

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales.

Caso de Estudio Empresa Cedimacon S.R.L.



Informe final presentado por:

Katherine Matos

Arismendy Castillo

Yaneuris Ureña

Para la obtención del grado de:

Licenciado en Administración de Empresas

Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Santo Domingo, D.N.

2018

Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales.
Caso de Estudio Empresa Cedimacon S.R.L.

DEDICATORIAS

“A **Dios**, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor genuino. A mis padres, **Garmi Elina** y **Ramón Augusto**, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, motivación constante, por sus ejemplos de perseverancia, por el cariño que me dan día a día, el valor mostrado para salir adelante y su amor incondicional. A mi hermana **Karen**, por apoyarme siempre, por sus lindos consejos y por su amor infinito”.

Katherine Michelle Matos Gómez

“A mi madre **Camelia Ferreras** por su sacrificio y esfuerzo, por ayudarme a hacer una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad desde el principio, mostrando siempre su comprensión, cariño y apoyo. A mi tía **Altagracia Divina Ferreras**, quien con sus palabras de aliento y su cuidado me ayudó a no bajar los brazos ni un momento y mantener la motivación de seguir hasta el final”.

Arismendy Castillo Ferreras

“Agradezco en primer lugar a **Dios**, luego a mis **padres** que han dado todo el esfuerzo para que esté culminando esta etapa de mi vida y darle las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles, gracias a ellos soy quien soy, me siento feliz de ser un orgullo para ellos, y por último, pero no menos importante, gracias a todas aquellas personas que confiaron en mí y me motivaron a seguir adelante”.

Yaneuris Ureña De La Cruz

AGRADECIMIENTOS

A nuestra **Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña -UNPHU-**, por habernos brindado tan buenos valores, por aceptarnos como parte de ella y así poder realizar nuestras carreras. A sus **docentes**, que nos brindaron sus conocimientos y apoyo, y por estar ahí cada vez que tuvimos una necesidad.

A nuestros **familiares**, por ser parte de nuestras vidas, por apoyarnos siempre y por su amor cada día.

A nuestra asesora **Marcelle Peralta** por brindar su conocimiento y dedicar su tiempo a guiarnos y ayudarnos a realizar la investigación de la mejor manera.

ÍNDICE

Dedicatorias	
Agradecimientos	
Objetivos.....	i
Planteamiento del Problema	ii
Justificación	iii
Metodología de la Investigación.....	iv
Delimitacion del Tema	vi
Introducción.....	vii

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SUS GENERALIDADES

1.1 Definición de Evaluación de Desempeño.....	10
1.2 Fases de la Evaluación del Desempeño:.....	10
1.3 Competencias Laborales.....	11
1.3.1 Definición	11
1.3.2 Características de las Competencias Laborales	12
1.4 Gestión por Competencias.....	13

CAPÍTULO II

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CEDIMACON

2.1. Encuesta.....	18
2.2 Tabla No.1- ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?	19
2.3 Tabla No.2- ¿Considera usted pertinente la forma en que se evalúa su desempeño laboral dentro de la empresa?	20
2.4 Tabla No.3- ¿Existe un manual de posiciones administrativas dentro de la empresa?	21
2.5 Tabla No.4- ¿Se han establecido dentro de las políticas de la empresa cuales son las competencias requeridas en cada puesto?	22
2.6 Tabla No.5- ¿Considera usted pertinente el establecimiento de un manual de competencias requeridas para cada uno de los puestos administrativos de la empresa?	23
2.7. Análisis de la Encuesta	24

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MÉTODO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

3.1 Presentación de CEDIMACON S.R.L.26

3.2 Organigrama26

3.3 Responsabilidades Dentro del Organigrama.....27

3.4 Competencias Propuestas para los Puestos Administrativos.....30

3.5 Criterios de Evaluación de las Competencias.....33

3.6 Manual de Funciones y Niveles de Competencia Propuestos34

Conclusiones.....ix

Recomendaciones x

Referencias Bibliográficas.....xi

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el manual de funciones por competencias para la Empresa Cedimacon S.R.L.

Objetivos Específicos

- Determinar si el personal de Cedimacon S.R.L. considera pertinente el establecimiento de un manual de competencias para los puestos administrativos de la empresa.
- Establecer las competencias organizacionales y técnicas requeridas para los colaboradores del área administrativa de la Empresa Cedimacon S.R.L.
- Identificar los niveles de competencia necesarios que debe tener el ocupante de cada puesto del área administrativa de la Empresa Cedimacon S.R.L.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Cedimacon S.R.L. la cual tiene como actividad principal la importación, distribución y comercialización de materiales de construcción y ferretería al por mayor, cuenta dentro de su programa de desarrollo organizacional con un manual de funciones compuesto por las actividades, requerimientos y responsabilidades de cada uno de sus cargos administrativos. Sin embargo, en este momento se desconocen las competencias requeridas por la organización en todos sus niveles de tal manera que permitan la plena identificación del perfil de cada cargo.

El desarrollo de este manual con base en competencias será percibido como la herramienta dinámica necesaria para realizar, entre otros, adecuados procesos de selección de personal y capacitación del mismo. La organización apropiada de las actividades y los requerimientos específicos de cada una de estas se logran mediante este método de gestión, el cual aumenta la competitividad de la empresa y permite la constante optimización y efectividad de los procesos.

Por estos motivos, se expone que la intención de esta investigación es la realización de un manual de funciones por competencias que permita seguir impulsando en desarrollo, crecimiento y mejoramiento de la compañía trabajando desde su recurso más valioso, el recurso humano.

JUSTIFICACIÓN

Se plantea realizar el manual de funciones por competencias para la EMPRESA CEDIMACON S.R.L., puesto que ésta busca ampliar su competitividad por medio de la mejoría y logro de máxima eficacia laboral que el modelo de competencias pueda ofrecer.

Ante los cambios producidos en su entorno social y laboral, las empresas se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos para mantener y mejorar su competitividad. En concreto, con respecto a las personas, el cambio ha sido de 180°. Así, éstas han pasado de ser consideradas un gasto, que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad. Mientras los recursos tecnológicos y conceptos financieros se acercan, los recursos humanos son los que marcan la diferencia en cuanto a permanencia, crecimiento y sostenimiento de las empresas.

(Decenzo & Robbins, 2001)

Complementario a este planteamiento, se establece que la función de un departamento de recursos humanos es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales.

(Fernández, 2008)

Es precisamente esto finalmente lo que la Empresa Cedimacon S.R.L. precisa mediante el desarrollo de este trabajo y lo que justifica esta monografía; por medio del desarrollo de la misma se pretende obtener las herramientas necesarias para conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo y de esta manera aumentar la satisfacción laboral.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación es de carácter descriptivo y documental con el que se pretende dar razones y argumentos para responder las incógnitas en cuanto al tema tratado y a la vez de analizar a profundidad la figura objeto de estudio en la Empresa Cedimacon S.R.L.

En tal sentido, será una monografía descriptiva porque dará a conocer las situaciones y actitudes de la empresa en relación a la evaluación del desempeño y su enfoque en las competencias Laborales. Para lo mismo se realizará una recolección de datos, los cuales serán analizados para su posterior conclusión.

Además, como ya se señaló, será de carácter documental porque se apoyará en fuentes de carácter registradas, es decir, en documentos de distintas especies. Dentro de lo que se pueden citar la investigación bibliográfica y la hemerográfica; ambas utilizadas en esta tesis de grado.

Universo y Muestra de Estudio

La muestra de estudio de esta investigación lo constituye el 75% del universo de colaboradores en el área de administración de la Empresa Cedimacon, es decir, 15 del total de 20 empleados del área han sido tomados en cuenta para esta investigación.

Recolección, Análisis y Medición de los Datos

En cuanto a la recolección de los datos este trabajo de grado lo hará a través de las fuentes primarias, ya que para ello se ejecutará dicha acción en la propia Empresa Cedimacon. En lo que concierne al instrumento a utilizar para tales fines el mismo será la encuesta, el cual es el más apropiado, por las características de esta investigación de carácter descriptiva. Con este instrumento se pretende recopilar los datos por medio de un cuestionario previamente diseñado para este trabajo de grado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información y con el objetivo único de dar respuesta al problema de la investigación.

La investigación se abordará desde un enfoque cuantitativo por considerarlo el más apropiado dado las características de este trabajo de grado, el cual se enmarca en la objetividad de los datos recolectados, los cuales, a su vez, son estáticos y cuantificables.

En cuanto a los métodos, en primer lugar será el inductivo, dados los resultados, que partirán de los antecedentes en la Empresa Cedimacon. Por otro lado, el método analítico se observará a través de las conclusiones y recomendaciones.

DELIMITACIÓN DEL TEMA

Esta investigación se realizará en la Empresa Cedimacon S.R.L., ubicada en la Avenida Jacobo Majluta no. 35, Ciudad Modelo, Santo Domingo Norte; la cual es una organización que tiene como actividad principal la importación, distribución y comercialización de materiales de construcción y ferretería en general.

El estudio se llevará a cabo con el 75% del personal del área administrativa de la empresa, departamento al cual se hará la recomendación de implementar del manual de desempeño por competencias planteado en esta monografía.

Considerando el tipo de empresa en el que se realizará el estudio, los supervisores y gerentes generalmente nos dedicarán tiempo limitado para nuestra investigación. Por lo que el factor tiempo para atender los asuntos de exploración será limitado.

Por políticas internas de la empresa la información que se manejará en casi toda la investigación será de carácter confidencial, y esto restringirá la libertad de publicación de algunos aspectos importantes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad en empresas y países es una exigencia de capacidad de cooperación y colaboración al interior de los procesos en los que necesariamente se debe involucrar para crecer y desarrollarse, las competencias son un factor clave en cualquier organización, ya que definen conocimientos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades que hacen caminar a la empresa, y un mayor acercamiento a una conducta competitiva se logra a partir de la definición y conocimiento de un marco de competencias generalizado y especificado por la organización de acuerdo a su actividad comercial.

En República Dominicana, como en la mayoría de países, las empresas requieren de servicios más eficientes y competitivos, a través de personal que posea las competencias laborales específicas y necesarias para el buen desempeño de sus labores, sin embargo, esto no garantiza que el personal se desempeñe de acuerdo a dichas funciones, por lo que se ha visto en la necesidad de evaluar el desempeño basado en estas competencias laborales establecidas para dar soluciones a problemas de deficiencia o incumplimiento de funciones, y para contar con personal mejor calificado y eficiente que permita mejoras a largo plazo.

En tal sentido, es de vital importancia la escogencia del talento humano de una organización, y hacerse con responsabilidad, no solo teniendo en cuenta las funciones compuestas por las actividades, requerimientos y tareas de cada uno de sus cargos, sino haciendo un especial énfasis en el perfil profesional y en el tipo de competencias que debe reunir la persona para poder asumir un reto tanto laboral, como profesional y por supuesto el compromiso adquirido por el individuo con los objetivos a nivel institucional.

La organización apropiada de cada uno de los puestos de trabajo, puede garantizar el incremento de la competitividad de la empresa y permitir la constante optimización y efectividad de los procesos, es por ello que se plantea en esta monografía la implementación de un manual de desempeño basado en las competencias laborales para la Empresa Cedimacon.

La metodología utilizada para realizar esta investigación es en base al método descriptivo, a través del cual se detallan los puntos que se consideran de importancia en el manejo y gestión de las competencias de los colaboradores de una empresa.

Para abordar este tema, el presente trabajo está estructurado en tres (3) capítulos. En el capítulo uno (1) se aborda el tema relacionado a la evaluación de desempeño y las competencias laborales, en estos aspectos se detallan las características y conceptos principales de estos puntos de gestión de personal.

Por otro lado, el capítulo dos (2) abarcará la encuesta realizada al personal de la Empresa Cedimacon, la cual permitirá dimensionar y caracterizar la problemática administrativa, en cuanto al establecimiento de evaluaciones de desempeño con enfoque en las competencias requeridas en cada puesto administrativo.

Más adelante, en el capítulo tres (3) se realizará la propuesta de un manual de funciones en base a competencias de los puestos administrativos y los niveles requeridos de acuerdo a las habilidades técnicas y organizacionales.

Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones enfocadas en el contexto de la Empresa Cedimacon y referidas a los datos más relevantes encontrados en la investigación.

CAPÍTULO I
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SUS GENERALIDADES

1.1 Definición de Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un colaborador ejecuta sus labores dentro de una organización. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de colaboradores y valoración del colaborador.

(Ivancevich, 2005)

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación, el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los colaboradores, por lo que los colaboradores preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica de examinar el trabajo de los colaboradores.

Por su parte, Aguirre la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

(Aguirre, 2000)

1.2 Fases de la Evaluación del Desempeño:

- **La Identificación.**

Consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

(Ivancevich, 2005)

- **La medición.**

Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

(Ivancevich, 2005)

- **La gestión.**

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

(Ivancevich, 2005)

1.3 Competencias Laborales

1.3.1 Definición

Las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Además, añade que “las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad”. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular.

(Moreno, 2003)

Barrios y Fong (2002) se refieren a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Al agrupar la definición a dos enfoques:

- I. Enfoque americano: Recalca las características personales subyacentes al comportamiento tales como los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, actitudes, creencias, valores.
- II. Enfoque europeo: Recalca los comportamientos laborales observables como el desempeño en la tarea, desempeño en el contexto y desempeño adaptativo.

1.3.2 Características de las Competencias Laborales

Es un sistema eficiente de gestión del desempeño, las competencias reflejan la misión, las metas y la cultura de la organización, ayudan a enfocar y orientar la energía necesaria para que la organización y el personal logren un alto grado de desempeño, son fáciles de entender y valoradas por todo el personal, consideradas como indispensables para el éxito del trabajador y reconocidas por todo el personal como clave del éxito general de la organización.

(Guía para gerentes, 2000)

Además, las competencias laborales, son la respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y en general, a la sociedad. Para empresas en proceso de fusión, estas exigencias implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto de trabajadores como empresarios para generar con eficiencia, las nuevas modalidades de ejecución del trabajo. De las cuales se mencionan las definiciones:

(Mertens, 1999)

- **Conocimientos**, es más que un conjunto de datos, información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje. El conocimiento es la apreciación de la posesión de multitudes de datos interrelacionados que por sí solos poseen un menor valor

cuantitativo, es el grado de cualificación de una persona en particular, o sea su pericia o conocimiento en asuntos culturales, científicos y tecnológicos.

- **Habilidades**, es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objeto determinado. Habilidad es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar, y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o en grupo. Talento que el individuo muestra para hacer las cosas.

(Mertens, 1999)

- **Aptitudes**, La aptitud (del latín *aptus* = capaz para), es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias individuales en situaciones futuras de aprendizaje. En lenguaje habitual, la aptitud se refiere a la capacidad de un individuo para realizar adecuadamente un trabajo, en psicología abarca, tanto capacidades cognitivas y procesos como rasgos emocionales y de personalidad.

(Mertens, 1999)

Por lo tanto las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. En resumen, las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y las estrategias de la organización.

1.4 Gestión por Competencias.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a

las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

(Morales, 2008)

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, así reducir la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas. Ya que el objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- I. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- II. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- III. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- IV. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- V. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- VI. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación. Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, y lograr así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los

procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a la selección, formación, plan de carrera/sucesión, promoción, retribución, desempeño y potencial.

(Morales, 2008)

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- I. Perfiles ideales de los puestos.
- II. Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- III. Necesidades de formación individual y grupal.
- IV. Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- V. Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas. Por tal razón, se considera que la gestión de recursos humanos por competencias es la herramienta que permitirá incrementar la productividad, en tener una mejor relación con sus colaboradores y poder competir en los mercados internacionales.

Se indica que para aplicar el término de competencia laboral, es ineludible seguir un proceso que exige la implementación de normas y es necesario tener presente que existen cuatro fases diferentes en su aplicación y son las siguientes.

- **La identificación de competencias.**

El primer paso es establecer las características que identifican a un puesto determinado y se pueden realizar desde el concepto que se tiene sobre el puesto o bien desde el mismo puesto de trabajo, y emplear la metodología que se considere conveniente.

- **Normalización de competencias.**

Al identificar las competencias, es conveniente hacer la descripción de las mismas, para que los colaboradores tengan un solo criterio al aplicarla y lo más importante

determine una norma que es la institucionalización del procedimiento para la realización de determinada actividad.

- **Formación basada en competencias.**

Conocida la descripción del puesto y determinado el procedimiento para su realización, será mucho más fácil determinar el perfil deseado, lo que permitirá la programación de capacitaciones para la orientación de competencias clara, de acuerdo a las normas y se lograra mucha más eficiencia para las necesidades de la empresa.

- **Certificación de competencias.**

Para la certificación, es necesario seguir un proceso de evaluación de competencias. El certificado no es un diploma en donde se da crédito a un estudio, sino la constancia de una competencia demostrada, el objetivo primordial en el trabajador es, saber lo que se espera de él, en el empresario saber que competencia requiere para su organización y a los que dirigen la capacitación qué perfil desean obtener.

(Mertens, 1997)

La certificación es una garantía de calidad, haciéndolo saber que es capaz de hacer el trabajador y que competencias posee. Al certificar al trabajador por competencias laborales este adquiere un valor agregado por que se le reconoce una competencia adquirida, que se describe sus capacidades laborales abonadas al crédito académico que le permite tener ese puesto. El trabajo resulta más eficiente si el trabajador sabe lo que se espera de él, por lo que al diseñar la formación o programas de capacitación para el personal, debe ir encaminado al mejoramiento de su desempeño, pero también, debe desarrollarse competencias de base amplia o competencia comunes que no son únicamente para un puesto y pueden aplicarse a diferentes empleos.

CAPÍTULO II

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CEDIMACON

2.1. Encuesta

La siguiente encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la Empresa Cedimacon S.R.L., en horarios de receso del personal administrativo; la población objeto de estudio ascendió a la cantidad de 15 personas, correspondientes al 75% de la totalidad de los colaboradores del área administrativa.

Los datos obtenidos fueron tabulados en tablas o cuadros estadísticos con sus respectivos gráficos de pastel sobre los hallazgos más importantes, haciendo una distribución de cantidad y porcentaje para cada indicador, concluyendo con la respectiva interpretación de cada interrogante presentada.

Esta encuesta, además, permitirá dimensionar y caracterizar la problemática administrativa, en cuanto al establecimiento de evaluaciones de desempeño con enfoque en las competencias requeridas en cada puesto administrativo en el contexto de la Empresa Cedimacon.

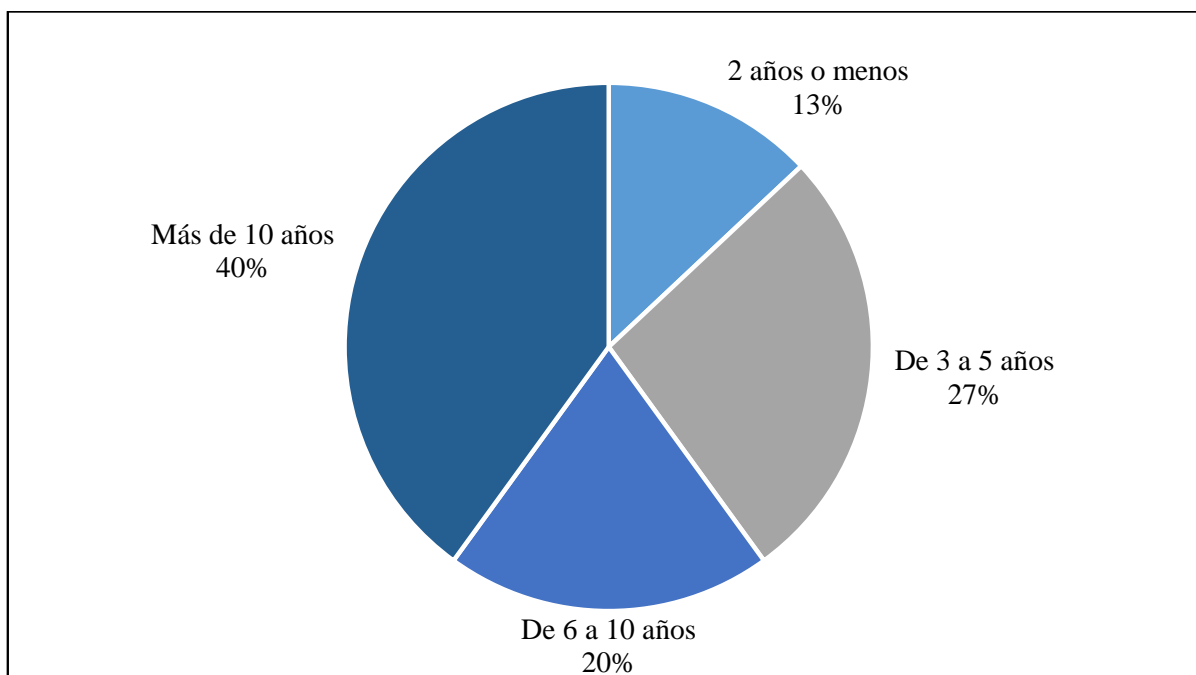
2.2 Tabla No.1- ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?

Tiempo en la empresa	Frecuencia simple	Porcentaje
2 años o menos	2	13
De 3 a 5 años	4	27
De 6 a 10 años	3	20
Más de 10 años	6	40
<i>Total</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Fuente: elaboración propia

De la anterior interrogante se desprenden los siguientes resultados: un 13 % de las personas encuestadas tienen 2 años o menos laborando en la Empresa Cedimacon, el 27% dice tener entre 3 y 5 años de experiencia en la empresa, el 20% contestó estar entre 6 y 10 años, el restante 40%, que constituye ampliamente la mayoría, contestó tener más de 10 años con la empresa.

Gráfico No. 1



Fuente: elaboración propia.

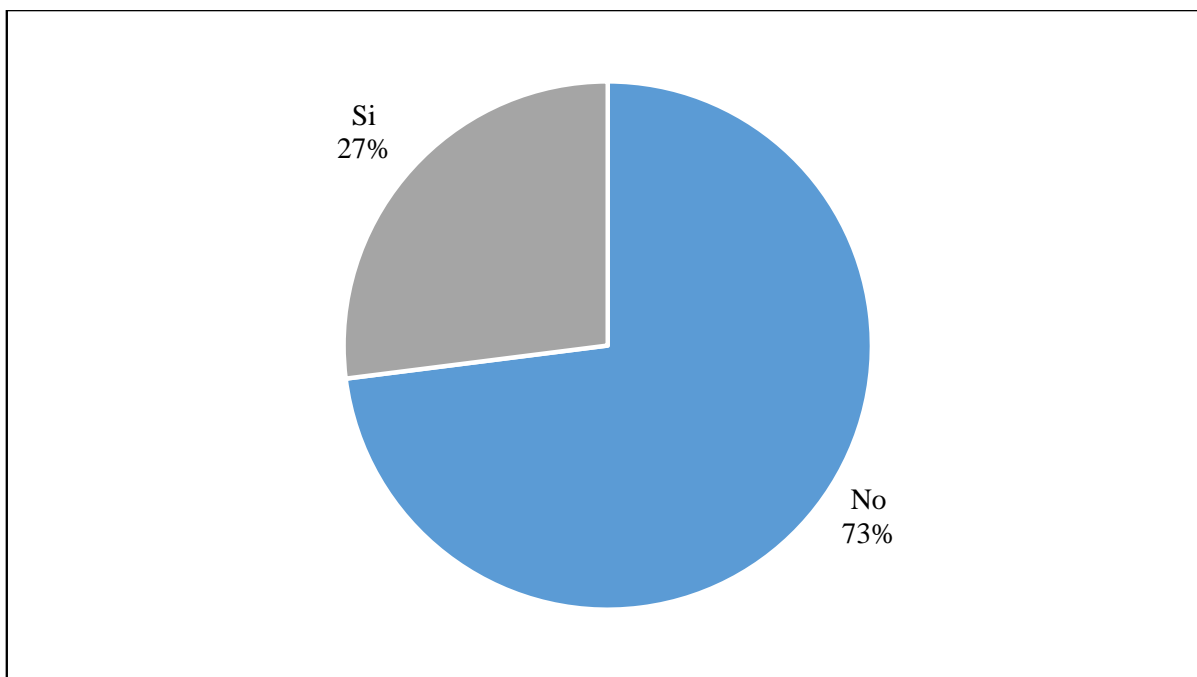
2.3 Tabla No.2- ¿Considera usted pertinente la forma en que se evalúa su desempeño laboral dentro de la empresa?

Problemas en la toma de decisiones	Frecuencia simple	Porcentaje
Si	4	27
No	11	73
<i>Total</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Fuente: elaboración propia

Aquí se aprecia que el 73% de los encuestados considera que la forma en que se evalúa su desempeño laboral dentro de la empresa no es la adecuada, por su parte el 27% considera que si se hace de la forma correcta.

Gráfico No.2



Fuente: elaboración propia.

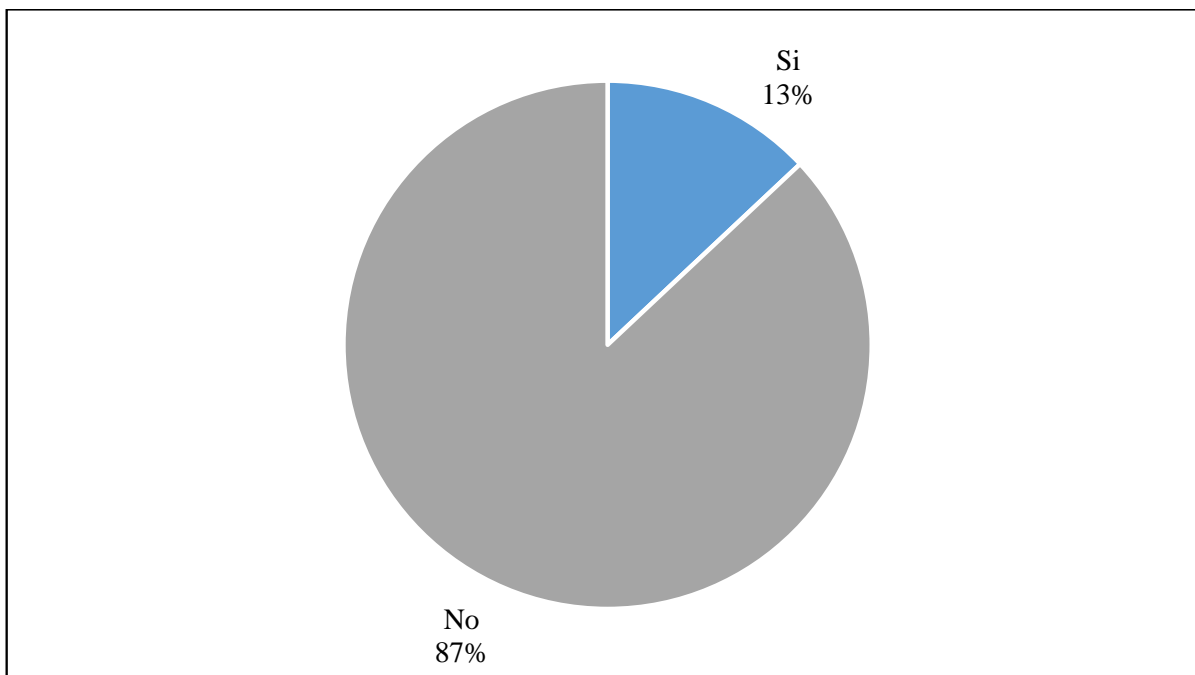
2.4 Tabla No.3- ¿Existe un manual de posiciones administrativas dentro de la empresa?

Estructura Organizacional adecuada	Frecuencia simple	Porcentaje
Si	2	13
No	13	87
<i>Total</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se percibe que solo el 13% de los entrevistados considera que existe un manual de posiciones administrativas dentro de la estructura organizacional actual de la empresa; por otro lado, la mayoría de colaboradores administrativos contestó que no existe tal manual, respondiendo de esta forma el 87%.

Gráfico No.3



Fuente: elaboración propia.

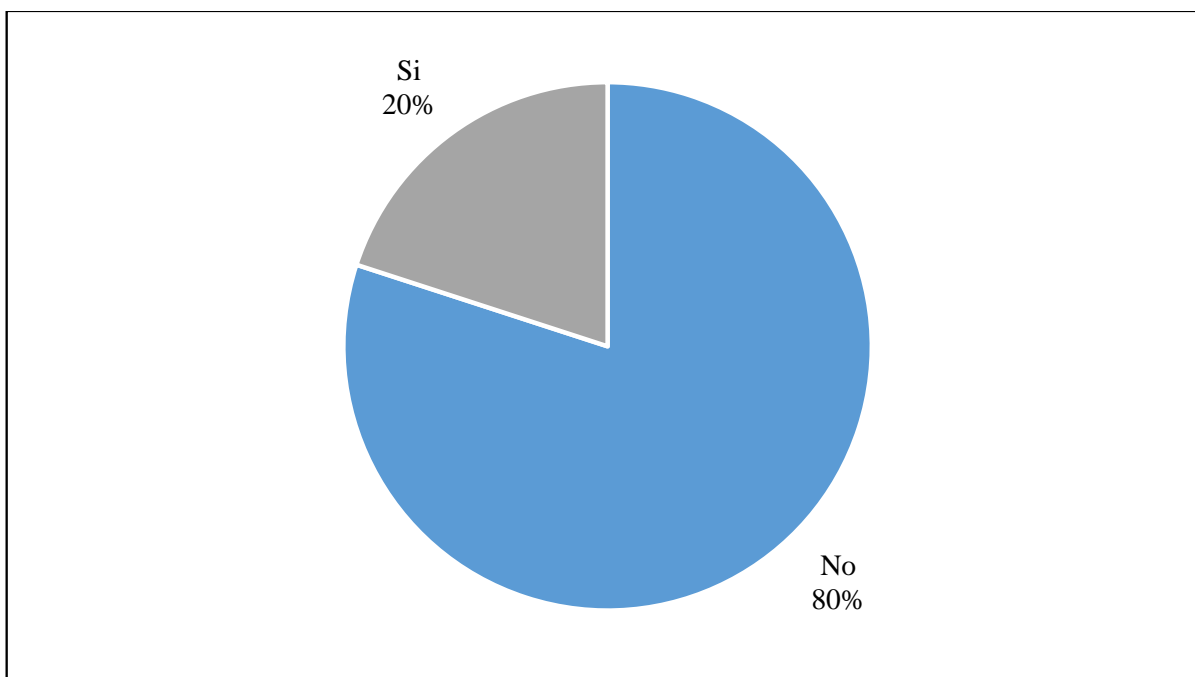
2.5 Tabla No.4- ¿Se han establecido dentro de las políticas de la empresa cuales son las competencias requeridas en cada puesto?

Búsqueda de asesoría externa	Frecuencia simple	Porcentaje
Si	3	20
No	12	80
<i>Total</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, ante la interrogante de si la empresa tiene dentro de sus políticas establecidas las competencias necesarias para los ocupantes de cada posición en la gestión administrativa el 80% de los encuestados contestó que no; mientras que el 20% opinó que sí.

Gráfico No.4



Fuente: elaboración propia.

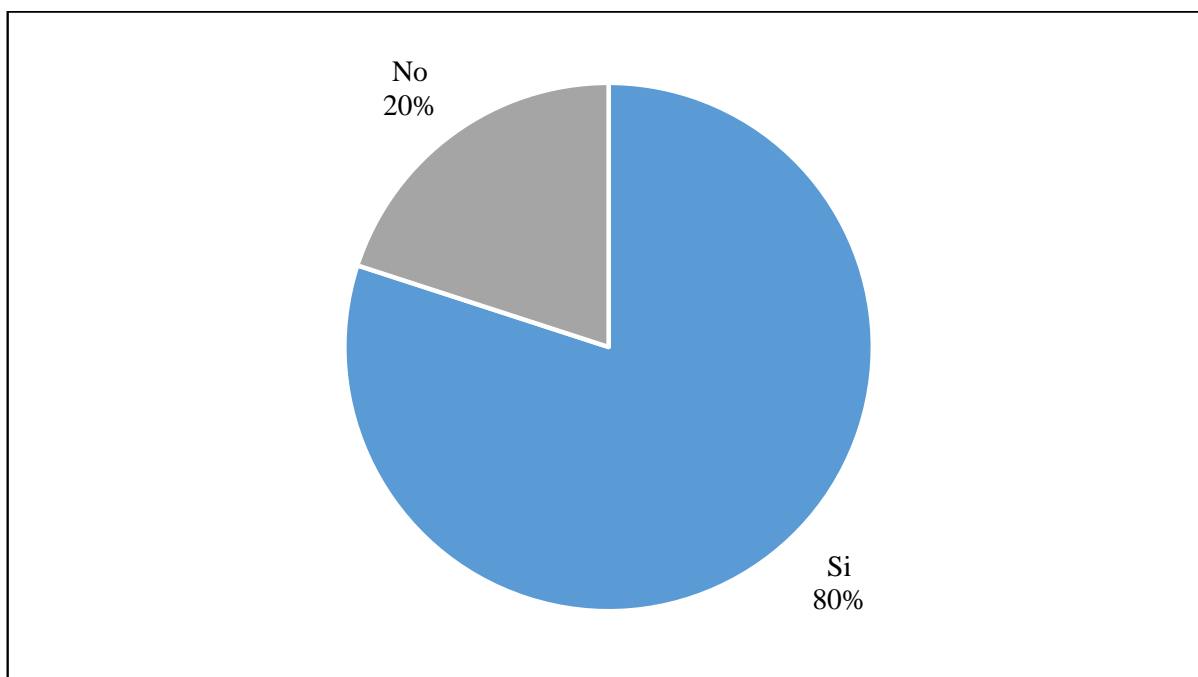
2.6 Tabla No.5- ¿Considera usted pertinente el establecimiento de un manual de competencias requeridas para cada uno de los puestos administrativos de la empresa?

Decisiones consensuadas	Frecuencia simple	Porcentaje
Si	12	80
No	3	20
<i>Total</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta de que si considera pertinente el establecimiento de un manual de competencias requeridas para cada uno de los puestos administrativos de la empresa, los entrevistados en un 80% dijeron que si, por otro lado un 20% contestó que no hace falta el establecimiento de dicho manual dentro de la empresa.

Gráfico No.5



Fuente: elaboración propia.

2.7. Análisis de la Encuesta

La anterior encuesta, realizada para los fines de realizar una propuesta de modelo de evaluación de desempeño con enfoque en competencias laborales para la Empresa Cedimacon S.R.L., arrojó como resultado que el 73% de los encuestados cree que no es pertinente la forma en que se evalúa su desempeño laboral dentro de la empresa.

Además, se desprende de la misma que no existe un manual de posiciones administrativas, conforme a lo contestado por el 87% de los colaboradores dentro del estudio.

Por su parte, un 80% contestó que no se han establecido las competencias requeridas en cada puesto administrativo e igual porcentaje considera prudente establecer manual de competencias dentro de la gestión administrativa de Cedimacon.

Los resultados de esta encuesta nos ayudarán al planteamiento del Manual de gestión por competencias para la Empresa Cedimacon S.R.L., con lo cual, la alta gerencia de la organización busca hacer más eficiente las labores de cada puesto administrativo y de tal forma que esto facilite futuras contrataciones de personal, con lo que el Departamento de Recursos Humanos tendrá una herramienta que aportará valor y se podrá usar para la toma de decisiones, haciendo más productiva la gestión misma.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 Presentación de CEDIMACON S.R.L.

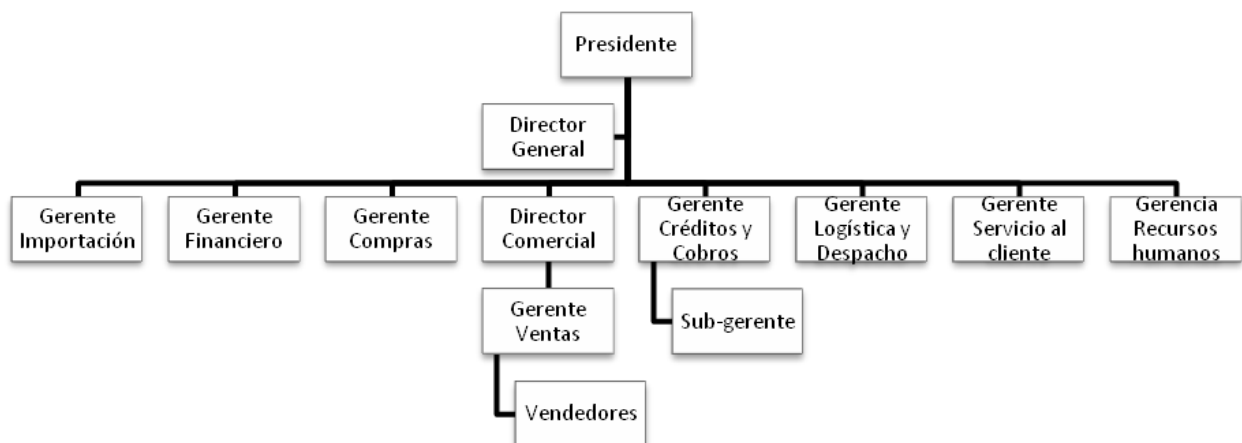
Cedimacon S.R.L. es una empresa creada en el año 2010. Tiene su sede en la Avenida Jacobo Majluta no. 35, Ciudad Modelo, Santo Domingo Norte, República Dominicana. La actividad principal de la organización es la importación, distribución y comercialización de materiales de construcción y ferretería en general.

Misión: Ser la compañía de importación, distribución y venta de materiales de construcción y ferretería en general de preferencia, ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad y con una experiencia superior de servicio al cliente.

Visión: Convertirse en una compañía de distribución e importación líder, al ofrecer productos innovadores y de calidad, con el mejor servicio de atención, comprometida con las necesidades de nuestros clientes en materia de construcción, y actuando de manera responsable con la comunidad.

Valores: Compromiso, honestidad, respeto, actitud de servicio, responsabilidad.

3.2 Organigrama del Área Administrativa:



3.3 Responsabilidades Dentro del Organigrama

Presidente:

Es el dueño de la empresa, garantizar la sostenibilidad de la corporación llevando a cabo una orientación estratégica en las cuales se cumplan los objetivos de la misma.

Director General:

Es el responsable luego del dueño, de la empresa. Mantiene informado al presidente de todas las operaciones, situaciones y cambios que se presentan en cada uno de los departamentos. Es la cara de la empresa. Velar por el funcionamiento óptimo de la misma cumpliendo las exigencias y objetivos trazados por el presidente. Es a quien se le reportan todos los departamentos de la organización.

Gerente Importación:

Es quien trabaja día a día por mantener todos los trámites de documentación con los suplidores hasta poner las mercancías en los almacenes de la empresa. Toda la llegada al almacén de los insumos de importación es responsabilidad de este.

Gerente Financiero:

Es el responsable de todo lo que concierne a las finanzas en la empresa, es quien diseña estrategias de financiamientos más viables para la corporación, vela porque la empresa se mantenga al día con la renta y todos los estados financieros estén en orden y los procesos contables. Evalúa y propone ideas de qué hacer con el dinero de la empresa, en que se puede invertir y en que no en términos monetarios.

Es el responsable del sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y la seguridad y salud laboral, depende exclusivamente de la dirección de la organización, y ha sido nombrado representante para asegurar que se cumplan permanentemente los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008 norma base del sistema de la calidad y de la norma UNE EN ISO 14001:2004 norma para la implantación de sistemas gestión ambiental, y la especificación técnica OHSAS 18001:2007 sobre seguridad y salud en el trabajo.

Sus funciones y responsabilidades con este tema son: diseño e implementación del manual SGI, designación del comité de revisión, coordinar dichas revisiones. Así mismo debe velar porque se cumplan la certificación y terminación de los diferentes proyectos en lo referente a lo medioambiental y salud ocupacional.

Gerente Compras:

Es la persona encargada por el suministro de todos los ítems que la empresa vende y distribuye. Junto a su equipo debe velar por el control en las compras de mercancía, comprar a los mejores precios del mercado, aprovechar las mejores ofertas, saber cuándo y dónde comprar lo que la empresa necesita. Debe tener constante comunicación con el área de ventas e inventario.

Director Comercial:

Es quien organiza junto a los gerentes de ventas todas las herramientas y estrategias para poder lograr colocar el producto en el mercado y llevarlo a sus consumidores. Velar por llegar a las metas deseadas por la organización.

Gerente Ventas:

Debe velar por el desarrollo y la planificación del equipo de ventas, darle dirección a la fuerza de ventas, monitorear las zonas de ventas y tomar acciones correctivas en caso de que haya una desviación, seguimiento al presupuesto de ventas, atención y soporte a los vendedores y clientes en general, asegurar que la mezcla de productos que la empresa oferta garantice la rentabilidad de la misma.

Vendedores:

Se encargan de explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales, evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos, realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona, preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión, definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona, programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

Gerente Créditos y Cobros:

Es el responsable por velar que las cuentas de todos los clientes estén al día, asegurarse que las facturas les lleguen a tiempo a los clientes, velar por que en la empresa no haya fuga de efectivo con dinero de clientes. Aprobar créditos a los clientes según los informes recibidos de la subgerencia y el personal de créditos y cobros, revisar informes sobre la situación de los clientes.

Subgerente Créditos y Cobros:

Es quien asiste al Gerente de Créditos y Cobros en sus funciones de gestión de crédito y cobro efectivo. Toma decisiones menores en cuanto a otorgar créditos y la cobranza de los créditos emitidos. Controlar el personal de cobros, realizar informes de la situación de los clientes.

Gerente Logística y Despacho:

Velar por la seguridad de los despachos de mercancías, gestión de inventarios. Optimizar el almacenamiento de los productos de una para que permita la eficiencia en el despacho. Supervisar al personal de almacén y despacho para lograr que los pedidos lleguen en el menor tiempo posible a sus destinos. Evitar notas de crédito por un mal despacho en almacén de una mercancía errada.

Gerente Servicio al Cliente:

Es el encargado de garantizarle a la empresa que su enfoque es hacer sentir bien satisfecho al cliente logrando las metas y objetivos de la empresa. Cuida la imagen de la empresa frente a los clientes, hace sentir a los clientes especiales y que sin ellos la empresa no sería lo que es. Plantea cualquier modificación o cambio que se necesite para seguir satisfaciendo y ser la mejor elección para el cliente. Asegurarse que las quejas y reclamaciones sean respondidas en el tiempo exacto con la respuesta precisa al cliente.

Gerente Recursos Humanos:

Se encarga de garantizar la buena comunicación entre todos los niveles de la empresa, lo que permite tener y mantener un ambiente laboral adecuado y sano en el cual se logran los objetivos de la empresa de una manera efectiva y productiva. Velar por el reclutamiento de las diferentes posiciones y procurar agregarle valor con el capital humano de la empresa. Velar por el

cumplimiento de los beneficios prometidos por la empresa al empleado. Ser el agente intermediario entre la empresa y el empleado ante una situación de disgusto logrando una armonía y acuerdo entre ambas partes.

3.4 Competencias Propuestas para los Puestos Administrativos

Se citan a continuación, las competencias organizacionales que formarán parte del modelo de habilidades requeridas para los puestos administrativos dentro de la Empresa Cedimacon S.R.L., además de sus respectivos niveles de intensidad o demostración.

Liderazgo
Es el deseo de ser el mejor en su área, tener la capacidad de dirigir con el ejemplo y motivar a las personas hacia la acción para alcanzar los resultados establecidos.
Niveles de demostración
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limita su actuación al cumplimiento de actividades y funciones a través de la supervisión. Se asegura de que la gente de su grupo tenga la información necesaria para hacer su trabajo. 2. Fomenta la participación y aporte de ideas. Establece objetivos individuales, asegurándose, que estén alineados a los objetivos de su área. 3. Motiva la participación activa y efectiva de las personas a su cargo. Utiliza efectivamente su liderazgo para obtener los mejores resultados de su gente, en función del conocimiento de las características del grupo. 4. Es un modelo de actuación para los demás. A través de su gestión, genera sentido de pertenencia e identificación con la filosofía de la organización, y orienta al grupo a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Innovación y creatividad
Es generar ideas originales para brindar soluciones adecuadas, plantear nuevos enfoques o mejoras de procesos. Proponer alternativas diferentes que generen oportunidades de negocio.
Niveles de demostración
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica y actúa sobre las oportunidades presentes y atiende los problemas con iniciativa. 2. Persigue continuamente nuevas maneras para mejorar el desempeño, diferentes formas de resolver problemas. 3. Desarrolla soluciones nuevas, métodos propios y diferentes para evaluar y resolver un problema. Desarrolla nuevas propuestas y agrega valor. 4. Crea e implementa soluciones o procesos innovadores para perfeccionar el trabajo, la resolución de problemas o mejorar el desempeño. Busca alternativas de negocio.

Orientación a la Calidad
Vocación por lograr estándares más altos en todos los ámbitos de su gestión.
Niveles de demostración
<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeta las políticas y procesos establecidos, y hace lo requerido para cumplir con los estándares. 2. Obtiene resultados que superan los estándares, aporta con ideas y toma acciones para el mejoramiento en la calidad de las responsabilidades a su cargo. 3. Crea parámetros de calidad propios, ejecuta cada tarea con la intención de producir un producto superior, exige el cumplimiento de altos estándares a colaboradores.

4. Está comprometido y es reconocido por su deseo permanente de fomentar y alcanzar excelencia y calidad. Genera iniciativas que permiten alcanzar metas más exigentes.

Orientación al Cliente

Es buscar y entender las necesidades, fortalezas y debilidades de los clientes internos y externos y actuar para mejorar su desempeño.

Niveles de demostración

1. Reconoce que la satisfacción del cliente depende de que desempeñe bien sus funciones y trabaja con ese fin.
2. Cumple con los compromisos del cliente, se esfuerza por entender sus necesidades y satisfacerlos oportunamente.
3. Realiza seguimientos oportunos de las necesidades, da valor agregado al servicio ofrecido y es proactivo en la generación de soluciones que satisfagan al cliente.
4. Representa los intereses del cliente en la Empresa, asegurando que se logren sus objetivos. Establece efectivas relaciones con clientes, ganando confianza y respeto.

Orientación al logro de resultados

Es la gestión dirigida hacia la consecución de los objetivos organizacionales preestablecidos, definiendo las estrategias necesarias y administrando eficientemente los recursos.

Niveles de demostración

1. Cumple los lineamientos estratégicos relacionados con las responsabilidades de su posición.
2. Trabaja para alcanzar objetivos individuales, impulsa la consecución de logros grupales, en los tiempos previstos y con los recursos asignados.
3. Es proactivo en la optimización de recursos a su cargo y exige el cumplimiento de objetivos en la empresa.
4. Genera e impulsa nuevas estrategias, normas y políticas para lograr un beneficio empresarial a futuro.

Trabajo en equipo

Es la actitud constante de trabajar conjuntamente entre las diferentes áreas de la organización para lograr una meta común, en base a responsabilidades individuales y colectivas definidas. El éxito del equipo está sobre el éxito personal.

Niveles de demostración

1. Coopera y participa en el grupo, realiza la parte de trabajo que le corresponde con responsabilidad.
2. Aporta al cumplimiento de los objetivos de su equipo. Crea y desarrolla un sentimiento de pertenencia, apoya las decisiones del equipo y comparte información.
3. Reconoce el valor de la colaboración, se esfuerza en ayudar a otros a lograr los objetivos. Basado en la confianza, promueve la cooperación entre colaboradores.
4. Fortalece el espíritu de equipo. Se preocupa por apoyar el desempeño de todos. Es referente en manejo de equipos de trabajo. Resuelve conflictos y motiva los demás.

Habilidad de escuchar

Es la capacidad de asimilar la información recibida, asegurar su entendimiento y tomar en cuenta las opiniones de otros.

Niveles de demostración

1. Recibe en forma adecuada la información que requiere saber para realizar su trabajo.
2. Se asegura de que la interpretación de información que recibe es correcta y la analiza para su uso eficiente.
3. Demuestra una actitud proactiva de escuchar, asimila adecuadamente las opiniones de otros aunque no esté de acuerdo y genera consensos.
4. Escucha sugerencias y diferentes criterios mostrando flexibilidad y tolerancia.

Compromiso con la empresa	
Es la voluntad de adaptar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la Organización para identificarse con ella e impulsar sus objetivos.	
Niveles de demostración	
1.	Realiza esfuerzos para encajar en la organización. Respeta y cumple las normas y políticas.
2.	Demuestra lealtad, tiene interés y actúa para ajustarse a necesidades, prioridades y metas de la empresa.
3.	Se involucra más allá de sus responsabilidades directas para apoyar las iniciativas y planes; se siente parte activa de la Empresa.
4.	Se destaca por su aporte permanente hacia el logro de la unidad. Identifica las relaciones entre las diferentes áreas y toma acciones para lograr un compromiso común.

Conducta empresarial	
Actúa en línea con los valores y principios morales, practica lo que predica y no realiza actos que vayan en contra de la rectitud de la Empresa. Transmite y genera honradez e integridad a todo nivel.	
Niveles de demostración	
1.	Digno de confianza, actúa con transparencia.
2.	Promueve una actitud auténtica de integridad, rectitud y transparencia e influye con su ejemplo a que otros actúen de la misma manera. Exige acatar valores.
3.	Demuestra sentido de justicia y equidad. Es consciente del impacto que tienen sus actos sobre el comportamiento de otros.
4.	Difunde y transmite en palabras y acciones los valores de la organización.

Orientación al bienestar personal	
Habilidad de crear un clima en el que la gente quiera dar lo mejor, promoviendo la satisfacción y crecimiento personal en línea con el progreso y posibilidades de la empresa.	
Niveles de demostración	
1.	Respeta a los demás y evita alterar clima laboral.
2.	Demuestra un interés sincero en los demás, está dispuesto a escuchar para detectar y analizar los factores que influyen en el bienestar del personal.
3.	Valora en forma justa y consistente el aporte de las personas hacia la organización, busca retribuir sus esfuerzos con iniciativas que contribuyan a su bienestar.
4.	Planifica y genera políticas que promuevan el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización, que logren su bienestar y satisfacción, en concordancia con los objetivos empresariales.

Fuente: elaboración propia

La metodología considera, que para demostrar un nivel de intensidad mayor, el ocupante del cargo debe haber superado el nivel inmediato inferior. Así, si el nivel requerido es 3, la persona debe dominar el comportamiento descrito en los niveles 1, 2 y 3.

De la misma manera, se hace necesario señalar brevemente, el procedimiento que fue utilizado en la definición de competencias técnicas, que complementan el modelo. Para el efecto, se realizaron preguntas directas a los colaboradores de Cedimacon S.R.L., donde a través del análisis descriptivo de funciones para las posiciones administrativas, se identificaron

aquellos conocimientos y destrezas técnicas, necesarias para desempeñar los cargos, obteniendo un máximo nivel de rendimiento.

Como resultado de dicho análisis, a continuación se presentan las competencias técnicas que formarán parte del modelo.

Competencias Técnicas	
1.	Contabilidad
2.	Costo de producción
3.	Normativa legal tributaria
4.	Normativa legal de gestión de personal
5.	Administración de personal
6.	Normas de calidad
7.	Planificación estratégica
8.	Comunicación
9.	Negociación

Fuente: elaboración propia

3.5 Criterios de Evaluación de las Competencias

Los niveles de intensidad o demostración de las competencias técnicas, a diferencia de los de las organizacionales, son genéricos y se aplican a todos los conocimientos y destrezas, éstos se describen a continuación.

Nivel	Competencias Técnicas
1	Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia técnica, necesario para desempeñar el trabajo diario.
2	Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada.
3	Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.
4	Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.

Fuente: Elaboración propia

3.6 Manual de Funciones y Niveles de Competencia Propuestos

PRESIDENTE	
Denominación del cargo	Presidente
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	N/A
Jefe inmediato	N/A
Personal a cargo	Todo el personal de la empresa
OBJETIVO DEL CARGO	
Garantizar la sostenibilidad de la corporación llevando a cabo una orientación estratégica en las cuales se cumplan los objetivos de la misma.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Administrador de empresas, ingeniero civil, mercadólogo o profesional de áreas afines.
Formación	Conocimiento de gerencia ejecutiva, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.
Competencias Organizacionales	
	Nivel Ideal
1. Compromiso con la Empresa	4
2. Conducta Empresarial	4
3. Habilidades de Escuchar	4
4. Innovación y Creatividad	3
5. Liderazgo	4
6. Orientación a la Calidad	4
7. Orientación al Bienestar del Personal	3
8. Orientación al Cliente	4
9. Orientación al Logro de Resultados	4
10. Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas	
	Nivel Ideal
11. Contabilidad	3
12. Costo de producción	4
13. Normativa legal tributaria	3
14. Normativa legal de gestión de personal	3
15. Administración de personal	4
16. Normas de calidad	3
17. Planificación estratégica	4
18. Comunicación	4
19. Negociación	4

DIRECTOR GENERAL	
INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del cargo	Director General
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	Presidencia
Jefe inmediato	Presidente
Personal a cargo	Todo el personal de la empresa
OBJETIVO DEL CARGO	
Velar por el funcionamiento óptimo de la empresa, cumpliendo las exigencias y objetivos trazados por la presidencia.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Administrador de empresas, ingeniero civil, mercadólogo o profesional de áreas afines.

Formación	Conocimiento de gerencia ejecutiva, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.	
Competencias Organizacionales		Nivel Ideal
1.	Compromiso con la Empresa	4
2.	Conducta Empresarial	4
3.	Habilidades de Escuchar	3
4.	Innovación y Creatividad	3
5.	Liderazgo	3
6.	Orientación a la Calidad	4
7.	Orientación al Bienestar del Personal	4
8.	Orientación al Cliente	4
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas		Nivel Ideal
11.	Contabilidad	3
12.	Costo de producción	4
13.	Normativa legal tributaria	3
14.	Normativa legal de gestión de personal	3
15.	Administración de personal	4
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	3
18.	Comunicación	4
19.	Negociación	4

GERENTE DE IMPORTACIÓN		
INFORMACIÓN GENERAL		
Denominación del cargo	Gerente de Importación	
Nivel ocupacional	Ejecutivo	
Dependencia	Dirección General	
Jefe inmediato	Director General	
Personal a cargo	N/A	
OBJETIVO DEL CARGO		
Mantener todos los trámites de documentación con los suplidores hasta poner las mercancías en los almacenes de la empresa.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Administrador de empresas, mercadólogo o profesional de áreas afines.	
Formación	Conocimiento de gerencia ejecutiva, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.	
Competencias Organizacionales		
Nivel Ideal		
1.	Compromiso con la Empresa	3
2.	Conducta Empresarial	4
3.	Habilidades de Escuchar	3
4.	Innovación y Creatividad	4
5.	Liderazgo	3
6.	Orientación a la Calidad	4
7.	Orientación al Bienestar del Personal	3
8.	Orientación al Cliente	3
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	4
Competencias Técnicas		
Nivel Ideal		
11.	Contabilidad	3
12.	Costo de producción	4

13.	Normativa legal tributaria	2
14.	Normativa legal de gestión de personal	2
15.	Administración de personal	3
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	3
18.	Comunicación	3
19.	Negociación	4

GERENTE FINANCIERO		
INFORMACIÓN GENERAL		
Denominación del cargo	Gerente Financiero	
Nivel ocupacional	Ejecutivo	
Dependencia	Dirección General	
Jefe inmediato	Director General	
Personal a cargo	N/A	
OBJETIVO DEL CARGO		
Diseña estrategias de financiamientos más viables para la corporación, vela porque la empresa se mantenga al día con la renta y todos los estados financieros estén en orden y los procesos contables. Además tiene como objetivo diseñar el manual SGI para la gestión de la calidad, ambiental y la seguridad y salud laboral.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Administrador de empresas, Economista o profesional de áreas afines.	
Formación	Experto en finanzas, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.	
Competencias Organizacionales		Nivel Ideal
1.	Compromiso con la Empresa	4
2.	Conducta Empresarial	4
3.	Habilidades de Escuchar	4
4.	Innovación y Creatividad	4
5.	Liderazgo	3
6.	Orientación a la Calidad	3
7.	Orientación al Bienestar del Personal	2
8.	Orientación al Cliente	3
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas		Nivel Ideal
11.	Contabilidad	4
12.	Costo de producción	4
13.	Normativa legal tributaria	4
14.	Normativa legal de gestión de personal	2
15.	Administración de personal	2
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	4
18.	Comunicación	3
19.	Negociación	4

GERENTE DE COMPRAS	
INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del cargo	Gerente de Compras
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	Dirección General
Jefe inmediato	Director General

Personal a cargo	N/A
OBJETIVO DEL CARGO	
Velar por el control en las compras de mercancía, comprar a los mejores precios del mercado, aprovechar las mejores ofertas, saber cuándo y dónde comprar lo que la empresa necesita.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.
Formación	Experto en finanzas, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.
Competencias Organizacionales	
	Nivel Ideal
1. Compromiso con la Empresa	3
2. Conducta Empresarial	4
3. Habilidades de Escuchar	3
4. Innovación y Creatividad	3
5. Liderazgo	3
6. Orientación a la Calidad	4
7. Orientación al Bienestar del Personal	2
8. Orientación al Cliente	4
9. Orientación al Logro de Resultados	4
10. Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas	
	Nivel Ideal
11. Contabilidad	4
12. Costo de producción	4
13. Normativa legal tributaria	2
14. Normativa legal de gestión de personal	2
15. Administración de personal	2
16. Normas de calidad	3
17. Planificación estratégica	3
18. Comunicación	3
19. Negociación	4

DIRECTOR COMERCIAL	
INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del cargo	Director Comercial
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	Dirección General
Jefe inmediato	Director General
Personal a cargo	Gerente de Ventas, Vendedores
OBJETIVO DEL CARGO	
Organizar junto a los gerentes de ventas todas las herramientas y estrategias para poder lograr colocar el producto en el mercado y llevarlo a sus consumidores. Velar por llegar a las metas deseadas por la organización.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.
Formación	Experto en finanzas, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.
Competencias Organizacionales	
	Nivel Ideal
1. Compromiso con la Empresa	3
2. Conducta Empresarial	4
3. Habilidades de Escuchar	3
4. Innovación y Creatividad	3
5. Liderazgo	3
6. Orientación a la Calidad	4

7.	Orientación al Bienestar del Personal	4
8.	Orientación al Cliente	4
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	4
Competencias Técnicas		Nivel Ideal
11.	Contabilidad	3
12.	Costo de producción	3
13.	Normativa legal tributaria	3
14.	Normativa legal de gestión de personal	3
15.	Administración de personal	4
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	3
18.	Comunicación	4
19.	Negociación	4

GERENTE DE VENTAS		
INFORMACIÓN GENERAL		
Denominación del cargo	Gerente de Ventas	
Nivel ocupacional	Ejecutivo	
Dependencia	Dirección Comercial	
Jefe inmediato	Director Comercial	
Personal a cargo	Vendedores	
OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por el desarrollo y la planificación del equipo de ventas, darle dirección a la fuerza de ventas, monitorear las zonas de ventas y tomar acciones correctivas en caso de que haya una desviación, seguimiento al presupuesto de ventas, atención y soporte a los vendedores y clientes en general, asegurar que la mezcla de productos que la empresa oferta garantice la rentabilidad de la misma.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.	
Formación	Experto en ventas, administración, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.	
Competencias Organizacionales		
1.	Compromiso con la Empresa	3
2.	Conducta Empresarial	4
3.	Habilidades de Escuchar	4
4.	Innovación y Creatividad	3
5.	Liderazgo	3
6.	Orientación a la Calidad	4
7.	Orientación al Bienestar del Personal	2
8.	Orientación al Cliente	4
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas		
11.	Contabilidad	2
12.	Costo de producción	2
13.	Normativa legal tributaria	2
14.	Normativa legal de gestión de personal	3
15.	Administración de personal	3
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	4
18.	Comunicación	4
19.	Negociación	4

VENEDORES		
INFORMACIÓN GENERAL		
Denominación del cargo	Vendedores	
Nivel ocupacional	Técnico	
Dependencia	Gerencia de Ventas	
Jefe inmediato	Gerente de Ventas	
Personal a cargo	N/A	
OBJETIVO DEL CARGO		
Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales, evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos, realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona, preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión, definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona, programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.	
Formación	Experto en ventas, administración, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.	
Competencias Organizacionales		
1.	Compromiso con la Empresa	3
2.	Conducta Empresarial	3
3.	Habilidades de Escuchar	2
4.	Innovación y Creatividad	3
5.	Liderazgo	2
6.	Orientación a la Calidad	3
7.	Orientación al Bienestar del Personal	2
8.	Orientación al Cliente	4
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	4
Competencias Técnicas		
11.	Contabilidad	2
12.	Costo de producción	2
13.	Normativa legal tributaria	1
14.	Normativa legal de gestión de personal	1
15.	Administración de personal	2
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	2
18.	Comunicación	3
19.	Negociación	3

GERENTE DE CREDITOS Y COBROS	
INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del cargo	Gerente de Créditos y Cobros
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	Dirección General
Jefe inmediato	Director General
Personal a cargo	Sub- gerente de créditos y cobros
OBJETIVO DEL CARGO	
Velar que las cuentas de todos los clientes estén al día, asegurarse que las facturas les lleguen a tiempo a los clientes, velar por que en la empresa no haya fuga de efectivo con dinero de clientes. Aprobar créditos a los clientes según los informes recibidos de la subgerencia y el personal de créditos y cobros, revisar informes sobre la situación de los clientes.	

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.
Formación	Conocimientos técnicos en administración, planeación y gestión efectiva de cobros.
Competencias Organizacionales	
	Nivel Ideal
1. Compromiso con la Empresa	3
2. Conducta Empresarial	3
3. Habilidades de Escuchar	3
4. Innovación y Creatividad	2
5. Liderazgo	3
6. Orientación a la Calidad	3
7. Orientación al Bienestar del Personal	3
8. Orientación al Cliente	3
9. Orientación al Logro de Resultados	3
10. Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas	
	Nivel Ideal
11. Contabilidad	2
12. Costo de producción	2
13. Normativa legal tributaria	2
14. Normativa legal de gestión de personal	2
15. Administración de personal	3
16. Normas de calidad	3
17. Planificación estratégica	3
18. Comunicación	3
19. Negociación	3

SUB- GERENTE DE CREDITOS Y COBROS	
INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del cargo	Sub-Gerente de Créditos y Cobros
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	Gerencia de Créditos y Cobros
Jefe inmediato	Gerente de Créditos y Cobros
Personal a cargo	N/A
OBJETIVO DEL CARGO	
Asistir al Gerente de Créditos y Cobros en sus funciones de gestión de crédito y cobro efectivo. Tomar decisiones menores en cuanto a otorgar créditos y la cobranza de los créditos emitidos. Controlar el personal de cobros, realizar informes de la situación de los clientes.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.
Formación	Conocimientos técnicos en administración, planeación y gestión efectiva de cobros.
Competencias Organizacionales	
	Nivel Ideal
1. Compromiso con la Empresa	3
2. Conducta Empresarial	3
3. Habilidades de Escuchar	2
4. Innovación y Creatividad	2
5. Liderazgo	2
6. Orientación a la Calidad	3
7. Orientación al Bienestar del Personal	2
8. Orientación al Cliente	4

9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas		Nivel Ideal
11.	Contabilidad	3
12.	Costo de producción	3
13.	Normativa legal tributaria	3
14.	Normativa legal de gestión de personal	2
15.	Administración de personal	2
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	3
18.	Comunicación	2
19.	Negociación	2

GERENTE DE LOGISTICA Y DESPACHO		
INFORMACIÓN GENERAL		
Denominación del cargo	Gerente de Logística y Despacho	
Nivel ocupacional	Ejecutivo	
Dependencia	Dirección General	
Jefe inmediato	Director General	
Personal a cargo	N/A	
OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por la seguridad de los despachos de mercancías, gestión de inventarios. Optimizar el almacenamiento de los productos de una para que permita la eficiencia en el despacho. Supervisar al personal de almacén y despacho para lograr que los pedidos lleguen en el menor tiempo posible a sus destinos. Evitar notas de crédito por un mal despacho en almacén de una mercancía errada.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.	
Formación	Experto en ventas, administración, planeación, gestión de distribución y ventas de materia prima.	
Competencias Organizacionales		
Nivel Ideal		
1.	Compromiso con la Empresa	3
2.	Conducta Empresarial	3
3.	Habilidades de Escuchar	3
4.	Innovación y Creatividad	4
5.	Liderazgo	3
6.	Orientación a la Calidad	3
7.	Orientación al Bienestar del Personal	2
8.	Orientación al Cliente	3
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas		
Nivel Ideal		
11.	Contabilidad	2
12.	Costo de producción	3
13.	Normativa legal tributaria	2
14.	Normativa legal de gestión de personal	2
15.	Administración de personal	2
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	4
18.	Comunicación	3
19.	Negociación	2

GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE		
INFORMACIÓN GENERAL		
Denominación del cargo	Gerente de Servicio al Cliente	
Nivel ocupacional	Ejecutivo	
Dependencia	Dirección General	
Jefe inmediato	Director General	
Personal a cargo	N/A	
OBJETIVO DEL CARGO		
Garantizarle a la empresa que su enfoque es hacer sentir bien satisfecho al cliente logrando las metas y objetivos de la empresa. Cuidar la imagen de la empresa frente a los clientes. Asegurarse que las quejas y reclamaciones sean respondidas en el tiempo exacto con la respuesta precisa al cliente.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Administrador de empresas, Mercadeo, o profesional de áreas afines.	
Formación	Experto en mercadeo, atención al cliente y gestión efectiva del tiempo.	
Competencias Organizacionales		Nivel Ideal
1.	Compromiso con la Empresa	3
2.	Conducta Empresarial	3
3.	Habilidades de Escuchar	4
4.	Innovación y Creatividad	3
5.	Liderazgo	3
6.	Orientación a la Calidad	3
7.	Orientación al Bienestar del Personal	3
8.	Orientación al Cliente	4
9.	Orientación al Logro de Resultados	4
10.	Trabajo en Equipo	4
Competencias Técnicas		Nivel Ideal
11.	Contabilidad	2
12.	Costo de producción	2
13.	Normativa legal tributaria	2
14.	Normativa legal de gestión de personal	3
15.	Administración de personal	3
16.	Normas de calidad	3
17.	Planificación estratégica	3
18.	Comunicación	4
19.	Negociación	3

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del cargo	Gerente de Recursos Humanos
Nivel ocupacional	Ejecutivo
Dependencia	Dirección General
Jefe inmediato	Director General
Personal a cargo	N/A
OBJETIVO DEL CARGO	
Garantizar la buena comunicación entre todos los niveles de la empresa, lo que permite tener y mantener un ambiente laboral adecuado y sano en el cual se logran los objetivos de la empresa de una manera efectiva y productiva. Velar por el reclutamiento de las diferentes posiciones y procurar agregarle valor con el capital humano de la empresa. Velar por el cumplimiento de los beneficios prometidos por la empresa al empleado.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Psicólogo Industrial, o profesional de áreas afines.

Formación	Experto en administración de personal, gestión humana y desarrollo de capacidades.
Competencias Organizacionales	
	Nivel Ideal
1. Compromiso con la Empresa	4
2. Conducta Empresarial	4
3. Habilidades de Escuchar	4
4. Innovación y Creatividad	2
5. Liderazgo	3
6. Orientación a la Calidad	3
7. Orientación al Bienestar del Personal	4
8. Orientación al Cliente	4
9. Orientación al Logro de Resultados	4
10. Trabajo en Equipo	3
Competencias Técnicas	
	Nivel Ideal
11. Contabilidad	2
12. Costo de producción	2
13. Normativa legal tributaria	2
14. Normativa legal de gestión de personal	4
15. Administración de personal	4
16. Normas de calidad	2
17. Planificación estratégica	3
18. Comunicación	4
19. Negociación	4

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Esta investigación concluye que:

1. De acuerdo a la encuesta realizada en esta investigación, los colaboradores del área administrativa de la Empresa Cedimacón están de acuerdo en que se establezca un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Ya que el 80 % de la totalidad de los encuestados respondió satisfactoriamente a dicha propuesta.
2. El establecimiento de las competencias organizacionales y técnicas en cada uno de los puestos de la Empresa Cedimacón ayudará a que la organización pueda verificar la alineación del profesional que ocupa u ocupará el cargo con sus competencias, las cuales están vinculadas a los objetivos estratégicos de la empresa y fueron definidas de acuerdo a las funciones de cada puesto y los requerimientos de la administración. Con esto, Cedimacón ha definido los estándares de reclutamiento y selección a futuro, de evaluación del desempeño y de reconocimiento por el desarrollo técnico y de conducta de sus colaboradores en el área administrativa.
3. Con el establecimiento de un nivel de competencia ideal para cada persona que ocupe un puesto específico del área administrativa de la empresa Cedimacón, se deja establecido cual es el grado en cada renglón de acuerdo a las necesidades de la organización y, además, será una herramienta válida para futuras promociones, reordenamiento del personal administrativo si fuese necesario y también como ayuda para el establecimiento de las retribuciones fijas y variables de cada colaborador en el área en cuestión.

RECOMENDACIONES

Esta investigación recomienda que:

1. El modelo de gestión por competencia integre y articule los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permitiría a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta. En el proceso de evaluación de desempeño por competencias se deberá evaluar únicamente el desempeño del trabajador y no considerar el resultado del perfil duro, ya que éste es necesario en un proceso de selección, más no de desempeño.
2. Para el establecimiento de las competencias organizacionales y técnicas en las áreas que esta monografía no intervino, buscar asesoría externa; ya que el asesoramiento externo contribuiría a la actualización de la realidad empresarial y, además, se lograría la maximización del rendimiento de los colaboradores de tipo obrero, logrando al mismo tiempo, que estos se sientan valorados, en el sentido más extenso, y motivados en el cumplimiento de sus tareas técnicas, al unir los intereses de la empresa con los del colaborador base y los administrativos.
3. Para fines de mayor objetividad, los niveles de competencias de cada colaborador deberán ser evaluadas periódicamente, tomando en cuenta que las actualizaciones constantes en el ámbito de los negocios: Para ello se recomienda que los niveles de competencias sean evaluados no solo por la administración de Cedimacon, sino, también por los pares de cada colaborador del área administrativa y sus subordinados, es decir, hacerlo a través de evaluación de 360 grados y de tal forma se evitarían las subjetividades, propias en este tipo de procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio (2002). Iniciación a la práctica de la investigación. URL 001.4 A175 6ª edición. Guatemala
- Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.
- Alfaro, S. (2007) propuesta de un proceso de evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al cliente a través de Assessment center en una empresa de venta directa. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humano. Gestión por Competencias. 3ra Edición. Argentina. Granica.
- Andrino, G. (2009) determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivo y mandos medios de una empresa envasadora de alimentos y conservas de la ciudad capital de Guatemala. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Barrios, E. y Fong, M. (2002) INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Producción) Diseño Curricular Basado en Competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Santiago de Chile.
- Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Brunner, J. (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA
- Chiavenato, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (3era. ed.). México. McGraw-Hill
- CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, de México) 1998. Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral el desafío de la empresa para aprender innovar competir. Primera Edición México.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va. Ed.). México. Editorial Prentice Hall.
- Estay, C. (2008). Implementación de la Gestión por Competencias: estudio de caso en red <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/gesti-competencias.htm>

- García, E. (2008). Nivel de ansiedad y evaluación de desempeño. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Gestoso, C. (2007). Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México.
- Gonzales, A. y Sarmentero, I. (2006). Gestión por competencia laboral, una vía para mejorar la evaluación del desempeño. Gestión por competencias en disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/gestion-por-competencias-para-evaluar-el-desempeno.htm>
- Gordillo, H. (2004) evaluación de las competencias laborales. (En red) disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>