seleccionadas en cada una de estas áreas ha sido producto de una serie de análisis e interpretaciones, que la organización ha realizado durante varios meses de trabajo, previo a la implementación del programa de evaluación de desempeño y competencias.

La ficha que se elabore contendrá información básica como por ejemplo: nombre del empleado, código de trabajo y fecha en la que se realiza la evaluación.

**Tabla 90 Indicadores de Desempeño - Colaboradores COMERCOM CÍA. LTDA.**

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1. RESPONSABILIDAD	
2. EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO	
3. PRODUCTIVIDAD	
4. ORDEN EN EL TRABAJO	
5. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	
6. COMPRESION DE SITUACIONES	
<b>FACTORES DE ACTITUD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
7. ACTITUD HACIA LA EMPRESA	
8. ACTITUD HACIA SUPERIORES	
9. ACTITUD HACIA COMPAÑEROS	
10. ACTITUD HACIA EL CLIENTE	
11. COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO	
12. CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS	
13. CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS	
14. PRESENTACION PERSONAL	
15. DISPOSICION	
16. PUNTUALIDAD	
<b>HABILIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
17. INICIATIVA	
18. CREATIVIDAD	
19. ADAPTABILIDAD	
20. REPUESTAS BAJO PRESION	
21. CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIPLES TAREAS	
22. COORDINACION Y LIDERAZGO	
23. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
24. COMPROMISO HACIA EL EQUIPO	
25. MANEJO DE CONFLICTOS	
26. GESTION DEL TIEMPO	

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado** por: Autora

### **4.3 Programa de Evaluación de Desempeño**

#### **4.3.1 Justificación**

El enorme grado de competitividad de los mercados exige que las organizaciones deban implementar programas de evaluación, que permitan determinar cuál ha sido el desempeño de sus trabajadores frente a las metas y objetivos organizacionales. Estos procesos en términos generales, con el tiempo han ido adquiriendo una relativa importancia entre quienes consideran que para gestionar adecuadamente al talento humano, es necesario evaluar para determinar sobre qué parámetros trabajar y qué factores mejorar, a fin de potencializar el desempeño profesional de todos quienes forman parte de una empresa determinada.

Cualquier programa a implementar debe estar enfocado a la acción y al mejoramiento continuo del desempeño deseado. “Las necesidades de la organización y de la sociedad se satisfacen mediante los esfuerzos organizacionales, enfocados en la obtención de resultados que provean un valor agregado” (Guerra, 2007, p.30). En base a esto, COMERCOM CÍA LTDA. plantea la creación de un programa de evaluación con parámetros y criterios adecuados a la organización y enfocados en desarrollar y capacitar profesionalmente a todos y cada uno de sus miembros.

#### **4.3.2 Lineamientos para la Evaluación de Desempeño**

La gestión del desempeño es una expresión organizacional que permite evaluar, retroalimentar y ajustar el desempeño de cada persona contribuyendo a la alineación estratégica.

La gestión del desempeño permite la integración de los imperativos estratégicos de la organización, con las metas crucialmente importantes definidas en las áreas y por los funcionarios; entendiéndose la gestión del desempeño como un proceso constante de crecimiento y retroalimentación que maximiza los resultados esperados y el potencial de desarrollo de cada colaborador.

La gestión del desempeño pretende dar claridad y sentido a las personas para alinear sus metas crucialmente importantes, así como sus intereses de desempeño y desarrollo, con la estrategia, generando mayor impacto y compromiso.

La gestión del desempeño es un proceso anual y continuo que inicia con la definición por parte de la Organización de los imperativos estratégicos, que posteriormente permiten definir para cada vicepresidencia y sus áreas, las metas crucialmente importantes que permitirán alcanzarlos.

Cada funcionario al interior de la organización deberá establecer con su Jefe inmediato y en coordinación con su jefe funcional (si aplica) un acuerdo de desempeño ganar-ganar el cual implica un modo efectivo de clarificar y manejar las expectativas entre los involucrados, de cara a los resultados deseados.

Es responsabilidad del Jefe Inmediato motivar, entrenar, direccionar, acompañar y retroalimentar al funcionario en la consecución de sus objetivos.

El funcionario junto con el Jefe Inmediato, basados en los resultados no alcanzados en el año, debe establecer el plan de mejora para el siguiente período.

Con base en la consolidación de datos e identificación de fortalezas y clarificación de las brechas organizacionales, el Director de Talento Humano debe generar el Plan de Desarrollo de Competencias que se materialice en un plan general de formación.

### 4.3.3 Diseño Evaluación de Desempeño

#### 4.3.3.1 Evaluaciones de la Autoridad Superior

**Tabla 91 Evaluación de Desempeño – Gerente General de COMERCOM CÍA. LTDA.**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - GERENTE GENERAL									
Evaluador:		Evaluado:			Periodo:		Desde	Hasta	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO QUE DESEMPEÑA EL COLABORADOR	MCTS	PESO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LAS MCTS	Desempeño Mínimo Aceptado	Meta o Cumplimiento 100%	Desempeño Excepcional 130%	Resultado Final	Ponderado
Gerente Ecuador	1	Imagen Corporativa	30%	Mejorar la Imagen de la Organización	20%				0,0%
	2	Nivel de Servicio	10%	Incrementar el nivel de servicio en las estaciones	7%				0,0%
	3	Cartera de Clientes	15%	Incrementar el número de Clientes	8%				0,0%
	4	Posicionamiento en el Mercado	10%	Mejorar la participación de Mercado en Ventas	6%				0,0%
	5	Capacidad de Respuesta	10%	Lograr un aumento en la capacidad de respuesta a clientes individuales y	5%				0,0%
	6	Comunicación y Control de Actividades	5%	Manejo de procesos y procedimientos	3%				0,0%
	7	Ingresos Económicos	15%	Incrementar los ingresos económicos de la empresa	10%				0,0%
	8	Costos y Gastos	5%	Reducir los costos y gastos de la organización	4%				0,0%
	Totales								
Firma de Talento Humano					Firma del Colaborador				

Tabla 92 Evaluación de Desempeño – Director de Operaciones de COMERCOM CÍA. LTDA.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - DIRECTOR DE OPERACIONES										
Evaluador:		Evaluado:			Periodo:		Desde	Hasta		
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO QUE DESEMPEÑA EL COLABORADOR	MCTS	PESO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LAS MCTS	Desempeño Mínimo Aceptado	Meta o Cumplimiento 100%	Desempeño Excepcional 130%	Resultado Final	Ponderado	
		1	Costos y Gastos	15%	Reducir costos y gastos operaciones	10%				0,0%
		2	Mantenimiento de Estaciones	15%	Mantener la actividad operativa de las estaciones	7%				0,0%
		3	Cobertura de Servicio	10%	Mejorar la cobertura de servicio	8%				0,0%
		4	Despacho y Abastecimiento	30%	Incrementar el despacho y abastecimiento en las estaciones de servicio	16%				0,0%
		5	Seguridad	15%	Mantener la seguridad en las instalaciones y estaciones del servicio	15%				0,0%
		6	Tiempos de Respuesta	15%	Reducir los tiempos de respuesta en la atención y servicio operacional	13%				0,0%
		Totales								0,0%
Firma de Talento Humano					Firma del Colaborador					

Tabla 93 Evaluación de Desempeño – Director de Finanzas de COMERCOM CÍA. LTDA.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - DIRECTOR DE FINANZAS										
Evaluador:		Evaluado:			Periodo: Desde		Hasta			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO QUE DESEMPEÑA EL COLABORADOR	MCTS	PESO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LAS MCTS	Desempeño Mínimo Aceptado	Meta o Cumplimiento 100%	Desempeño Excepcional 130%	Resultado Final	Ponderado	
	Director de Finanzas	1	Presupuesto	25%	Manejo adecuado del presupuesto asignado	20%				0,0%
		2	Nivel de endeudamiento	10%	Mantener el nivel de endeudamiento en operaciones y servicio	8%				0,0%
		3	Liquidez	15%	Incrementar la liquidez del negocio	12%				0,0%
		4	Inversiones	10%	Realizar las inversiones necesarias para mejorar las operaciones de la empresa	8%				0,0%
		5	Rentabilidad	15%	Incrementar la rentabilidad del negocio	12%				0,0%
		6	Administración de Cartera	25%	Reducir en tiempo y número la cartera vencida	22%				0,0%
			Totales							
Firma de Talento Humano					Firma del Colaborador					

Tabla 94 Evaluación de Desempeño – Directora Gestión Humana de COMERCOM CÍA. LTDA.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - DIRECTORA DE GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL										
Evaluador:		Evaluado:			Periodo:	Desde		Hasta		
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO QUE DESEMPEÑA EL COLABORADOR	MCTS	PESO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LAS MCTS	Desempeño Mínimo Aceptado	Meta o Cumplimiento 100%	Desempeño Excepcional 130%	Resultado Final	Ponderado	
	Directora de Gestión Humana y Organizacional	1	Remuneración	10%	Mejorar la remuneración de acuerdo a los parámetros país	7%				0,0%
		2	Manejo de Presupuesto	20%	Mantener el control presupuestario sobre las operaciones y actividades del área y del personal.	12%				0,0%
		3	Capacitación	20%	Incrementar el nivel de capacitación en el personal y públicos objetivo	10%				0,0%
		4	Manejo Administrativo	20%	Controlar el trabajo, tiempo, procesos y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	8%				0,0%
		5	Motivación	15%	Desarrollar programas de motivación para el personal de la empresa	15%				0,0%
		6	Incentivos	15%	Incrementar los incentivos en toda la organización	10%				0,0%
			Totales				10%			
Firma de Talento Humano					Firma del Colaborador					

## 4.3.3.2 Evaluación de Colaboradores y/o Pares

Tabla 95 Evaluación de Desempeño / Colaboradores y Pares

<b>COMERCOM CÍA LTDA</b>	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:
		Área:
		Fecha:
Fecha:		
Nombre empleado:		
Cliente:		
<p><b>UNION CONSULTING</b> desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación: (5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente.</p>		
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
1.RESPONSABILIDAD		
2.EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO		
3.PRODUCTIVIDAD		
4.ORDEN EN EL TRABAJO		
5.PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO		
6.COMPRESION DE SITUACIONES		
<b>FACTORES DE ACTITUD</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
7.ACTITUD HACIA LA EMPRESA		
8.ACTITUD HACIA SUPERIORES		
9.ACTITUD HACIA COMPAÑEROS		
10.ACTITUD HACIA EL CLIENTE		
11.COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO		
12.CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS		
13.CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS		
14.PRESENTACION PERSONAL		
15.DISPOSICION		
16.PUNTUALIDAD		
<b>HABILIDADES</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
17.INICIATIVA		
18.CREATIVIDAD		
19.ADAPTABILIDAD		
20.REPUUESTAS BAJO PRESION		
21.CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIPLES TAREAS		
22.COORDINACION Y LIDERAZGO		
23.CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		
24.CARISMA		
25.COMPROMISO HACIA EL EQUIPO		
26.MANEJO DE CONFLICTOS		
27.GESTION DEL TIEMPO		
<b>Mencione los aspectos que debería mejorar:</b>		
<b>Observaciones:</b>		
RESULTADO	_____	
<b>Satisfactorio</b>	_____	_____ Firma
No Satisfactorio	_____	

### 4.3.3.3 Evaluación de Clientes

**Tabla 96 Evaluación de Desempeño - Clientes Externos**

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMERCOM CÍA. LTDA.</b>	
<b>Nombre del Cliente</b>	
<b>Nombre del Colaborador:</b>	<b>Tipo de Cliente:</b>
<b>Fecha</b>	Administrador <input type="checkbox"/>
<b>Cargo del Colaborador:</b>	Islero <input type="checkbox"/>
	Proveedor <input type="checkbox"/>
	Consumidor Final <input type="checkbox"/>
<p>La siguiente evaluación ha diseñado con la única finalidad de proporcionar información acerca del desempeño y la calidad del servicio que cada uno de nuestros colaboradores presta a los clientes en general. Le agradecemos por su sincera contribución a mejorar el desempeño y profesionalización de cada uno de nuestros colaboradores.</p>	
Cada una de las preguntas debe ser contestada seleccionando una de las siguientes seis (6) opciones en el menú desplegable.	
<p>A. Nunca            B. Casi nunca            C. Algunas veces            D. Frecuentemente            E. Casi siempre            F. Siempre</p>	
<b>Preguntas</b>	
1. ¿Está usted conforme con el nivel de servicio que el colaborador de la empresa le ofrece?	D. Frecuentemente ▼
2. ¿Sus requerimientos son atendidos en el tiempo y en el lugar solicitado?	C. Algunas veces ▼
3. ¿Existe agilidad en los procesos y procedimientos que realiza?	D. Frecuentemente ▼
4. ¿Recibe asesoramiento y capacitación en la estación de servicio?	D. Frecuentemente ▼
5. ¿Existe una atención personalizada por parte del colaborador de la empresa?	D. Frecuentemente ▼
6. ¿Cree usted el colaborador le informa sobre todo lo necesario para el desarrollo de su negocio?	D. Frecuentemente ▼
7. ¿Tiene usted inconvenientes con la gestión comercial y de servicios?	D. Frecuentemente ▼
8. ¿Su problemas son atendidos de manera rápida y con soluciones efectivas?	E. Casi siempre ▼
9. ¿Atienden sus pedidos en los horarios establecidos?	E. Casi siempre ▼
10. ¿Maneja adecuadamente el asesor todo lo relacionado con la estación de servicio?	F. Siempre ▼
<p><b>NOTA: Recuerde que al finalizar esta encuesta, usted deberá entregar la información al Departamento de Gestión Humana y Organizacional para ser evaluada y canalizada según los procesos establecidos para el mejoramiento de la calidad del Servicio.</b></p> <p><b>Muchas Gracias por su colaboración!!</b></p>	



#### 4.3.4 Diseño de Evaluación por Competencias

##### 4.3.4.1 Evaluación de la Autoridad Superior

Tabla 98 Evaluación por Competencias de la Autoridad Superior

<b>DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS</b> <b>COMERCOM CÍA. LTDA.</b>		
<b>Evaluador</b>		
<b>Identificación</b>		
<b>Rol</b>	<b>Jefe</b>	
<b>Evaluado</b>		
<b>Identificación</b>		
<b>Digite la calificación:</b>	1- Nunca (0 % del tiempo)      4- Regularmente (50% 7- Siempre (100% del tiempo y en todas las situaciones) 2- Rara vez                              5- Frecuentemente    X- No aplica 3- Algunas veces                      6- Casi siempre	
<b>DESARROLLO GENERAL</b>		
	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas.	
	Hace uso de su capacidad de síntesis para emitir conceptos relacionados con las posibles soluciones a los problemas/situaciones.	
	Ayuda a los clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales.	
	Utiliza para el bienestar propio y de los demás todos los aprendizajes que ha tenido tanto en su vida laboral como personal.	
	Valora a los demás demostrando una actitud abierta y de respeto que incluye a todos y motiva el aporte de opiniones para la toma de decisiones.	
	Tiene confianza en sí mismo (conocimiento y habilidades sociales).	
	Se asegura de que el grupo disponga de los recursos y la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	
	Anticipa los obstáculos a sus acciones y estructura los pasos que hay que dar para solucionarlos.	
	Entiende y aprecia posiciones y puntos de vista diferentes, siendo capaz de adaptar su postura a medida que una situación de cambio lo requiere.	
	Cumple con las tareas asignadas dentro de los tiempos preestablecidos de acuerdo a los objetivos deseados.	
	Utiliza diferentes procedimientos/fuentes internas y/o externas para reunir información y la organiza efectivamente (investigación de mercado, benchmarking).	
	Demuestra credibilidad y confianza, con el cumplimiento satisfactorio de su trabajo.	
	Busca los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.	
	Mantiene la confidencialidad de datos o información que pueda comprometer a la empresa, es discreto y reservado con ésta, previniendo su divulgación a personas no autorizadas, logrando respetar las políticas organizacionales.	
	Se basa en sus experiencias anteriores o en las de otros, para seleccionar e implementar la solución a problemas.	
	Demuestra motivación frente a su trabajo, buscando aumentar la productividad personal.	
	Aplica conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones prácticas a las mismas.	
	Utiliza fuentes de información disponibles y hace uso adecuado de la misma.	
	Utiliza y comparte información con su grupo de trabajo buscando el logro de los objetivos planteados.	
	Indaga y mantiene una comunicación abierta y de seguimiento con el cliente sobre sus expectativas, nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas (saber decir no).	
	Desglosa sistemáticamente una tarea/situación compleja en partes manejables.	
	Acepta el cambio ajustando criterios y procedimientos para poder alcanzar las metas y compromisos, dependiendo de cada situación.	
	Analiza relaciones entre las partes de un problema o situación y establece relaciones causa-efecto sencillas (X causa Y).	
	Da instrucciones e información sobre las metas a alcanzar y sus implicaciones en la evaluación del desempeño a nivel individual y/o grupal.	
	Cambia sus acciones para obtener nuevos resultados.	
	Planifica (por prioridad/urgencia/importancia) las tareas propias, respondiendo con rigurosidad con los objetivos de su trabajo.	

	Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar, definiendo metodologías para medirse y controlar el progreso hacia éstos.
	Se relaciona con el entorno y con los demás de forma proactiva, positiva y proyecta una actitud optimista frente a todas las situaciones.
	Ignora las acciones y la agresividad en situaciones estresantes sin involucrarse, continuando su actividad y manteniendo una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.
	Busca cumplir con éxito las metas en su trabajo, estableciendo para sí mismo objetivos amplios y completos.
	Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.
	Piensa en sus comportamientos antes de actuar de forma impulsiva.
	Resuelve proactivamente los pequeños problemas que habitualmente se le presentan.
	Desagrega su trabajo en una lista sencilla de tareas o actividades a realizar.
	Asume personalmente las investigaciones sobre problemáticas o situaciones a través de la información de personas que conocen los temas.
	Se comunica de forma asertiva y con actitud positiva.
	Acude y consulta a las personas que tienen información directa.
	Genera valor agregado al cliente basado en el conocimiento del negocio y de su área de trabajo, anticipándose a las necesidades que éste pueda tener.
	Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara para contribuir con la creación de conceptos útiles en la resolución de los problemas.
	Identifica quienes son sus clientes (interno/externo) y conoce sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Reconoce e identifica la información como un elemento valioso dentro de la organización.
	Identifica y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
	Se muestra totalmente dispuesto con el cliente, especialmente cuando éste pasa por períodos difíciles (le indica cómo localizarle).
	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son obvios para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.
	Controla sus emociones en situaciones que le provocan disgusto, frustración o estrés.
	Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su solución.
	Entiende que en un equipo todos los integrantes son igualmente valiosos, nadie es más importante que otro (pares, colaboradores y jefes).
	Acepta diferencias para lograr acuerdos.
	Enriquece su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que aseguren resultado impecables.
	Visualiza mejoras en su trabajo.
	Fija estándares de respuesta al cliente (interno/externo) en términos de tiempo, calidad y cantidad y les presta una atención grata y amable.
	Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados, haciendo más efectivos los procesos.
	Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
	Busca entregar respuestas adaptativas a las situaciones que se le presentan.
	Define niveles de actuación y desempeño, claros y detallados, y promueve su cumplimiento.
	Tiene consciencia de sus emociones y comprende los sentimientos de los demás. Tolera presiones y frustraciones.
	Reconoce sus errores y los comparte para lograr relaciones abiertas y productivas.
	Cuando se enfrenta a problemas cuenta con otros (pares, jefes, colaboradores) para solicitar consejo y resolverlos.
	Modifica su comportamiento para adaptarse a las situaciones o a las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de las decisiones.
	En su relación con los integrantes del equipo respeta sus opiniones y los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos, dentro de un ambiente de confianza y respeto.
	Logra alcanzar los objetivos cumpliendo con los límites de tiempo y estándares de calidad relacionados con su servicio.
	Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo para asumir una nueva situación.
	Aprende de las experiencias y conocimientos de otros y comparte la suyas.
	Establece y utiliza sistemas de medición prácticos, (outlook, calendario, agenda, project, cuaderno de notas) organizándose y haciendo seguimiento a sus tareas para la consecución de resultados.
	Tiene confianza en su conocimiento técnico.
	Hace que sus órdenes o peticiones se sigan con rigor cuando existen circunstancias organizacionales y del entorno que lo exigen.
	Difunde información útil a otras áreas involucradas en el proceso sin que previamente se la hayan solicitado
	Da respuesta a situaciones con herramientas técnicas y con conocimiento específico del tema.
	Establece y orienta el cumplimiento de objetivos retadores, pero alcanzables, de valor agregado para la organización-área-equipo.
	Tiene capacidad de respuesta inmediata para manejar situaciones imprevistas.
	Mantiene actualizados a los clientes con relación a los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.

## 4.3.4.2 Evaluación del Colaborador / Par

Tabla 99 Evaluación por Competencias - Colaborador / Par

<b>DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS COMERCOM CÍA. LTDA.</b>		
<b>Evaluador Identificación</b>		
<b>Rol</b>	Par / Colega	
<b>Evaluado Identificación</b>		
<b>Digite la calificación</b>	1- Nunca (0 % del tiempo)    4- Regularmente (50% del tiempo)    7- Siempre (100% del tiempo y en todas las situaciones) 2- Rara vez    5- Frecuentemente    X- No aplica 3- Algunas veces    6- Casi siempre	
	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas.	
	Hace uso de su capacidad de síntesis para emitir conceptos relacionados con las posibles soluciones a los problemas/situaciones.	
	Ayuda a los clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales.	
	Utiliza para el bienestar propio y de los demás todos los aprendizajes que ha tenido tanto en su vida laboral como personal.	
	Valora a los demás demostrando una actitud abierta y de respeto que incluye a todos y motiva el aporte de opiniones para la toma de decisiones.	
	Tiene confianza en sí mismo (conocimiento y habilidades sociales).	
	Se asegura de que el grupo disponga de los recursos y la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	
	Anticipa los obstáculos a sus acciones y estructura los pasos que hay que dar para solucionarlos.	
	Entiende y aprecia posiciones y puntos de vista diferentes, siendo capaz de adaptar su postura a medida que una situación de cambio lo requiere.	
	Cumple con las tareas asignadas dentro de los tiempos preestablecidos de acuerdo a los objetivos deseados.	
	Utiliza diferentes procedimientos/fuentes internas y/o externas para reunir información y la organiza efectivamente (investigación de mercado, benchmarking).	
	Demuestra credibilidad y confianza, con el cumplimiento satisfactorio de su trabajo.	
	Busca los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.	
	Mantiene la confidencialidad de datos o información que pueda comprometer a la empresa, es discreto y reservado con ésta, previniendo su divulgación a personas no autorizadas, logrando respetar las políticas organizacionales.	
	Se basa en sus experiencias anteriores o en las de otros, para seleccionar e implementar la solución a problemas.	
	Demuestra motivación frente a su trabajo, buscando aumentar la productividad personal.	
	Aplica conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones prácticas a las mismas.	
	Utiliza fuentes de información disponibles y hace uso adecuado de la misma.	
	Utiliza y comparte información con su grupo de trabajo buscando el logro de los objetivos planteados.	
	Indaga y mantiene una comunicación abierta y de seguimiento con el cliente sobre sus expectativas, nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas (saber decir no).	
	Desglosa sistemáticamente una tarea/situación compleja en partes manejables.	
	Acepta el cambio ajustando criterios y procedimientos para poder alcanzar las metas y compromisos, dependiendo de cada situación.	
	Analiza relaciones entre las partes de un problema o situación y establece relaciones causa-efecto sencillas (X causa Y).	
	Da instrucciones e información sobre las metas a alcanzar y sus implicaciones en la evaluación del desempeño a nivel individual y/o grupal.	
	Cambia sus acciones para obtener nuevos resultados.	
	Planifica (por prioridad/urgencia/importancia) las tareas propias, respondiendo con rigurosidad con los objetivos de su trabajo.	
	Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar, definiendo metodologías para medirse y controlar el progreso hacia éstos.	
	Se relaciona con el entorno y con los demás de forma proactiva, positiva y proyecta una actitud optimista frente a todas las situaciones.	
	Ignora las acciones y la agresividad en situaciones estresantes sin involucrarse, continuando su actividad y manteniendo una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	

	Busca cumplir con éxito las metas en su trabajo, estableciendo para sí mismo objetivos amplios y completos.
	Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.
	Piensa en sus comportamientos antes de actuar de forma impulsiva.
	Resuelve proactivamente los pequeños problemas que habitualmente se le presentan.
	Desagrega su trabajo en una lista sencilla de tareas o actividades a realizar.
	Asume personalmente las investigaciones sobre problemáticas o situaciones a través de la información de personas que conocen los temas.
	Se comunica de forma asertiva y con actitud positiva.
	Acude y consulta a las personas que tienen información directa.
	Genera valor agregado al cliente basado en el conocimiento del negocio y de su área de trabajo, anticipándose a las necesidades que éste pueda tener.
	Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara para contribuir con la creación de conceptos útiles en la resolución de los problemas.
	Identifica quiénes son sus clientes (interno/externo) y conoce sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Reconoce e identifica la información como un elemento valioso dentro de la organización.
	Identifica y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
	Se muestra totalmente dispuesto con el cliente, especialmente cuando éste pasa por períodos difíciles (le indica cómo localizarle).
	Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son obvios para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos.
	Controla sus emociones en situaciones que le provocan disgusto, frustración o estrés.
	Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su solución.
	Entiende que en un equipo todos los integrantes son igualmente valiosos, nadie es más importante que otro (pares, colaboradores y jefes).
	Acepta diferencias para lograr acuerdos.
	Enriquece su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que aseguren resultado impecables.
	Visualiza mejoras en su trabajo.
	Fija estándares de respuesta al cliente (interno/externo) en términos de tiempo, calidad y cantidad y les presta una atención grata y amable.
	Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados, haciendo más efectivos los procesos.
	Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
	Busca entregar respuestas adaptativas a las situaciones que se le presentan.
	Define niveles de actuación y desempeño, claros y detallados, y promueve su cumplimiento.
	Tiene consciencia de sus emociones y comprende los sentimientos de los demás. Tolera presiones y frustraciones.
	Reconoce sus errores y los comparte para lograr relaciones abiertas y productivas.
	Cuando se enfrenta a problemas cuenta con otros (pares, jefes, colaboradores) para solicitar consejo y resolverlos.
	Modifica su comportamiento para adaptarse a las situaciones o a las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de las decisiones.
	En su relación con los integrantes del equipo respeta sus opiniones y los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos, dentro de un ambiente de confianza y respeto.
	Logra alcanzar los objetivos cumpliendo con los límites de tiempo y estándares de calidad relacionados con su servicio.
	Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo para asumir una nueva situación.
	Aprende de las experiencias y conocimientos de otros y comparte la suyas.
	Establece y utiliza sistemas de medición prácticos, (outlook, calendario, agenda, project, cuaderno de notas) organizándose y haciendo seguimiento a sus tareas para la consecución de resultados.
	Tiene confianza en su conocimiento técnico.
	Hace que sus órdenes o peticiones se sigan con rigor cuando existen circunstancias organizacionales y del entorno que lo exigen.
	Diñunde información útil a otras áreas involucradas en el proceso sin que previamente se la hayan solicitado
	Da respuesta a situaciones con herramientas técnicas y con conocimiento específico del tema.
	Establece y orienta el cumplimiento de objetivos retadores, pero alcanzables, de valor agregado para la organización-área-equipo.
	Tiene capacidad de respuesta inmediata para manejar situaciones imprevistas.
	Mantiene actualizados a los clientes con relación a los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.

## 4.3.4.3 Autoevaluación

Tabla 100 Evaluación por Competencias - Autodiagnóstico

<b>DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS COMERCOM CÍA. LTDA.</b>		
<b>Evaluador Identificación</b>		
<b>Rol</b>	Autodiagnóstico	
<b>Evaluado Identificación</b>		
<b>Digite la calificación:</b> 1- Nunca (0 % del tiempo)    4- Regularmente (50% del tiempo)    7- Siempre (100% del tiempo y en todas las situaciones) 2- Rara vez    5- Frecuentemente    X- No aplica 3- Algunas veces    6- Casi siempre		
	Me conduzco con gran responsabilidad ante las tareas asignadas.	
	Hago uso de mi capacidad de síntesis para emitir conceptos relacionados con las posibles soluciones a los problemas/situaciones.	
	Ayudo a los clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales.	
	Utilizo para el bienestar propio y de los demás todos los aprendizajes que he tenido tanto en mi vida laboral como personal.	
	Valoro a los demás demostrando una actitud abierta y de respeto que incluye a todos y motivo el aporte de opiniones para la toma de decisiones.	
	Tengo confianza en mis conocimientos y habilidades sociales.	
	Me aseguro de que el grupo disponga de los recursos y la información necesaria para realizar su trabajo y expongo las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	
	Anticipo los obstáculos a mis acciones y estructuro los pasos que hay que dar para solucionarlos.	
	Entiendo y aprecio posiciones y puntos de vista diferentes, siendo capaz de adaptar mi postura a medida que una situación de cambio lo requiere.	
	Cumplo con las tareas asignadas dentro de los tiempos preestablecidos de acuerdo a los objetivos deseados.	
	Utilizo diferentes procedimientos/fuentes internas y/o externas para reunir información y la organizo efectivamente (investigación de mercado, benchmarking).	
	Demuestro credibilidad y confianza, con el cumplimiento satisfactorio de mi trabajo.	
	Busco los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.	
	Mantengo la confidencialidad de datos o información que pueda comprometer a la empresa, soy discreto y reservado con ésta, previniendo su divulgación a personas no autorizadas, logrando respetar las políticas organizacionales.	
	Me baso en mis experiencias anteriores o en las de otros, para seleccionar e implementar la solución a problemas.	
	Demuestro motivación frente a mi trabajo, buscando aumentar la productividad personal.	
	Aplico conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia para analizar las situaciones presentes y encontrar soluciones prácticas a las mismas.	
	Utilizo fuentes de información disponibles y hago uso adecuado de la misma.	
	Utilizo y comparto información con mi grupo de trabajo buscando el logro de los objetivos planteados.	
	Indago y mantengo una comunicación abierta y de seguimiento con el cliente sobre sus expectativas, nivel de satisfacción, y me preocupo porque el cliente también conozca las mías (saber decir no).	
	Desgloso sistemáticamente una tarea/situación compleja en partes manejables.	
	Acepto el cambio ajustando criterios y procedimientos para poder alcanzar las metas y compromisos, dependiendo de cada situación.	
	Analizo relaciones entre las partes de un problema o situación y establezco relaciones causa-efecto sencillas (X causa Y).	
	Doy instrucciones e información sobre las metas a alcanzar y sus implicaciones en la evaluación del desempeño a nivel individual y/o grupal.	
	Cambio mis acciones para obtener nuevos resultados.	
	Planifico (por prioridad/urgencia/importancia) las tareas propias, respondiendo con rigurosidad con los objetivos de mi trabajo.	
	Mantengo mi concentración en los objetivos a alcanzar, definiendo metodologías para medirme y controlar el progreso hacia éstos.	
	Me relaciono con el entorno y con los demás de forma proactiva, positiva y proyecto una actitud optimista frente a todas las situaciones.	
	Ignoro las acciones y la agresividad en situaciones estresantes sin involucrarme, continuando mi actividad y manteniendo una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.	
	Busco cumplir con éxito las metas en mi trabajo, estableciéndome objetivos amplios y completos.	

	Propongo con buen criterio, a mis superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.
	Pienso en mis comportamientos antes de actuar de forma impulsiva.
	Resuelvo proactivamente los pequeños problemas que habitualmente se me presentan.
	Desagrego mi trabajo en una lista sencilla de tareas o actividades a realizar.
	Asumo personalmente las investigaciones sobre problemáticas o situaciones a través de la información de personas que conocen los temas.
	Me comunico de forma asertiva y con actitud positiva.
	Acudo y consulto a las personas que tienen información directa.
	Genero valor agregado al cliente basado en el conocimiento del negocio y de mi área de trabajo, anticipándome a las necesidades que éste pueda tener.
	Integro ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara para contribuir con la creación de conceptos útiles en la resolución de los problemas.
	Identifico quienes son mis clientes (interno/externo) y conozco sus necesidades, cumpliendo todos los compromisos adquiridos con él.
	Reconozco e identifico la información como un elemento valioso dentro de la organización.
	Identifico y actúo para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
	Me muestro totalmente dispuesto con el cliente, especialmente cuando éste pasa por períodos difíciles (le indico cómo localizarme).
	Identifico, afronto y lidero acontecimientos de corto plazo que no son obvios para otras personas de la organización. Verifico opciones y construyo planes de acción para resolverlos.
	Controlo mis emociones en situaciones que me provocan disgusto, frustración o estrés.
	Soluciono los problemas de los clientes con rapidez, comprometiéndome personalmente en su solución.
	Entiendo que en un equipo todos los integrantes son igualmente valiosos, nadie es más importante que otro (pares, colaboradores y jefes).
	Acepto diferencias para lograr acuerdos.
	Enriquezco mi trabajo, identificando y corrigiendo problemas que aseguren resultado impecables.
	Visualizo mejoras en mi trabajo.
	Fijo estándares de respuesta al cliente (interno/externo) en términos de tiempo, calidad y cantidad y le presto una atención grata y amable.
	Efectúo mejoras continuas en los procedimientos de mi área, para optimizar tiempos y resultados, haciendo más efectivos los procesos.
	Utilizo indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
	Busco entregar respuestas adaptativas a las situaciones que se me presentan.
	Defino niveles de actuación y desempeño, claros y detallados, y promuevo su cumplimiento.
	Tengo consciencia de mis emociones y comprendo los sentimientos de los demás . Tolero presiones y frustraciones.
	Reconozco mis errores y los comparto para lograr relaciones abiertas y productivas.
	Cuando me enfrente a problemas cuento con otros (pares, jefes, colaboradores) para solicitar consejo y resolverlos.
	Modifico mi comportamiento para adaptarme a las situaciones o a las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de las decisiones.
	En mi relación con los integrantes del equipo respeto sus opiniones y los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos, dentro de un ambiente de confianza y respeto.
	Logro alcanzar los objetivos cumpliendo con los límites de tiempo y estándares de calidad relacionados con mi servicio.
	Defino qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo para asumir una nueva situación.
	Aprendo de las experiencias y conocimientos de otros y comparto las mías.
	Establezco y utilizo sistemas de medición prácticos, (outlook, calendario, agenda, project, cuaderno de notas) organizándome y haciendo seguimiento a mis tareas para la consecución de resultados.
	Tengo confianza en mi conocimiento técnico.
	Hago que mis órdenes o peticiones se sigan con rigor cuando existen circunstancias organizacionales y del entorno que lo exigen.
	Difundo información útil a otras áreas involucradas en el proceso sin que previamente me la hayan solicitado.
	Doy respuesta a situaciones con herramientas técnicas y con conocimiento específico del tema.
	Establezco y oriento el cumplimiento de objetivos retadores, pero alcanzables, de valor agregado para la organización-área-equipo.
	Tengo capacidad de respuesta inmediata para manejar situaciones imprevistas.
	Mantengo actualizados a los clientes con relación a los asuntos en curso. Respondo a sus preguntas, quejas o problemas.

#### 4.3.5 Sistema de Recompensas

Antes de proceder con la explicación sobre el Sistema de Recompensas, es importante determinar y aclarar lo siguiente:

- Realizada la evaluación, los datos serán analizados y evaluados por la Consultora internacional, quien será la encargada de emitir todos los informes relacionados con la medición del desempeño y las competencias de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Los informes serán entregados a COMERCOM CÍA. LTDA. para su respectivo análisis. El Comité Ejecutivo y los responsables del área de Talento Humano y Administración, evaluarán los resultados y esbozarán él o los procesos a seguir, con respecto al Plan Nacional de Recompensas.
- A la par, los Jefes Departamentales realizarán el proceso de realimentación con cada uno de sus colaboradores, con el fin de darles a conocer cuáles son las fortalezas y respectivas debilidades en torno al desempeño y funciones en el cargo.
- Finalizada la realimentación, la Dirección de Talento Humano y Administración socializará a todos los miembros de la empresa sobre la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico final acerca del Clima Organizacional de COMERCOM CÍA LTDA. y del cual depende mucho el nivel de empoderamiento que tengan los Jefes y/o Directivos para poner en práctica los nuevos procesos de desarrollo y profesionalización empresarial.
- Los Directivos deberán además establecer los lineamientos o directrices sobre los cuales se fundamente cada uno de los procesos de reclutamiento, formación y profesionalización del personal, así como para la identificación, desarrollo y evaluación de las competencias y gestión del desempeño del talento humano de la Organización COMERCOM CÍA. LTDA.

#### 4.3.5.1 Directrices Generales

La fijación de las directrices se fundamenta en el cómo deberá proceder de ahora en adelante, tanto la Organización como el propio Departamento de Talento Humano en cuanto al desarrollo, promoción, contratación y evaluación del personal.

- Todos los cargos deberán contar con la descripción correspondiente. En cada documento se establecerá los objetivos, responsabilidades, perfil del colaborador y las competencias requeridas para desempeñar el cargo.
- La Compañía administrará en forma objetiva y organizada el proceso de selección, orientado a la búsqueda, evaluación y la elección del mejor talento humano disponible en el mercado, para el cumplimiento de los objetivos y proyectos trazados.
- Todo proceso de selección deberá iniciarse siempre y cuando de manera previa, exista la descripción correspondiente al cargo.
- La responsabilidad del proceso de selección estará a cargo directamente de la Dirección de Talento Humano.
- La empresa ofrece igualdad de oportunidades de trabajo para todos los funcionarios y aspirantes al cargo que estén debidamente calificados, sin importar la diversidad cultural, étnica, de género, o cualquier otra diferencia no relacionada directamente con el desempeño.
- Quienes por sus evaluaciones hayan obtenido buenos resultados, serán considerados en los planes de desarrollo y profesionalización con capacitaciones y escuelas de formación, sean estas internas o por medios externos, y según corresponda de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como del trabajador que lo requiera.
- Si el Perfil del Cargo debe ser modificado, éste deberá ser realizado por un miembro capacitado del equipo de Talento Humano conjuntamente con el

Jefe del área y luego aprobado por la Gerencia General en función a: cambios tecnológicos, mejoramiento de procesos, cambios en el alcance del cargo, y modificaciones en las responsabilidades del cargo.

- Con el fin de garantizar los principios rectores, tanto para los concursos internos como para cualquier otro tipo de promoción, se deberá nombrar una reunión de evaluación, conformada por el Gerente General, Jefe Inmediato y el Director de Talento Humano.
- En caso de que los postulantes a un cargo en particular no cuenten con los requisitos requeridos y necesarios, la Dirección de Talento Humano lo deberá informar durante el proceso e inmediatamente proceder con el proceso de selección con postulantes externos.
- Todos los funcionarios antes de entrar a la organización deben realizar un proceso de inducción donde se conozca primero los aspectos generales de la empresa, funciones y responsabilidades a cumplir de acuerdo al cargo o actividad que desempeñe.

#### **4.3.5.2 Promociones y Ascensos.**

La empresa COMERCOM CÍA. LTDA. motiva las promociones, ascensos y cambios de área en función a los resultados que tanto Directivos como colaboradores en general, obtengan año a año tras realizarse el diagnóstico y sobre todo, las evaluaciones acerca del desempeño y las competencias profesionales. Los lineamientos sobre estos aspectos se definen a continuación:

- **Promoción Directa.** Cada cargo cuenta con un sucesor natural dentro de su misma área en el nivel inmediatamente siguiente. El funcionario a ser escogido deberá cumplir con las competencias confirmadas y deberá llenar los requisitos necesarios para concursar.

- **Concursos internos direccionados.** El cargo o vacante cuenta con dos o más sucesores naturales dentro de la misma área, en el nivel inmediatamente siguiente y los funcionarios que ocupen dichos cargos deberán tener las competencias confirmadas y cumplir con los requisitos para concursar.
- **Concursos internos abiertos.** Cuando se presenta una vacante y no se cuenta con opción de promoción directa o concurso interno direccionado se debe lanzar en forma simultánea concurso interno abierto y selección externa (en caso de empate cuando haya condiciones iguales, se dará prelación a los candidatos internos).
- **Selección externa.** Se contempla la selección externa cuando a través de los procesos internos no se pueda identificar al candidato idóneo o cuando por la creación de cargos, la organización no cuenta con funcionarios que posean los conocimientos y experiencia técnica requerida para el nuevo cargo.

Para los cargos superiores de Nivel 1 y 2, la Dirección de Talento Humano se reserva la posibilidad de llevar a cabo la selección a través de una empresa especializada en selección y contratación de personal.

Cualquier movimiento de personal que demande incrementos salariales o cambio en los beneficios recibidos, sean estos legales o extralegales, deberán ser primero discutidos y aprobados por los Directivos de la organización, según la política de compensación y beneficios vigente.

#### **4.3.5.3 Concursos Internos**

Los concursos internos se basan en los siguientes principios:

- **Transparencia.** Las reglas y los procedimientos son claros, cumplen con las Normas y Políticas de la Empresa.

- **Equidad.** Todos los funcionarios tienen las mismas posibilidades y oportunidades de ascenso siempre y cuando cumplan con todos los requisitos exigidos para poder participar en los diversos concursos.
- **Conservación de las condiciones laborales.** Los movimientos horizontales o ascendentes se realizan de acuerdo con las necesidades de la organización, sin desmejorar las condiciones de trabajo actuales.
- **Obligatoriedad del proceso.** Cuando los candidatos inscritos al concurso interno no cumplen los requisitos y competencias necesarias para ocupar el cargo, el concurso se debe declarar cerrado.
- **Realimentación.** En todos los casos debe brindarse realimentación acerca de los resultados del proceso a aquellas personas que aplicaron. La responsabilidad de esto recae directamente en el Jefe Inmediato de la vacante con el apoyo de la Dirección de Talento Humano.

#### **4.3.5.4 Programa de Formación y Profesionalización.**

A continuación se detallan los parámetros que se implementarán para llevar a cabo el programa de formación y profesionalización del personal de COMERCOM CÍA. LTDA.:

- Los programas de formación deben estar alineados a las estrategias corporativas y contribuir al logro de las mismas.
- Los programas de formación son un compromiso laboral. Por lo tanto, son de obligatorio cumplimiento.
- Todo programa de formación debe estar incluido en el Plan General de Formación o en el Plan de Entrenamiento Específico del cargo. En el caso de que se requiera incluir algún programa adicional, por disposiciones de tipo legal, normativo o planes comerciales, éste debe ser informado y coordinado con la Dirección de Talento Humano.

- En los programas que correspondan a desarrollo de competencias técnicas, el líder del área involucrada debe participar en la selección del proveedor y la validación del material.
- La Dirección de Talento Humano es responsable de coordinar la invitación a todos los funcionarios programados para asistir a la formación asignada, de manera escrita, y mínimo con cinco (5) días hábiles de anticipación y coordinar la logística pertinente.
- El Jefe Inmediato debe garantizar la asistencia de su equipo de trabajo a las capacitaciones programadas.
- El inicio de la jornada de formación debe ser máximo quince (15) minutos después de la hora de citación y después de iniciada no se permite el ingreso de más participantes.
- Los programas de formación Internas/Externas para el desarrollo de competencias técnicas deben tener una evaluación inicial (salvo los que corresponden a formación básica de ingreso) y una final que permitan analizar el resultado en términos de aprendizaje.
- Toda formación realizada con proveedores externos y las que apliquen con proveedores internos debe generar un certificado que acredite la participación del funcionario en ésta. Dicho certificado sólo se debe expedir si el funcionario asiste como mínimo al 80% de la formación (en horas).
- La Dirección de Talento Humano debe entregar un informe final de los programas de formación realizados a las áreas que hayan participado, este informe incluye: información básica del programa de formación, resultados de asistencia y aprobación, resultados de aprendizaje, observaciones generales.

- La Compañía autoriza refrigerio para capacitaciones con una duración superior o igual a cuatro (4) horas; y almuerzo, con una duración de todo el día. El presupuesto para estos eventos debe estar avalado por la Dirección de Talento Humano.

#### **4.3.5.5 Lineamientos para el Plan de Entrenamiento Específico (PEE).**

El plan de entrenamiento específico es el conjunto de programas de formación requeridos para un cargo, orientados a garantizar el desempeño de los funcionarios que participan en la operación, los cuales pueden ser desarrollados con un capacitador interno o externo. Sus lineamientos son los siguientes:

- El diseño, desarrollo, ejecución e implementación de las capacitaciones se realiza bajo la responsabilidad del jefe inmediato, con supervisión y acompañamiento de la Dirección de Talento Humano.
- Las necesidades de formación tienen como fuente los resultados de las evaluaciones de desempeño y de la planeación estratégica, así como el levantamiento de requerimientos que se efectúe con base en los criterios y la aprobación del Gerente General.
- Los programas deben estar orientados a garantizar el desempeño de los funcionarios en sus cargos.
- El contenido de los programas de entrenamiento específico es establecido y validado por el líder del área correspondiente.
- Todo funcionario debe realizar el programa correspondiente a su cargo como requisito para desempeñar sus funciones
- Las capacitaciones relacionadas con normas de calidad, temas ambientales, seguridad industrial y salud ocupacional son gestionadas por el Supervisor de SSAC del país, quien debe formalizarlas con la Dirección de Talento Humano y Organizacional, con el fin de ser incluidas en el plan de formación.

- La evaluación de los participantes debe ser teórico - práctica sin excepción.
- Para certificar a los funcionarios deben obtener una nota mínima de 80% en la(s) prueba(s) definida(s) para el programa de formación. En caso de no aprobar se debe contemplar, de acuerdo con lo establecido en el programa, si se debe repetir evaluación o realizar refuerzo etc.
- La Compañía garantiza un equilibrio entre el tiempo invertido en formación, evitando impacto en el normal funcionamiento de la operación, para ello establece los tiempos de acuerdo con el nivel en la tabla siguiente:

**Tabla 101 Horas - Hombre de Capacitación**

<b>Nivel</b>	<b>Horas Hombre / Promedio</b>	<b>Tiempo Máx. permitido Anual</b>
1 - 4.	90	8%
5 - 6.	60	6%
7 - 8.	140	10%

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado** por: Autora

Estos parámetros incluyen formación interna, capacitaciones externas, actualizaciones, divulgaciones, autogestión del conocimiento y otras acciones de formación.

#### **4.3.5.6 Lineamientos para el Plan General de Formación (PGF).**

El Plan General de Formación es el conjunto de programas que responden a las necesidades específicas de entrenamiento y/o desarrollo de una o varias competencias de los funcionarios, de acuerdo con las brechas identificadas en el proceso de gestión del desempeño y las prioridades definidas por la dirección de la Compañía. (Ver Tabla 60)

Los lineamientos del plan general de formación son establecidos por la Dirección de Talento Humano y aprobado por el Comité Ejecutivo.

#### **4.3.5.7 Lineamientos para las Capacitaciones Externas.**

La Compañía autoriza capacitaciones externas para temas relacionados con las actividades del cargo previa validación y aprobación; autorizando además inscribir máximo tres (3) funcionarios por área para una misma formación externa.

El presupuesto de capacitaciones externas debe estar dirigido a capacitaciones de tipo no formal como seminarios, talleres o cursos cortos, así como la participación en congresos, foros o simposios que generen certificación al funcionario.

Para el caso de Maestrías y/o diplomados, se debe estudiar la aplicabilidad del contenido a la labor que desarrolla el funcionario; y en todo caso el costo no puede superar el menor valor entre diez (10) SMMLV (Salarios Mínimo Mensual Legal Vigente) o el 10% del presupuesto de capacitaciones externas. En ningún caso las solicitudes de capacitación externa deben generar adición presupuestal.

La Compañía debe cancelar a la institución educativa el valor correspondiente al 100% del valor total de la matrícula al programa. En caso que el programa supere los tres (3) SMMLV, se requiere autorización de la Gerencia General, o en su lugar, el funcionario deberá asumir la diferencia.

Para capacitaciones externas, en caso de retiro voluntario del funcionario, se debe descontar proporcionalmente al tiempo, el valor cancelado a la institución.

La Compañía sólo aprobará tres (3) capacitaciones externas al año por persona. Siempre y cuando el monto máximo por funcionario sea de tres (3) SMMLV en el año, o su equivalente en moneda local del país.

Las capacitaciones externas aprobadas generan para el funcionario un compromiso laboral en cuanto a su asistencia y cumplimiento de las actividades

dispuestas por la institución para el logro de los objetivos propuestos en dichas capacitaciones.

El funcionario debe entregar una copia del certificado de asistencia al Departamento de Talento Humano, máximo diez (10) días a partir de la terminación de la capacitación, para que sea archivada en la correspondiente hoja de vida.

En caso que un funcionario no asista o incumpla con los requisitos exigidos para aprobar el programa al cual se encontraba inscrito, no puede solicitar capacitaciones externas en los siguientes seis (6) meses para el caso de cursos, seminarios, foros, congresos, simposios o dos (2) años en el caso de Maestrías.

## CONCLUSIONES

La experiencia adquirida lleva a trazar algunas conclusiones importantes en cuanto al desarrollo de este proyecto, sobre todo cuando se ratifica la importancia del diseño y aplicación de las evaluaciones de desempeño, como herramientas para medir algunos de los aspectos que son considerados como trascendentes y que inciden en la productividad de la empresa.

Dicho en otras palabras, evaluar el desempeño hoy por hoy se ha constituido en una de las prácticas más importantes que tienen las organizaciones, para determinar cuál es el nivel de rendimiento que cada uno de los trabajadores posee, en relación a sus diversas actividades y quehaceres empresariales.

Para COMERCOM CÍA. LTDA., afianzarse en la aplicación de este proceso va mucho más allá de lo que tradicionalmente refieren las teorías y conceptos. Se demuestra, a través de las investigaciones realizadas a clientes internos, la no existencia de un apropiado sistema para evaluar y mejorar el rendimiento laboral de quienes forman parte de la organización, lo que sin duda contribuye a una elevada insatisfacción y por ende también, afecta en la generación de un verdadero compromiso frente a la propia organización y a sus clientes externos. En base a esto, está demostrado que para lograr un mejor desempeño, las empresas en los actuales mercados, deben potencializar la capacidad de sus colaboradores y para ello, adoptar modelos por competencias como la base de todo lo que se constituye en la gestión del talento humano.

Parte de los objetivos también implica el llevar a cabo un análisis estructural de los factores externos e internos a la empresa y en los que se puede apreciar claramente, que así como existen grandes oportunidades para desarrollar el negocio frente a un mercado altamente competitivo, también existen a nivel de la propia capacidad interna, variables que inciden en el desarrollo organizacional y que claramente afectan al desenvolvimiento de quienes forman parte de la misma. Para esto es necesario considerar que una empresa como COMERCOM CÍA. LTDA, no solo se constituye de

valores y principios, también es necesario el definir políticas que le agreguen valor a la empresa; pero sobre todo, que coadyuven a establecer un mayor empoderamiento entre los directivos y sus colaboradores.

En base a lo expuesto, es claro determinar que los niveles de satisfacción laboral no son precisamente los correctos. Existen conflictos entre el personal antiguo y el que no tiene más de 5 años en la empresa. Los procesos informales de evaluación limitan el potencial de desarrollo porque tan solo han estado enfocados en generar motivación a corto plazo con cursos, capacitaciones e incrementos salarios que han ido de acuerdo a los niveles de inflación, sin considerar a otros aspectos que también son relevantes y que constituyen la base de todo lo que el profesional verdaderamente representa para la empresa y el mercado al que atiende.

Si a esto se le agrega el análisis sobre la percepción que tienen los clientes acerca de la calidad y el nivel de servicio, se encuentra que estos atributos para la empresa se constituyen hoy por hoy, en una prioridad sobre la cual trabajar, para lograr que se conviertan en los nuevos factores de éxito. Además durante el desarrollo, el Departamento de Talento Humano tuvo que trabajar en la ardua tarea de recabar información sobre cada una de las diversas actividades que han venido desempeñando los funcionarios, en todo lo que respecta a sus actividades.

Lograda la realimentación, el diseño de los nuevos perfiles se convirtió en una realidad frente a las necesidades de la empresa y su estructura, en donde directivos, jefes y trabajadores en general, combinaron esfuerzos y tareas para definir cuáles serían los futuros lineamientos sobre los cuales se manejará el nuevo proceso de selección y contratación del personal.

Con la selección del Método de Evaluación 360° se abre una puerta inmensa a la realimentación que tanto la organización como cada uno de los colaboradores necesita, para mejorar su producción y los resultados frente a los clientes. En relación a este mismo contexto, la gestión del desempeño debe ser un proceso anual y continuo que

empiece con los imperativos estratégicos organizacionales, para que posteriormente finalice con los objetivos y metas individuales.

COMERCOM CÍA. LTDA. comprende la importancia de su utilización y define que la gestión del desempeño internamente es una expresión organizacional que permite conocer, evaluar, realimentar y ajustar el desempeño de cada persona con los lineamientos estratégicos y de cuyo proceso, se espera un crecimiento sostenido, que maximice los resultados y mejore el potencial de todos quienes forman parte de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Todo proceso o gestión que implique el desarrollo de una organización, debe también incluir un trabajo minucioso con quienes representan a la misma, puesto que, en referencia a las teorías y conceptos antes expuestos, los líderes o cabezas de área son los llamados a dirigir y a promover el cambio estructural y a evaluar con objetividad a quienes están a su cargo.
- Se recomienda la socialización de los procesos y las estrategias a alcanzar. Mientras una organización mantenga la política de esconder o de reservar la información y no compartirla con quienes forman parte de ella, sin lugar a dudas esto causará incertidumbre, falsas expectativas, rumores de pasillo y una evidente desmotivación que se verá reflejada directamente en el nivel del servicio.
- Parte de este trabajo se dedicó a explorar las oportunidades y los beneficios de crear un sistema formal, que garantice un modelo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa y de quienes la representan. Si bien el trabajo de extraer toda esta información ha llevado a sus actores a largas reuniones y consolidaciones, se recomienda su aplicación en el menor tiempo posible y evaluar a cada uno de los colaboradores en función al modelo propuesto. Dejar un proyecto de esta naturaleza tan solo en teoría y no hacerlo trascender para mejorar la estructura actual, generaría ante la vista de todos quienes intervinieron en ello, una desacreditación frente a los objetivos que la nueva administración intenta establecer, como la base del modelo organizativo.
- Parte de las recomendaciones es llevar a cabo un plan piloto que permita corregir en primera instancia, las falencias que podría tener este modelo. Se intenta con ello crear confianza entre los directivos y los colaboradores y entre las políticas y los resultados que se esperan alcanzar a corto y mediano plazo. El área Talento Humano, está presta a iniciar este proceso;

pero también es necesario un fuerte involucramiento de la Gerencia General, para que esta actividad tome fuerza y sobre todo, permanezca como un cambio sustancial y de perfeccionamiento en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social* (Primera ed.). Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Belzunce, M. d., Danvila, I., & Martínez, F. (2011). *Guía de Competencias Emocionales para Directivos* (Primera ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Biblioteca Banco Central del Ecuador. (2013). *Remesas del exterior a la baja por crisis en EEUU y Europa*. Recuperado el 29 de julio del 2013 de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=105272>
- Biblioteca Banco Central del Ecuador. (2013). El sistema financiero ecuatoriano desembolso 1.670.6 millones en créditos en febrero. Recuperado el 21 de marzo del 2013 de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=103533>
- Boletín Económico C. C. G. Perspectivas económicas (2013): la dinámica Económica se desacelera y se espera un crecimiento del PIB de 3,98 %. Recuperado el 3 de enero del 2014 de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%2>
- Camperos, M. (2008). La evaluación por competencias, mitos, peligros y desafíos. *Educere*, 12(43).
- Canal Tecnológico. (2013). Cifras de telecomunicaciones en Ecuador. Recuperado el 15 de julio del 2013 de [http://www.canaltecnologico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1581:ecuador-avanza-con-pie-firme-en-telecomunicaciones&catid=30&Itemid=125](http://www.canaltecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1581:ecuador-avanza-con-pie-firme-en-telecomunicaciones&catid=30&Itemid=125)

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio*, pp. 139-150.

Cenamor, A. (2000). *Animación y Dinámica de Grupo*. Salamanca, España: Secretaria General Técnica - Subdirección General de Información y Publicaciones.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). (J. Mares, Ed., & P. Mascaró, Trad.) México D.F., México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (Octava ed.). (M. de Anta, Ed.) México: Pearson Educación.

Domínguez, M. (Marzo de 2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*(24), 90 - 91.

El Comercio. Ecuador ocupa el octavo puesto en la región en penetración de Internet. Recuperado 27 de mayo del 2014 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/internet-ecuador-tecnologia-conectividad-uit.html>

El Diario. (2013). *El número de afiliados al IESS aumenta en Ecuador*. Recuperado el 4 de febrero del 2013 de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/253570-el-numero-de-afiliados-al-iess-aumenta-en-ecuador/>

El Telégrafo. (2013). *Las recaudación aduanera crece 9,5%*. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/ediciones.../2720-11-de-mayo-de-2013.html>

El Telégrafo. (2013). *La Asamblea aprobó el presupuesto del Estado* Recuperado el 24 de julio del 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-asamblea-aprobo-el-presupuesto-del-estado.html>

El Telégrafo. (2013). *Ecuador es el país con más emprendimientos en América Latina*.

Recuperado el 20 de agosto del 2013 de

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-es-el-pais-con-mas-emprendimientos-en-america-latina.html>

El Telégrafo. (2013) El 78% de las Mipymes en Ecuador carece de un departamento de

TIC. Recuperado el 10 de agosto de 2013 de

[www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-78-de-las-mipymes-en-ecuador-carece-de-un-departamento-de-tic.html](http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-78-de-las-mipymes-en-ecuador-carece-de-un-departamento-de-tic.html)

El Universo. (2013). Combustibles son el mayor peso que tiene estado. Recuperado el 5

de agosto de 2013, de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/05/nota/1248746/combustibles-son-mayor-peso-que-tiene-estado-subsidios>

El Universo. (2013). Balanza comercial semestral con déficit de \$ 391,6 millones.

Recuperado el 10 de septiembre del 2013, de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/09/nota/1264131/balanza-comercial-semestral-deficit-3916-millones>

El Universo. (2013). Hasta marzo hubo \$ 95,13 millones de Inversión Extranjera Directa.

Recuperado el 05 de agosto del 2013 de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/05/nota/1248666/hasta-marzo-hubo-9513-millones-inversion-extranjera-directa>

EOI, Escuela de Negocios. (2007). *MASTER EUROPEO, Dirección Estratégica del*

*Factor Humano*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de

<http://www.auraquinonesli.com/evaluacion.pdf>

Escobar, M. (July/Sept. de 2005). Las competencias laborales. ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96).

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones* (Decimotercera Edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Gil, F. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*(10), pp. 83-106.
- González, A. (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- González, J., & Parra, C. (July/Dec de 2008). Caracterización de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*(25), 48.
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga, ESPAÑA: Innovación y Cualificación S.L.
- INEC. (2013). Reporte mensual de inflación. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web/inec/IPC/IPC-2013/septiembre-13/Reporte\\_Inflación\\_sep\\_13.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web/inec/IPC/IPC-2013/septiembre-13/Reporte_Inflación_sep_13.pdf)
- Inter-American Centre for Knowledge. (2008). Las Cualificaciones Profesionales Nacionales en el Reino Unido. Recuperado el 28 de Febero de 2014, de <http://www.oitcinterfor.org/en/p%C3%A1gina-libro/cualificaciones-profesionales-nacionales-reino-unido>
- Jiménez, A., & Bueno, J. L. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?*. Madrid. Fundación Confemetal
- Luecke, R. (2007). *Gestión del Desempeño*. Barcelona, España: Harvard Business School Publishing Corporation.
- LUTEXSA. Código del Buen Gobierno Corporativo (2013): Departamento de Gestión Humana y Organizacional – Centro Administración Documental, Tercera Edición

- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (Enero - Abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1).
- Montes, M. J., & González, P. (2006). *Selección de Personal* (Primera ed.). Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el Trabajo* (Décimo Tercera ed.). (J. Mares, Ed., M. A. Sánchez, C. M. Pilar, & A. Deras, Trads.) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias*. Medellín, Colombia: CCO Los Consultores.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3).
- Peñaloza, M., & Arévalo, F. (Abril de 2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1).
- Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México D.F., México: Publicaciones Cruz O. S.A.
- Preciado, Á., & Monsalve, M. (enero-junio de 2008). El Liderazgo en la Gestión de la Empresa Informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), pp. 79-96.
- PROECUADOR. (2013). Guía comercial de la República del Ecuador. Recuperado el 20 de mayo del 2014 de [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/05/PROEC\\_GC2014\\_ECUADOR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR.pdf)

PROECUADOR. (2013). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. Recuperado 5 de mayo del 2013 de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC\\_GC2013\\_ECUADOR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf)

Puchol, L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos

Rincón, D., & Romero, M. (Julio - Noviembre de 2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Redalyc, Revista Venezolana de Gerencia*, VII(19), 362.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). (N. Anderson, Ed.) México, México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Education.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rueda, M. (2012). *La Evaluación Educativa: Análisis de sus Prácticas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (Septiembre de 2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), pp. 417-441.

Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile, Chile: RIL Editores.

Schermerhorn, J. R. (2003). *Administración Estratégica*. Estados Unidos de América. Editor Imusa

Wayne, R., & M. Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Reyes, Ed.) México, México: Pearson Education.

Zubiri, F. (mayo-ago de 2013). Satisfacción y motivación profesional. Anales del Sistema Sanitario de Navarra, 36(2).

Zarur, A. L. (2004). Entorno económico: elementos teóricos y metodológicos para el análisis. Bucaramanga, Colombia: Editorial UNAB.

## ANEXOS

## ANEXO 1

## Ficha Técnica - Encuesta a Colaboradores de la Empresa

<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - ENCUESTA</b>	
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	
1. ¿Conoce Usted para qué sirve una evaluación de desempeño?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Han evaluado su desempeño durante su vida laboral?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3. ¿Con qué método han evaluado su desempeño?	
Entrevista	<input type="checkbox"/>
Entrevista Grupal	<input type="checkbox"/>
Cuestionario Virtual	<input type="checkbox"/>
Cuestionario Físico	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
4. ¿Por quiénes ha sido usted evaluado?	
Jefe	<input type="checkbox"/>
Gerente General	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
5. ¿Ha recibido incentivos por su buen desempeño, luego de haber sido evaluado?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
6. ¿Qué incentivos ha recibido luego de un proceso de evaluación de desempeño?	
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>
Incremento Salarial	<input type="checkbox"/>
Bonos	<input type="checkbox"/>
Viajes	<input type="checkbox"/>
7. Luego de la evaluación por su desempeño ¿ha recibido Usted feedback o realimentación de sus resultados?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
8. ¿Con qué frecuencia cree Usted que deberían ser realizadas las evaluaciones de desempeño en la compañía?	
Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

9. ¿Conoce Usted qué es una competencia?

SI  NO

10. ¿Ha sido Usted evaluado por competencias?

SI  NO

11. De las siguientes opciones, ¿Qué elementos de la organización le han afectado más a usted en el desarrollo de las labores profesionales?

Falta de Objetivos en el Desarrollo de Funciones	<input type="checkbox"/>
Escasos reconocimientos, incentivos y recompensas	<input type="checkbox"/>
Mínima realimentación sobre el desempeño	<input type="checkbox"/>
Inadecuadas condiciones físicas	<input type="checkbox"/>
Problemas en la Comunicación Interna	<input type="checkbox"/>
Ausencia de Liderazgo de los mandos superiores	<input type="checkbox"/>
Escaso trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Usted conoce al 100% el perfil del puesto que ocupa?

SI  NO

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

## ANEXO 2

## Gráficos estadísticos de Resultados de Encuesta a colaboradores de la Empresa



Gráfico 1

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

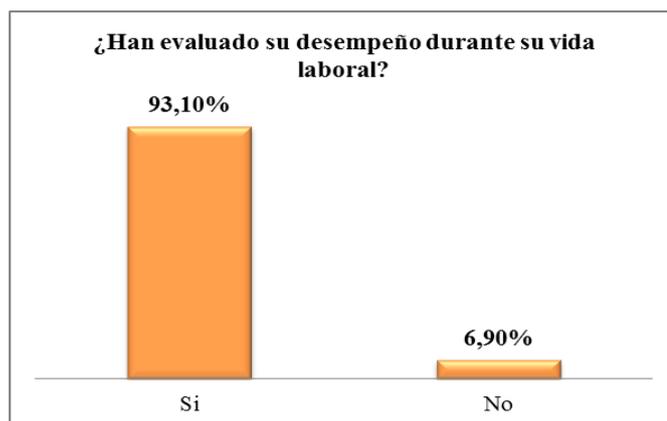


Gráfico 2

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

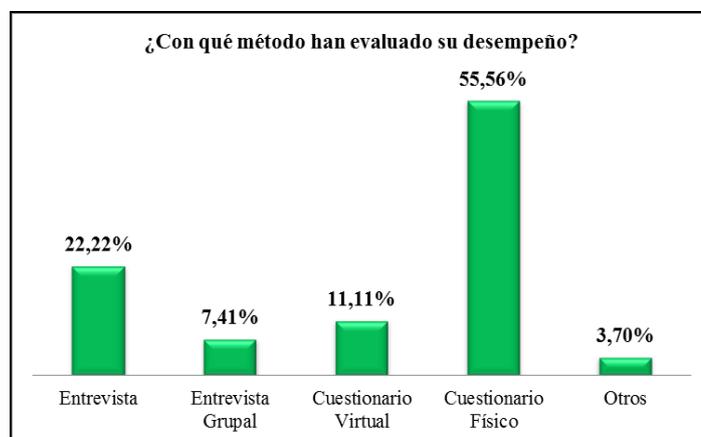
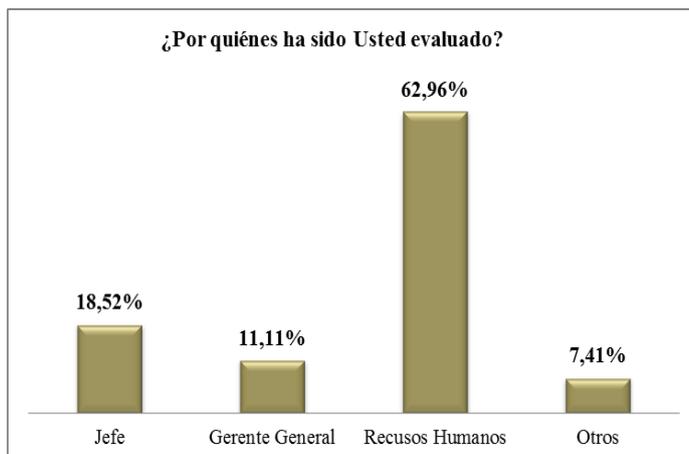


Gráfico 3

Fuente: Datos de la investigación

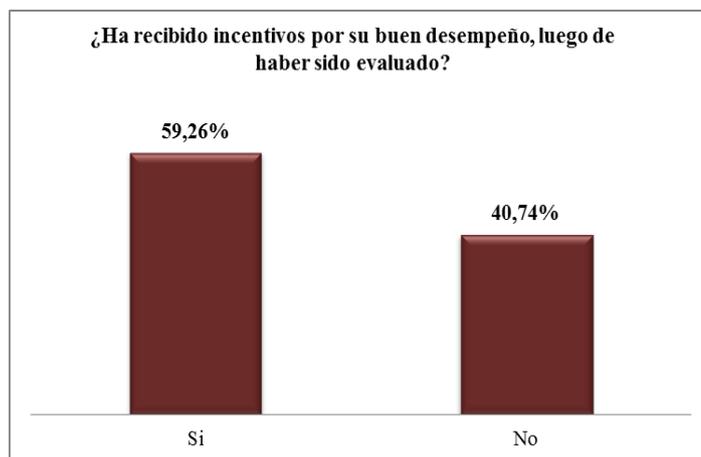
Elaborado por: El autor



**Gráfico 4**

Fuente: Datos de la investigación

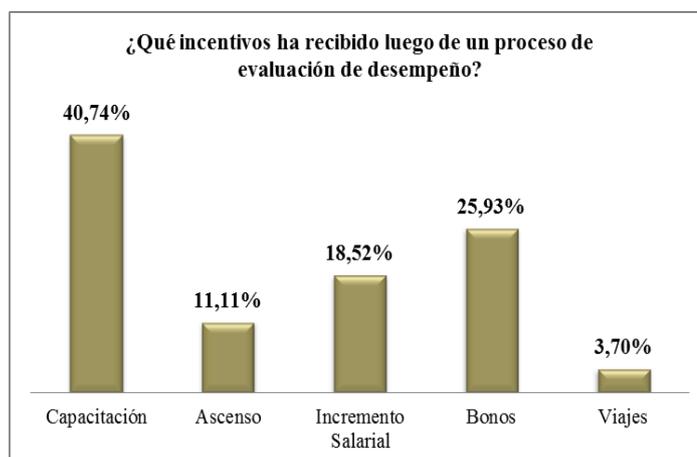
Elaborado por: El autor



**Gráfico 5**

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor



**Gráfico 6**

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

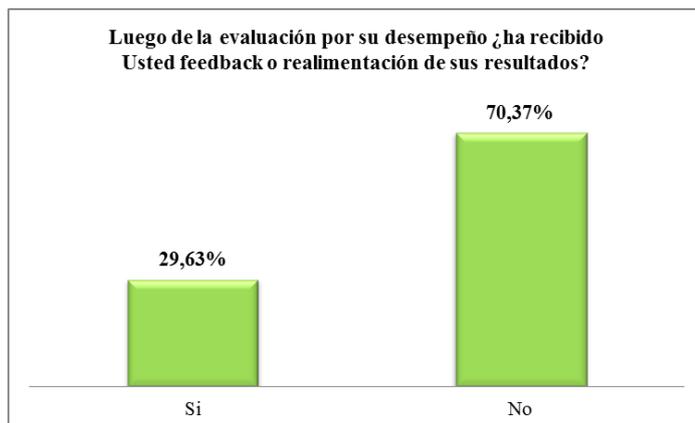


Gráfico 7

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

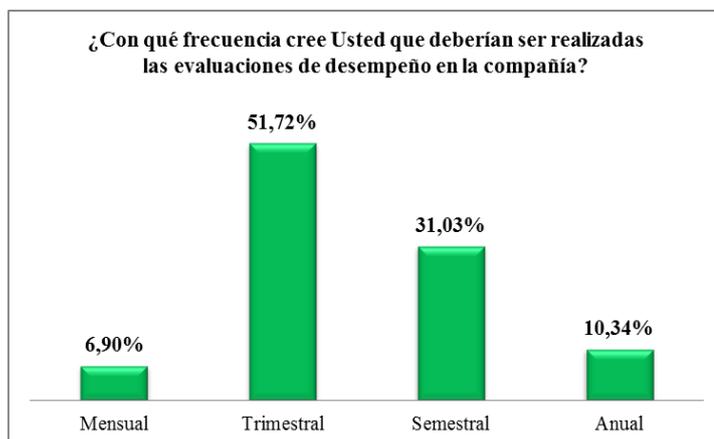


Gráfico 8

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

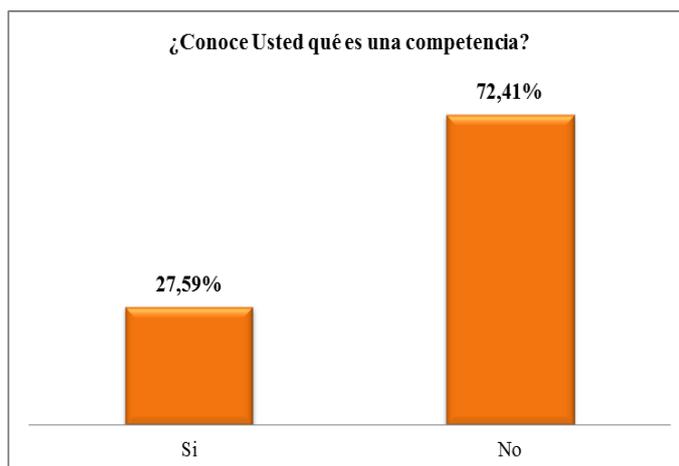
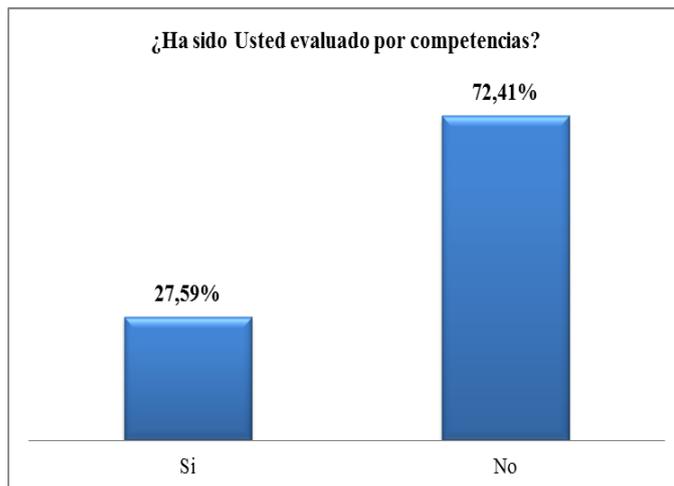


Gráfico 9

Fuente: Datos de la investigación

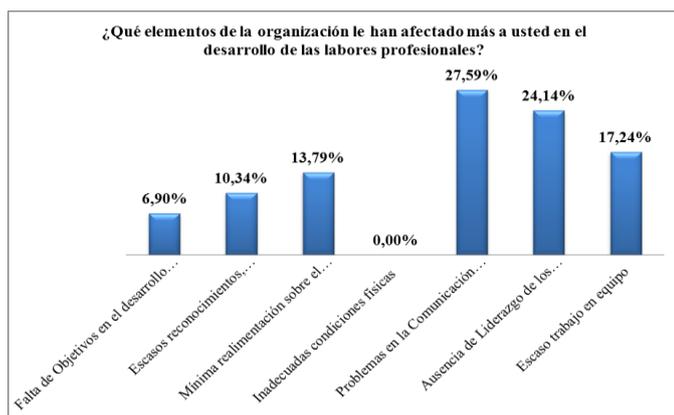
Elaborado por: El autor



**Gráfico 10**

**Fuente:** Datos de la investigación

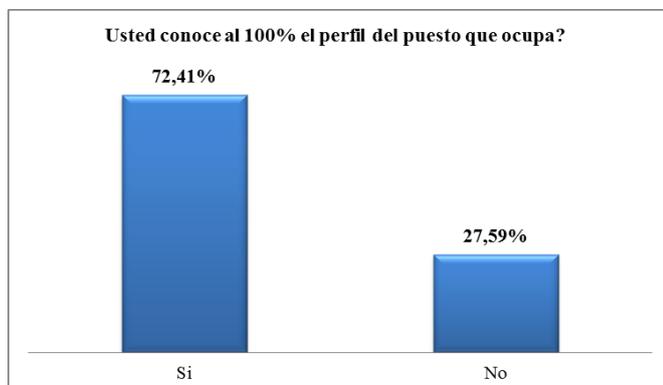
**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 11**

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 12**

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** El autor

## ANEXO 3

## Encuesta a Clientes Externos

<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS</b>			
<b>Cientes Externos</b>		<b>Procedencia</b>	
Distribuidores	<input type="checkbox"/>	Quito	<input type="checkbox"/>
Comercializadores	<input type="checkbox"/>	Guayaquil	<input type="checkbox"/>
Agentes	<input type="checkbox"/>	Cuenca	<input type="checkbox"/>
		Santo Domingo	<input type="checkbox"/>
<b>Tiempo de Relación con el Cliente:</b>			
0 - 2 años	<input type="checkbox"/>		
3 - 5 años	<input type="checkbox"/>		
6 - 8 años	<input type="checkbox"/>		
<b>1. ¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio de nuestro personal es....?</b>			
Excelente	<input type="checkbox"/>		
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>		
Bueno	<input type="checkbox"/>		
Regular	<input type="checkbox"/>		
Malo	<input type="checkbox"/>		
<b>2. ¿En cuáles de los siguientes aspectos cree usted que la comercializadora le brinda un servicio de calidad?</b>			
Recepción y entrega del producto	<input type="checkbox"/>		
Resolución de servicios de mantenimiento	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de crédito	<input type="checkbox"/>		
Horarios de atención	<input type="checkbox"/>		
<b>3. ¿Qué aspectos le provocan malestar en el servicio de nuestra comercializadora?</b>			
Nivel de Servicio	<input type="checkbox"/>		
Agilidad de los procesos	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de espera	<input type="checkbox"/>		
Cancelación de haberes	<input type="checkbox"/>		
Reclamos no atendidos	<input type="checkbox"/>		
<b>4. Califique el nivel de servicio ofrecido por la comercializadora</b>			
Excelente	<input type="checkbox"/>		
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>		
Bueno	<input type="checkbox"/>		
Regular	<input type="checkbox"/>		
Malo	<input type="checkbox"/>		
<b>5. ¿Cree Usted que la comercializadora ha manejado correctamente la marca y sus servicios?</b>			
Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>		
Parcialmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>		
De acuerdo	<input type="checkbox"/>		
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>		
<b>6. ¿Ha participado Usted de alguna actividad con el personal de la comercializadora?</b>			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
<b>7. De acuerdo a su opinión, ¿Cree usted que el personal de la comercializadora se esfuerza y/o esmera en servirlo?</b>			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

## ANEXO 4

## Gráficos Estadísticos de Resultados de la Encuesta a Clientes Externos

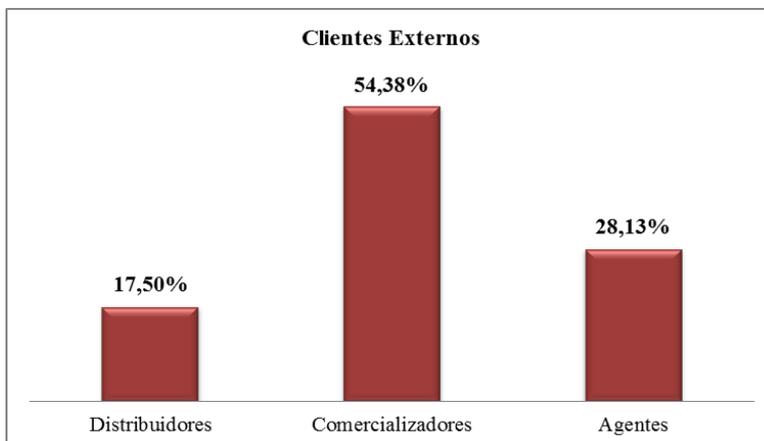


Gráfico 13

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

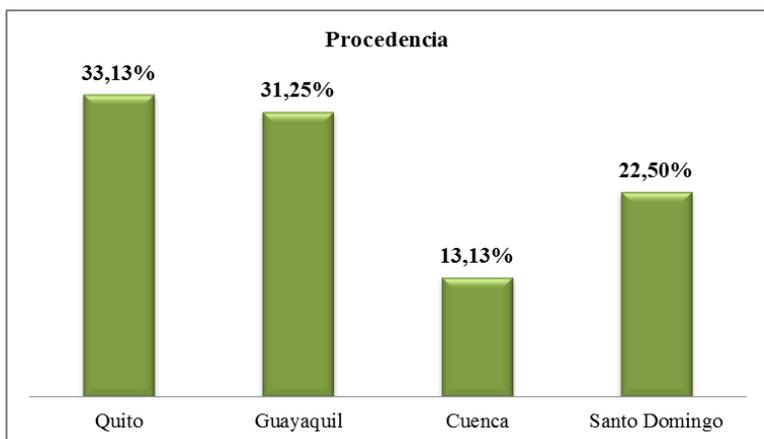


Gráfico 14

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

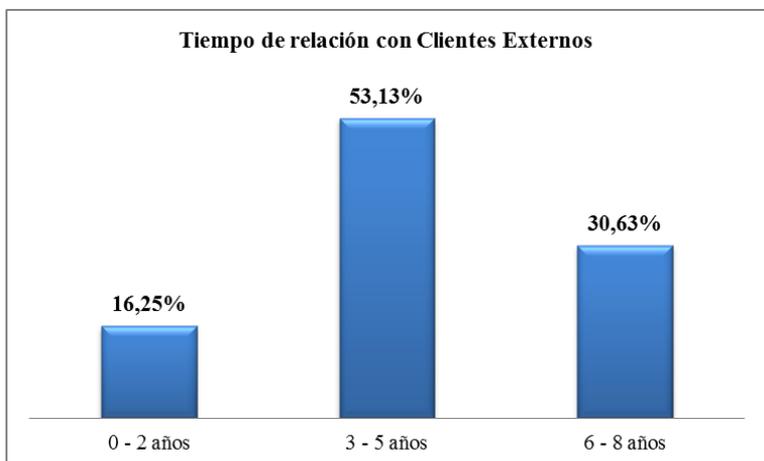


Gráfico 15

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

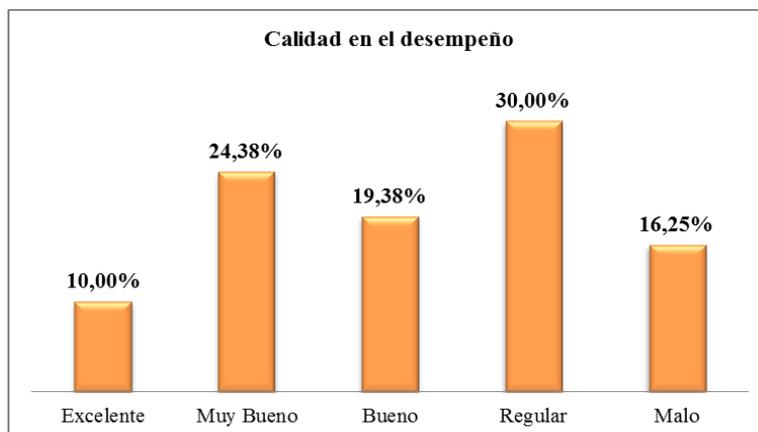


Gráfico 16

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

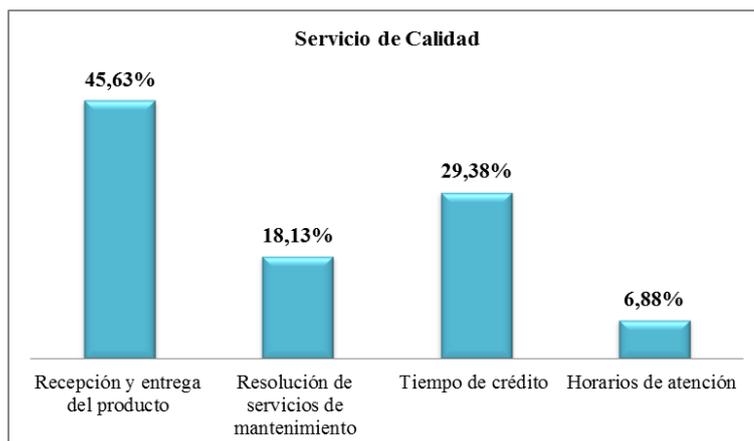


Gráfico 17

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor

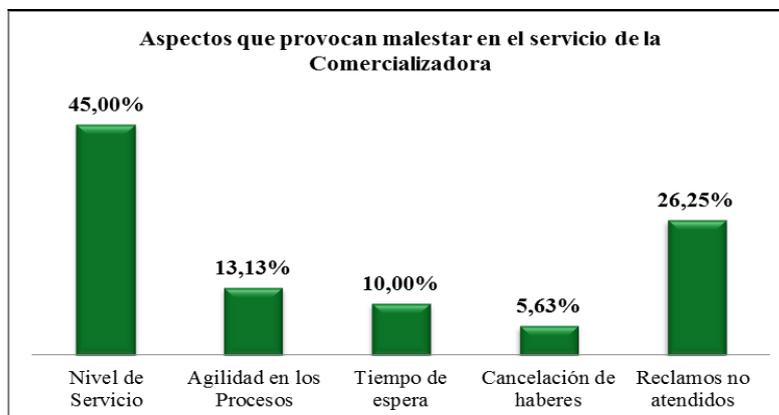
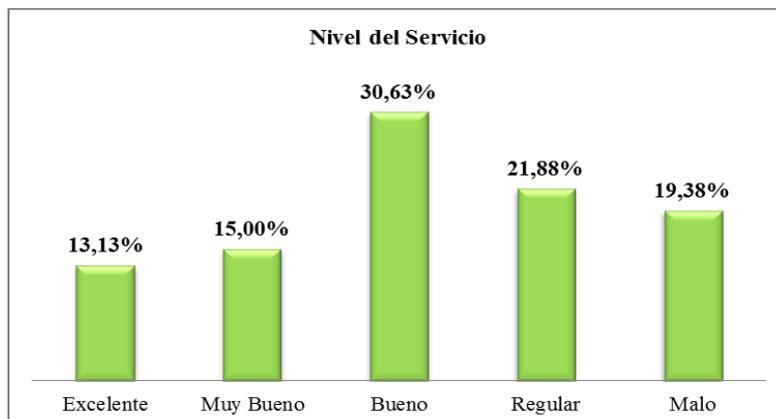


Gráfico 18

Fuente: Datos de la investigación

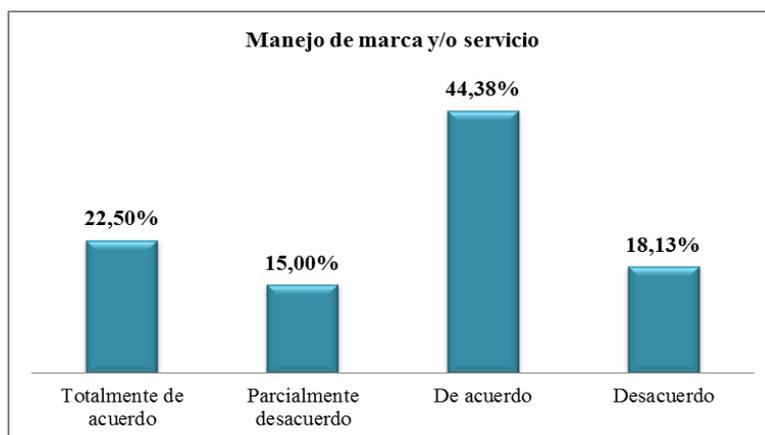
Elaborado por: El autor



**Gráfico 19**

Fuente: Datos de la investigación

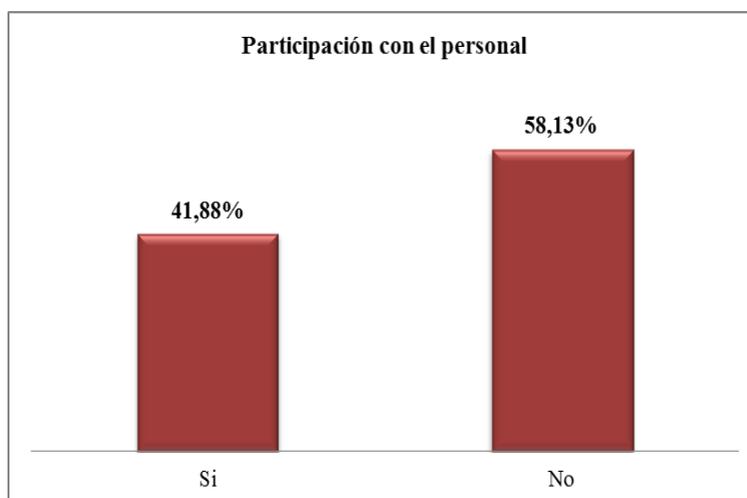
Elaborado por: El autor



**Gráfico 20**

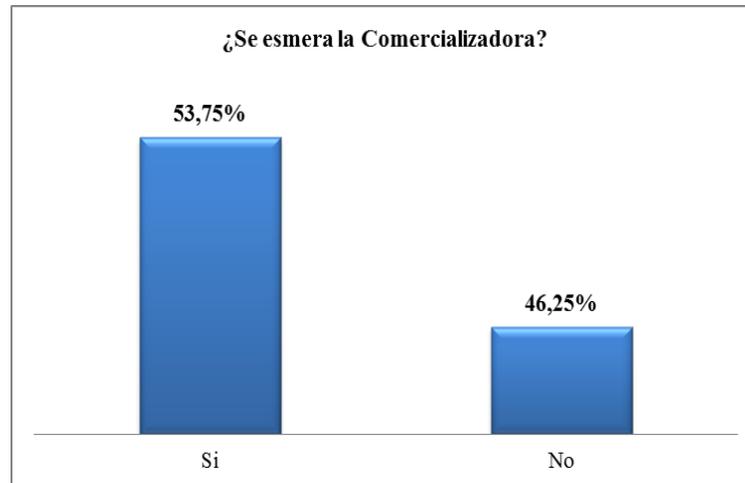
Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: El autor



**Gráfico 21**

**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 22**  
**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaborado por:** El autor

## ANEXO 5

## Ficha Técnica de la Entrevista en Profundidad

<b>FICHA TÉCNICA</b>		
<b>Ciudad:</b>	Guayaquil	<u>5 personas</u>
<b>Ocupación:</b>	Director	<u>2</u>
	Asesor	<u>3</u>
<b>Tiempo en la Empresa:</b>	Director Operacional	<u>8 - 12 años</u>
	Director Financiero	<u>13 - en Adelante</u>
	Asesor Comercial	<u>13 - en Adelante</u>
	Asesor de Industrias	<u>8 - 12 años</u>
<b>BATERÍA DE PREGUNTAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durante todos sus años de servicio ¿Cuál ha sido su opinión con respecto a la aplicación de evaluaciones de desempeño?</li> <li>2. Según su criterio ¿Qué aspectos o factores han afectado la cultura o el comportamiento organizacional del personal de la comercializadora?</li> <li>3. ¿Ha sido Usted recompensado por el resultado de sus evaluaciones?</li> <li>4. ¿Qué aspectos cree Usted que a la empresa le hacen falta para mejorar su productividad y desempeño organizacional?</li> <li>5. Entre los procesos y procedimientos implementados en la organización ¿ Existe o conoce Usted a profundidad las competencias necesarias para ejercer el cargo que actualmente está desempeñando?</li> </ol>		

**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

