

MODELO AJUSTADO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
PARA CONSTRUCTIVA, S.A. DE C.V., COMO DIFERENCIADOR EN LAS PYMES DEL
SECTOR CONSTRUCCIÓN.



PRESENTADO POR:

JENNIFER LISSETTE BERNAL JIMÉNEZ

CINDY ELIZABETH MALDONADO FUENTES

MARVIN ORLANDO RUIZ RIVERA

MAYO 2020.

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSTGRADOS.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE INNOVACIÓN

ASESOR METODOLÓGICO: LIC. NOÉ SAMAEL RIVERA LEIVA

ASESOR DE CONTENIDO: ING. GIOVANNI MOISES ORELLANA REYES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR.....	3
A. Estado anterior	3
B. Justificación de la necesidad de cambio.....	8
C. Fundamentación teórica	11
CAPÍTULO II. IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN	45
A. Objetivos.....	45
B. Diseño de la innovación	45
C. Metodología y estrategias.....	89
D. Organización para la ejecución	92
E. Monitoreo y evaluación	94
F. Recursos y presupuesto	96
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN.....	98
A. Cambios en necesidades y problemas abordados.....	98
B. Cambios observados en el servicio	99
C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad	99
D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios	100
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
A. Conclusiones	101
B. Recomendaciones y propuestas.....	101
C. Socialización de resultados	103
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	104
ANEXOS	106

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es un proceso ya reconocido en el ámbito administrativo y empresarial, que ha pasado por diversas etapas y fases a la manera como se ha venido desarrollando el contexto social, y con ello, la forma cómo han evolucionado las relaciones humanas.

Actualmente en las relaciones organizacionales, cobra un importante sentido en referirse a competencias, habilidades y desarrollo del talento humano; es por ello, que se hace necesario tener claridad respecto a un modelo específico o la posición de las áreas o procesos de gestión humana. La Gestión por competencias es un modelo de optimización de recursos humanos que permite manejar las actitudes, aptitudes y habilidades que poseen las distintas posiciones dentro de una organización

Acorde a lo anterior; el presente documento expone el proyecto de innovación titulado “Diseño de un modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales para Constructiva, S.A. de C.V., como diferenciador en las PYMES del sector construcción”. El proyecto de innovación está estructurado por una serie de capítulos, descritos a continuación:

El Capítulo I: Necesidad de innovar; enfocado en exponer y presentar el estado anterior; es decir la problemática y necesidades identificadas en el diagnóstico de la empresa realizado por medio del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y una serie de entrevistas dirigidas a los líderes de Constructiva. Se expone la justificación, en la cual se refuerza las razones por las cuales se desarrolla el presente trabajo; también se aborda la fundamentación teórica en la cual se presentan los conceptos y las bases teóricas que constituyen el enfoque metodológico del diseño propuesto.

El Capítulo II: Implementación de Innovación; inicialmente se exponen el objetivo general y los objetivos específicos del desarrollo de este proyecto de innovación. El diseño del proyecto contiene la descripción del modelo de gestión ajustado de competencias comportamentales para Constructiva; constituyendo así el pilar fundamental del presente proyecto; se detalla la metodología de implementación, la organización para la ejecución, estrategias, monitoreo/evaluación, recursos y presupuesto

En el Capítulo III: se expresan los resultados de la innovación expresados en los cambios en las necesidades y problemáticas abordadas, cambios observados en el servicio, pruebas y demostraciones de la eficiencia, eficacia y efectividad, percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios; elementos descritos basados en los logros obtenidos solamente con el diseño del modelo.

Finalmente, el Capítulo IV, se proporcionan conclusiones y recomendaciones para dar por finalizado el presente proyecto. Se anexan las fuentes consultadas; es decir referencias bibliográficas utilizadas para el sustento teórico del proyecto.

CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

A. Estado anterior

La empresa Constructiva S.A. de C.V.; se fundó en El Salvador en septiembre de 2006. Las primeras facturaciones a clientes fueron efectuadas en el 2007. Actualmente se encuentra ubicada en Residencial Buena Vista 1, casa 17, Pol P., Santa Tecla, La Libertad; cuenta con presencia en los países de Guatemala desde el año 2013 y Nicaragua desde el año 2018.

Misión

Vender servicios de diseño, construcción, supervisión y mantenimiento de obras civiles con la calidad requerida por el cliente de acuerdo al presupuesto y cuidando la imagen y rentabilidad empresarial.

Visión

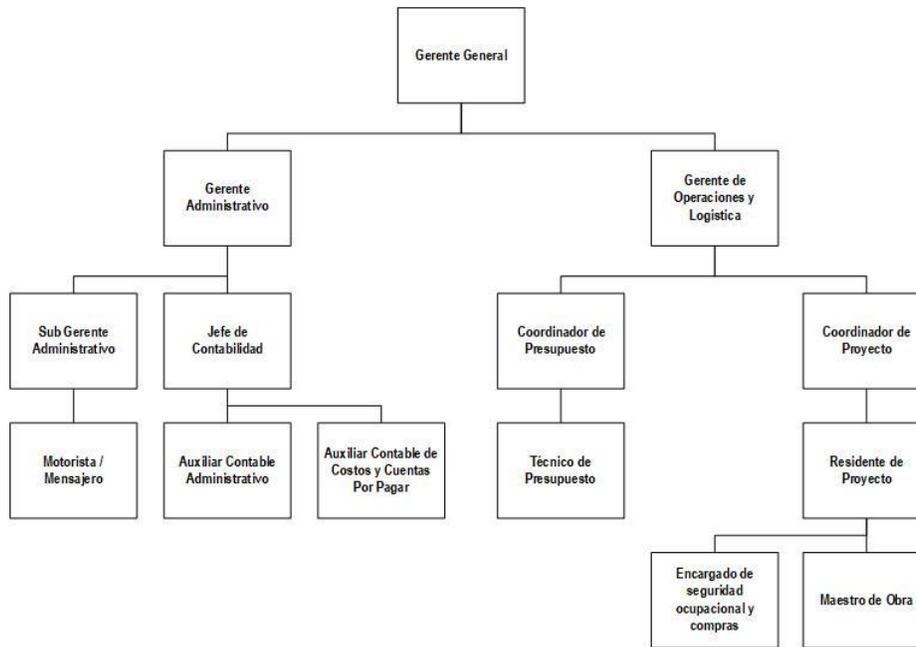
Que el cliente potencial y el cliente atendido nos identifique como la mejor opción para diseñar, construir, supervisar y mantener sus obras de infraestructura física y nos refiera con sus mejores recomendaciones tanto en El Salvador, como en otros mercados de la región centroamericana.

Valores

- Responsabilidad
- Integridad
- Transparencia
- Excelencia

Su estructura organizativa se encuentra compuesta por tres niveles jerárquicos encabezado por el gerente general, a quien le reportan el Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones y Logística, y de estos últimos se derivan respectivamente los puestos técnicos y administrativos, contabilizando entre ambos catorce puestos de trabajo distribuidos en veinte plazas, entre profesionales y técnicos para las áreas de ingeniería, arquitectura y administración.

Ilustración 1. Organigrama de Constructiva



Fuente: contenido por parte de Constructiva, diseño elaboración propia.

El objetivo principal es apoyar a los clientes brindándoles un servicio de calidad de principio a fin, haciendo personal el compromiso de cada cliente, con sus metas. Constructiva ofrece servicios de diseño, construcción y supervisión de todo tipo de infraestructura civil; puede referirse a nuevas infraestructuras o remodelación de obras ya construidas, o el mantenimiento de estas; en los sectores industrial, comercial y residencial.

Constructiva tiene 14 años de prestar servicios de construcción, en los cuales ha desarrollado más de cuatrocientos proyectos a la fecha. Su gestión se ha caracterizado por velar en la calidad y excelencia en cada proyecto, dar cumplimiento a los presupuestos elaborados, satisfacción en el cliente en las especificaciones técnicas, cumplimiento con los tiempos de entrega de los proyectos; esto le ha ayudado a obtener una buena reputación, y posicionarse dentro del mercado de la construcción en las PYMES.

Sin embargo, desde la perspectiva de los directivos; una problemática constante en la ejecución de los proyectos es que los clientes expresan que los encargados presentan comportamientos que no benefician la relación con el cliente; entre estos: poca habilidad de establecer relaciones interpersonales, comunicación poco efectiva, falta de liderazgo, ausencia de empatía, negociación, flexibilidad, resolución de conflictos; lo cual se ve reflejado en circunstancias como: solicitud de cambio en el diseño, tiempos de plazos de ejecución y costos relacionados a los cambios solicitados por los clientes.

Al entrevistar a la gerente administrativa manifestó uno de los paradigmas que tiene el rubro de la construcción es que; normalmente los ingenieros y arquitectos no tiene habilidades de gestión de proyectos y relacionamiento; es decir, no tienen las competencias comportamentales requeridas; lo cual es algo normal dentro del rubro.

Otro paradigma que se identifica es que los gerentes asumen que el rubro es dinámico y para ellos la rotación de personal es normal, ven de forma indiferente dicha situación; por lo que no hacen esfuerzo por fidelizar al personal y dan por hecho que no deben retenerlo; es decir, no hay una mentalidad de fidelización.

Se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Ver Anexo A. Análisis FODA) con el apoyo de la Gerente Administrativa y Gerente de Operaciones y Logística pues éste permite obtener y evaluar información que determine los factores internos y externos que afectan la organización. Dentro de este proceso se evaluaron los factores que forman esta técnica, encontrando diversidad de elementos y en el cual se identificaron las siguientes necesidades determinantes relacionadas al Talento humano y los cuales pueden ser asociados a los problemas que actualmente tiene Constructiva, de los cuales se habla a continuación:

El sector construcción es un rubro muy dinámico en El Salvador, donde intervienen factores económicos, políticos, gubernamentales y educativos que afectan las relaciones con los clientes y, por tanto, de negocio.

El factor educativo es importante debido a que la mano de obra técnica que interviene en el rubro, es competente; sin embargo, carecen de actitudes o comportamientos que demuestren más

integralidad en las personas para desempeñar mejores sus labores en los entornos laborales que se desempeñan. El profesional técnico del sector construcción normalmente no desarrolla competencias de gestión; desde la formación universitaria se enfocan más en las competencias técnicas. Lo anterior ha provocado que Constructiva pierda clientes por un mal servicio actitudinal.

Constructiva no cuenta con un departamento o encargado de la gestión del talento humano, esa ausencia ha impactado en la falta de herramientas de gestión de personal que permita potenciar por ejemplo, competencias para brindar un excelente servicio al cliente convirtiéndose en un diferencial en la PYMES del sector construcción y que impacte en los negocios de la empresa; por lo tanto, no hay un punto de comparación entre lo esperado y lo que el colaborador demuestre, no hay competencias comportamentales definidas que sean necesarias para el desarrollo de sus funciones; es decir, no existen perfiles de puestos de trabajo definidos.

Las contrataciones de ingenieros, arquitectos y técnicos se realizan de manera apresurada debido a que la mayoría de los clientes autorizan el inicio del proyecto sin la notificación previa adecuada; lo anterior no permite realizar un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción idóneo; a la fecha, el proceso se limita a la valoración de los aspectos académicos, técnicos y de experiencia del colaborador.

Normalmente, el personal cumple los aspectos anteriormente descritos, lo que permite el cumplimiento con los diseños y especificaciones técnicas de los proyectos de acuerdo a lo solicitado, sin embargo, no cumple en aspectos comportamentales, los cuales refuerzan los problemas vistos en el negocio como: cambios en el diseño, tiempos de plazos de ejecución y costos relacionados a los cambios por el cliente; los cuales afectan el servicio brindado.

No poseer una herramienta de selección sencilla y eficiente que permita filtrar al personal de nuevo ingreso es una necesidad que tiene la empresa; es decir, explorar los comportamientos necesarios para una buena relación con el cliente; seleccionado al candidato más adecuado al perfil que se solicita, con el fin de que sume y no reste al negocio. Actualmente el personal es valorado solo por la parte técnica y no de actitudes o comportamientos.

La inducción en Constructiva frecuentemente se ve obstaculizada debido a que los clientes notifican la fecha de inicio del proyecto con poco tiempo de margen, lo que propicia que el personal nuevo no tenga una inducción adecuada, porque debe estar lo más pronto realizando las actividades para lo que ha sido contratado y su proceso de aprendizaje de los procesos se da en el desarrollo de las actividades, impactando en el negocio. La ausencia provoca una posible rotación de personal, desconcierto en el colaborador, propenso a cometer errores que pueden repercutir en costos para la empresa.

La capacitación es de los procesos a los cual en Constructiva no se le da la debida importancia, pues no cuenta con un programa de capacitación dirigido a los colaboradores; esta ausencia produce una formación inadecuada o falta de conocimiento en temáticas necesarias, como la gestión y relacionamiento con los clientes; los colaboradores que no saben lo que se requiere y espera de ellos, muchos no entienden y/o no saben cómo negociar con los clientes y cómo proporcionarles y resolver sus necesidades. Sin capacitación, la satisfacción del cliente a menudo disminuye; llevando a una reducción en la ganancia del negocio.

Por último; la organización carece de fidelización de su personal técnico y operativo, esto se debe en alguna medida a la periodicidad de cada uno de los proyectos, los cuales tienen un intervalo de dos a nueve meses aproximadamente; lo que provoca que dichos colaboradores al finalizar cada uno de los proyectos busquen nuevas oportunidades laborales, ya que probablemente la empresa no cuente con un nuevo proyecto en el cual pueda participar. Y se ve obligada a perder capacidades de experiencia y conocimiento; que a la larga eso representa también un problema.

En algunas empresas se piensa que la relación con los clientes termina una vez cerrado el contrato o la venta. La mala atención al cliente comienza cuando no se le da la importancia que se merece. Pocas cosas influyen más en la consideración que tenga un cliente de una empresa, como lo es el servicio en atención al cliente que se le haya dado antes, durante y después de contratar un servicio; este cumple con un papel fundamental que tiene que ver con la imagen de la empresa.

Ofrecer un buen servicio de atención al cliente no es sencillo; requiere poseer competencias específicas que no todas las personas tienen; como la empatía, claridad en la comunicación verbal, habilidad de negociación, resolución de problemas, flexibilidad, entre otros. Como en cualquier

otra área de la empresa, requerirá contar con profesionales preparados, que conozcan la importancia de su trabajo y actúen en consecuencia con los objetivos de la empresa y el cliente.

El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día ha tomado un papel determinante, mayormente en empresas reconocidas; por el contrario, para las PYMES el tema no es relevante. Estas empresas no aplican una gestión bajo el modelo por competencias comportamentales porque:

- No les es factible debido a sus ingresos,
- Representa costos adicionales al negocio y
- No responde a sus necesidades inmediatas.

Las empresas del sector PYMES se caracterizan por la informalidad en la gestión del talento humano y carecen de herramientas y procesos formales que le permitan una adecuada gestión del mismo. Las PYMES en El Salvador poseen patrones estructurales bien definidos, muy independiente del número de colaboradores, ventas anuales y sus activos totales. Dentro de las características, resaltan:

- Negocio familiar con recursos propios o a través de pequeños créditos,
- Ingresos de excedente para ahorro e inversión,
- Acceso a créditos y capacitaciones vía ONG'S, intermediarios y banca,
- Existe un alto grado de centralización de la autoridad en el propietario de la empresa.

B. Justificación de la necesidad de cambio

El sector de la construcción de ha sido esencial para el crecimiento y sostenibilidad social y económica del país, y los volúmenes de actividad generan un impacto trascendental en el aparato productivo nacional; sin embargo, debido a la pandemia COVID-19 este sector ha sido fuertemente afectado; es por ello es importante mencionar que los datos que se presentan a continuación son de años previos a dicho evento.

El sector salvadoreño de la construcción durante varios años estuvo estancado e incluso decreció tras la crisis financiera de 2008, actualmente mantiene una tendencia expansiva, según muestran

los datos de Banco Central de Reserva (BCR) y de la Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA). Este rubro aporta un 6 % del Producto Interno Bruto (PIB) del País. Además, ABANSA detalla en su boletín financiero del año 2018 que, según las mediciones a enero del año 2019, el sector de la construcción presenta un avance del 4.4% en el Índice Volumen de la Actividad Económica (IVAE). Sin embargo, la tendencia de los datos antes mencionados, se verán afectados para el año 2020 e inclusive 2021 a raíz de la pandemia COVID-19 que ha afectado a nivel mundial a muchas industrias, entre ellas: la industria de la construcción.

El efecto generado por los diferentes decretos emitidos por el Gobierno de El Salvador para manejar la crisis ha provocado; suspensión de proyectos en curso, proyectos que estaban planificados se han cancelado o se han tenido que reprogramar con un futuro incierto afectando los ingresos económicos de la empresa

Los datos expresados anteriormente representan un reto para las PYMES del sector de la construcción; ya que se pronostica el auge de nuevos proyectos inmobiliarios, residenciales, comerciales, corporativos y segmentos de apartamentos para la clase alta y media; entre los proyectos a los que se está apostando a nivel de construcción en el país.

Constructiva, debe abrir sus horizontes de crecimiento, expansión y rentabilidad, mediante la planificación estratégica de sus objetivos y metas empresariales, así también la alineación de los objetivos y metas de sus colaboradores. A lo largo de sus catorce años ofreciendo servicios de construcción de obras de ingeniería civil; Constructiva ha logrado destacar en la ejecución de proyectos en aspectos como la calidad y en cumplimiento de tiempos de entrega; sin embargo, sus líderes expresan que existe una constante; y es que los clientes, manifiestan que normalmente el personal a cargo del proyecto son personas poco flexibles, tienen poca habilidad de negociación, falta de empatía, relaciones interpersonales, amabilidad e inteligencia emocional.

Este problema está provocando pérdida de oportunidades con potenciales clientes, pérdida de adjudicación de más proyectos con clientes; debido a la difusión de la mala experiencia, incluso afecta el clima laboral y retención de los colaboradores. Esto impacta directamente a los ingresos de la empresa. Desde la perspectiva de Recursos humanos esto se puede interpretar como falta de competencias comportamentales.

A continuación, se presenta un cuadro evaluativo del servicio de construcción de obras de ingeniería civil que Constructiva brinda, donde el factor calidad y tiempo tienen muy buena gestión (+), sin embargo, en el factor Servicio tiene deficiencia (-) que se convierte en una oportunidad para gestionar y lograr los objetivos de la empresa.

Ilustración 2. Cuadro evaluativo de servicios

Calidad +	Tiempo +	Servicio -
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y cumplimiento de especificaciones en los requisitos del clientes • Materiales e insumos de calidad • Control presupuestario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Control • Seguimiento de la obra • Cumplimiento en la fecha de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Flexibilidad • Negociación • Empatía • Relaciones interpersonales • Amabilidad • Inteligencia emocional

Fuente: elaboración propia.

El presente proyecto de innovación consiste en el diseño de un modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales que permita a Constructiva desarrollar una característica diferenciadora entre las demás PYMES del sector construcción. El diseño de este modelo permitirá a la empresa tener una herramienta para gestionar adecuadamente las competencias comportamentales de los colaboradores, alineándolos con su visión, misión, valores y objetivos de esta.

Este modelo surge de la necesidad de resolver los problemas antes descritos; por tal motivo se enfocará en potencializar las competencias comportamentales necesarias para brindar un servicio de atención al cliente con calidad, y lograr que Constructiva realmente pueda tener un diferenciador en el mercado y a la vez, facilite la adaptación de los colaboradores en el desarrollo

de las actividades de la empresa; lo cual mejorará el perfil profesional de los mismos y la imagen de la empresa; a través de un esquema de competencias comportamentales sólido.

“La dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pro de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional”. (Alles, 2011, pág. 59)

Esta filosofía tiene como fundamento alinear las competencias de negocio que la empresa requiere para lograr su misión y sus objetivos, los conocimientos y cualidades que hay que mostrar en sus puestos de trabajo y que deben poseer los colaboradores que ocupan estos puestos de trabajo; es decir competencias comportamentales.

Este trabajo es de gran utilidad para las PYMES del sector de la construcción, las cuales en muchas ocasiones no pueden o no tienen recursos para elaborar o adquirir modelos en el mercado. El desarrollo de competencias comportamentales en las PYMES es un tema relativamente poco o nada explorado; por lo que se considera innovador y que impactará como característica diferenciadora dentro del sector de la construcción, sentando las bases y precedentes para el crecimiento de Constructiva.

C. Fundamentación teórica

¿Qué son las competencias comportamentales?

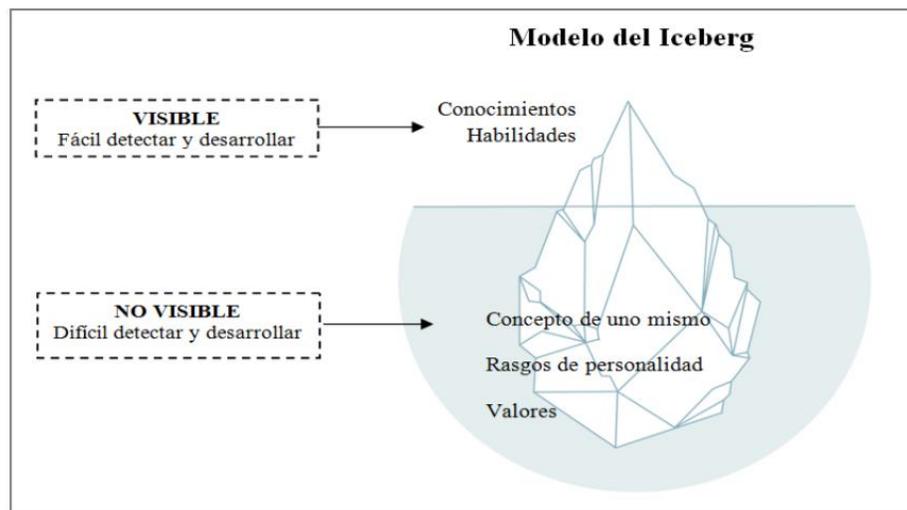
1.1. Competencias

Todas las personas poseen atributos y conocimientos adquiridos o innatos que marcan una diferencia en la ejecución de cierta actividad; para las empresas esto se define como las competencias claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

Para la comprensión de la definición de las competencias se iniciará con el Modelo de Spencer&Spencer (1993) los cuales definen la competencia como “características subyacentes de un individuo, que esta causalmente relacionado con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterio”.

En el Modelo del Iceberg (Ilustración 3), que presentan Spencer y Spencer (1993) se identifican gráficamente las capacidades de cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de detectar y desarrollar como: el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y aquellos rasgos profundos de personalidad.

Ilustración 3. Modelo del iceberg



Fuente: Spencer&Spencer 1993

De acuerdo a este modelo existen entonces competencias centrales y superficiales, por lo tanto, explica que para una organización interesan aquellas características efectivas de las personas, es decir, las competencias profundamente arraigadas.

Según Chiavenato (2009) una competencia es:

La competencia de una persona es su capacidad de actuar en diversas situaciones y crear tanto activos tangibles como intangibles. No basta tener personas; es necesario crear una plataforma y un ambiente que estimule a las personas a utilizar los talentos existentes. La

plena utilización de talentos y competencias requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática que la sustente. (Chiavenato, 2009, p. 193).

Así mismo, para (Alles, 2007, 2008) el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

1.2. Tipos de competencias

Existe una diversidad de tipos de competencias de acuerdo a cada teoría o modelo presentado por diferentes autores que presentan una variada gama de ellas, entre las que destacan las presentadas por Corvalán y Hawes (2005) y por Pereda y Berrocal (2001). En este sentido presenta la siguiente clasificación:

- **Por dificultad de adquisición:**
 - Conocimiento: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
 - Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
 - Capacidades: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.
- **Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:**
 - Comunicación: Capacidad para hablar en público: expresión oral y escrita fluida.
 - Gerencia/gestión: planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
 - Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo de equipo.
 - Solución en innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
 - Logro de acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo. Servicios: Actitud disponible, puntualidad, etc.

Además de las dos ya mencionadas anteriormente podemos hablar también de:

- **Competencias diferenciadoras:** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- **Competencias esenciales:** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Por lo tanto, es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

Ernest & Consultors, (2008) “De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques”:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto de trabajo”.

Además de estas clasificaciones podemos citar a María Rita (2010) “las Competencias Universales dentro del marco de tipo de competencias; estas mismas, hacen referencia a un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias usted domina y en cuáles debe hacer énfasis.”

- Ser una persona de muchos recursos.
- Hacer lo que conoce.
- Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- Tener espíritu de decisión.
- Administrar equipos con eficacia.
- Crear un clima propicio para el desarrollo.
- Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
- Formar un equipo de talentos.
- Establecer buenas relaciones en la empresa.
- Tener sensibilidad.

- Enfrentar los desafíos con tranquilidad.
- Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Autoconocimiento.
- Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.
- Actuar con flexibilidad.

Así también la autora (Alles, 2007, 2008), presenta la definición de 160 competencias contenidas en la denominación de cardinales y específicas. Estas competencias van definidas en función de la estrategia de la organización:

- **Competencias Cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, definidas tanto para el área y por funciones.”

2. Introducción a la gestión por competencias.

2.1. Gestión del talento humano

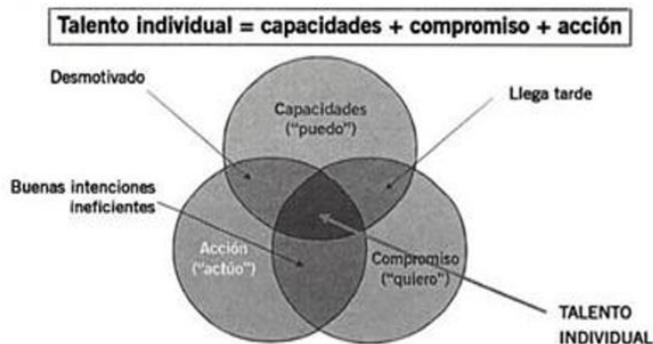
Para Cuello (2005) “Es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”. En la sociedad actual, la gestión humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social.

En el libro titulado Gestión del talento, su autora Alles (2008) menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: “si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones”; si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con en el proyecto, puede que alcance resultados.

El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso,

pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar. Estas ideas se ven plasmadas en la figura siguiente (Ilustración 4):

Ilustración 4. Gestión del talento humano

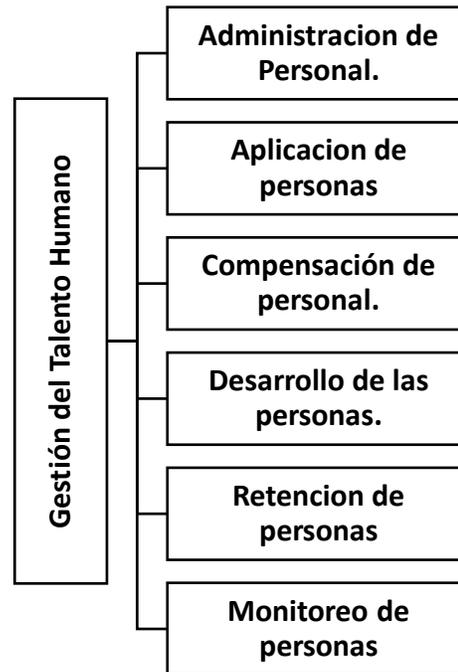


Fuente: ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 3° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

La gestión del talento humano tiene un proceso y más aún en la actual, implica ciertas actividades como: la descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., que son adecuadas para desarrollar, administrar políticas y procedimientos que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

La gestión de talento humano tiene un proceso el cual se representa en el siguiente grafico dado por Idalberto Chiavenato (2002) en su libro Administración de Recursos Humanos:

Ilustración 5. Proceso de gestión del talento humano



Fuente: Administración de RRHH; 5ta Edición – Idalberto Chiavenato

2.2. Gestión del talento humano por competencias

La Gestión del Talento hace referencia a la Gestión de las Competencias, además; tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es; Alles (2008) “entendiendo por un profesional no sólo a aquél con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo”

La gestión del talento humano por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Así pues, Alles (2008) menciona que: gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados.

La gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. El personal es el corazón de una empresa por lo tanto un personal comprometido es vital para el óptimo progreso de esta.

Mediante este enfoque de competencias se pretende lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva. Ernest & Young Consultores (2008) “Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.”

2.3. Modelo de gestión por competencias

La inclusión del término competencia en la gestión del talento humano se debe a que David Mc. Clelland, psicólogo de la Universidad de Harvard que, en 1973, publica “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia” Este artículo plantea superar los métodos tradicionales de evaluar la gestión de Recursos Humanos, para centrarse en buscar directamente aquellas características (competencias) que comparten los trabajadores que son excelentes en un puesto de trabajo y que los hace diferente del resto.

2.4. Definición del modelo por gestión de competencias

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.

Si bien en los primeros tiempos para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Además, estos modelos no eran estratégicos. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia.

2.5 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias basado en el Modelo de Gestión por Competencias de (Alles, 2007, 2008)

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: a donde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de esto decidir cómo lo hacemos:

2.5.1. Definición de visión, misión y valores de la empresa

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización: su Misión y Visión. Podemos dar a conocer que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización mediante la misma podemos definir lo que pretende cumplir en su entorno social en el que actúa, lo que pretende hacer y él para quien lo va a hacer a partir de esta introducción dada de lo que es la misión podemos citar un concepto dado por Thompson y Strickland (2001) que dice: “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad a menudo se califica como la misión de la misma.

Y la visión que es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento; a si también, Arthur Thompson y A. J. Strickland (2001) “el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.”

Los valores tienen la intención de conseguir un cierto nivel de homogeneidad a la hora de actuar en la empresa por parte de todos los componentes de la organización. Cuando una organización define sus valores está comunicando a las personas que conozcan la forma en que se considera que el trabajo se debe realizar, así como por qué debe realizarse de este modo y como han de hacerlo, es una forma de ser y actuar. Para García (1997) define los valores” Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien”

2.5.2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía

El compromiso y la participación de la máxima línea de conducción es sumamente prescindible, al ser la persona que está a la cabeza de la organización ya la que va a ejercer la potestad reglamentaria, mediante la expedición de los decretos, resoluciones y ordenes así también el mismo se encargara de velar por la correcta gestión del talento humano y definir las respectivas competencias para las diferentes funciones y procesos de recursos humanos. Pues la empresa misma es la que deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito.

2.5.3 Definición de Diccionario de competencias

El Diccionario de comportamientos será el documento que usará tanto el especialista de Recursos Humanos o Capital Humano como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Utilizando un lenguaje simple, podríamos decir que los comportamientos o conductas observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias.

No es solamente imprescindible la definición de las competencias para los diferentes puestos de la organización sino también es necesario fijar distintos grados en que se presenta pues no se requiere el mismo grado para distintos puestos, así, por ejemplo, el grado de la competencia de liderazgo no será el mismo para un gerente que para un analista programador.

La asignación de grados o niveles se los realiza analizando caso por caso y en relación con el puesto, así entonces, existen los siguientes grados o niveles:

Nivel A: Alto

Nivel B: Bueno, por encima del estándar

Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un colaborador, de lo contrario no se lo considerará competente para el puesto.

Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Ilustración 6. Ejemplo de una competencia y sus grados

INICIATIVA Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos

2.5.4 Definición de Diccionario de comportamientos

En función del mencionado Diccionario de competencias se definen, luego, ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina Diccionario de comportamientos y que también se prepara a medida de cada organización. En todos los casos será necesaria la definición de aquellos comportamientos por los cuales se evidencia que la competencia no está desarrollada.

El Diccionario de comportamientos tiene las siguientes características (que deberían replicarse en el diccionario realizado a medida de cada organización):

- Constituye un conjunto de ejemplos de conductas relacionados con cada una de las competencias que integran el modelo de la organización, y que abarcan una serie de diversas situaciones posibles.
- Por cada grado o nivel de la competencia se presentan cinco ejemplos
- Para todas las competencias se brindan ejemplos de la competencia en grado “no desarrollado”. Estos son ejemplos negativos, es decir, representan comportamientos no deseados.

Para su mejor comprensión se debe tener en cuenta que:

- La redacción de un comportamiento comienza siempre con un verbo “en acción”.

- Nunca se expresa el verbo en potencial o futuro.
- Para reconocer si una persona manifiesta o no ese comportamiento debe cumplir con todo lo que el comportamiento refiere. (Se verá este tema más adelante.)

La existencia de dos documentos se fundamenta en lo siguiente:

- Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como las otras capacidades (conocimientos) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etc.
- Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias.

2.5.5 Validación de las competencias y comportamientos

Validación es la acción y efecto de validar, convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza. Por lo tanto, podríamos decir que la validación de competencias es fruto de distintas concepciones del aprender y del saber el sentido mismo de las competencias dormidas, al despertarse estas en el talento humano deben ser sometidas a procesos de validación en función de los intereses que se persiguen.

2.5.6 Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Cada día, los desafíos de la sociedad van aumentando la complejidad de los procesos organizacionales, y a medida que éstos crecen, las organizaciones tienen que enfrentadas a responder con un mayor perfeccionamiento. Es allí en donde la administración del talento humano ha tenido grandes avances con el propósito de mejorar la eficacia de los colaboradores dentro de la organización. Por lo cual mediante esta introducción y citando a Catalina Durán podríamos definir ciertos procesos diseñados para el talento humano.

Duran (2011) “Para esto se inicia con la definición de las competencias organizacionales y posteriormente se construye el diccionario de competencias para la empresa. A la vez se realiza el análisis ocupacional para la actualización de los manuales de funciones y se ajustan los perfiles de cargo por competencias de los diferentes cargos que hacen parte de este proceso operativo.

Por último, se diseñan instrumentos para el proceso de selección y evaluación del desempeño por competencias, junto con la metodología para la identificación de brechas de competencias y capacitación por competencias.

2.6. Evaluación de competencias

Como premisa básica resulta sumamente importante tener claro que la evaluación de competencias siempre refiere a comportamientos. Esta se clasifica en la evaluación del perfil actual y la evaluación del perfil futuro. La primera tiene por objetivo la detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, tanto para el cierre de brechas como para la mejora del nivel de competencias, asimismo se utiliza para la planificación del desarrollo individual. La evaluación del perfil futuro busca prever o anticipar los comportamientos de una persona en una situación futura en la que aún no se ha desempeñado: detección de potencial, identificación de talentos, selección de personal, promociones, planificación de carrera y planificación de sucesión.

Saracho en 2005, plantea la necesidad de remitirnos a los tres modelos de competencias, mostrando los resultados esperados en cada caso teniendo en cuenta el nivel jerárquico de cada modelo.

El modelo de competencias distintivas permite identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan ventaja competitiva a la organización en el mercado. Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias distintivas son:

- Identificación del Talento
- Mejora de la calidad del liderazgo de la organización
- Mejora de la competitividad de la empresa

El modelo de competencias genéricas permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias genéricas son:

- Mejora de la calidad de gestión.
- Mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia del negocio.

El modelo funcional permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad, productividad y seguridad. Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias funcional son:

- Aumento de la capacidad productiva.
- Mayor claridad respecto de responsabilidades por resultados.

Lo anterior, se puede resumir en una matriz de criterios para establecer el modelo a utilizar considerando el nivel jerárquico y el uso de la competencia.

Ilustración 7. Ejemplo de matriz de evaluación de competencias

Utilización de las competencias		Capa Jerárquica								
		V y IV			III			II y I		
		Directivo	General y Ejecutivo	Subgerencias/jefaturas	Staff Profesional	Supervisión	Profesional no ejecutivo	Operativo Calificado	Operativo no calificado	Staff administrativo
Desarrollo	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	D/G/F	F	F	F
	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Desarrollo individual	D	D	D	G	G	G	--	--	--
	Planificación de Carrera	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
	Planificación de la sucesión	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
Evaluación	Detección del potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G	--	--	--
	Identificación de talentos	D	D	D	D	D	--	--	--	--
	Selección de personal	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Detección de necesidades de entrenamiento	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Feedback 360°	G	G	G	G	G	G	--	--	--
	Gestión del desempeño	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F

Fuente: José María Saracho. Un Modelo General de Gestión por Competencias. 2005. Pág. 111.

Descripción de niveles:

- El nivel I se refiere a las tareas pautadas (trabajo manual o con maquinarias, administración simple, manejo de una variable por vez).
- El Nivel II a la realización de informes y reportes (supervisión directa de primer nivel, manejo de más de una variable por vez).
- El nivel III contempla la planificación de corto y mediano plazo (diseño de caminos alternativos, previsión de cambios en la planificación, máximo nivel de supervisión directa o jefatura, manejo de variables con relaciones causa efecto).

- El nivel IV encontramos las actividades de planificación de largo plazo (capacidad de análisis estratégico, implementación de cambios planificados y excepcionales, manejo simultáneo de proyectos interrelacionados)
- El nivel V tiene como característica principal ser el máximo nivel de integración general (definición de metas organizacionales, redefinición de la visión y revisión de la misión, planificación estratégica en función de variables macro, manejo de la organización como un sistema).

3. Empresas PYMES.

3.1. Definición de Pequeña y Mediana Empresa (PYMES)

Existen una serie de definiciones para las PYMES, que varían entre país y autor, lo que denota la complejidad del tema. Es importante denotar que el término, es acrónimo de Micro y pequeña empresa y que se componen de categorías individuales. Zevallos (2003) afirma que, en los diferentes países, se usan varios criterios para poder clasificar a las empresas: colaboradores, ventas, activos y otros.

Los criterios difieren dependiendo del país, aunque con frecuencia los expresados anteriormente tienen mayor peso, hablando del contexto latinoamericano.

En la tabla II, se muestra la clasificación en diferentes países de las categorías microempresa, mediana empresa y gran empresa, tomando en cuenta los criterios de organismos técnicos de cada uno de los países listados, donde se denota la predominancia del criterio de número de colaboradores, en la mayor cantidad de países, aunque aún en esta categoría no existe convergencia en todos.

Tabla 1 - Definiciones de empresas por país

	Crterios	Microempresas	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Argentina ^a	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
Bolivia ^b	Empleos	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
Chile ^c	Ventas	Hasta 2400	Hasta 25 000	Hasta 10 000	Más de 100 000
Colombia ^d	Empleos	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica ^e	Empleos	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
El Salvador ^f	Empleos	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
Guatemala ^g	Empleos	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México ^h	Empleos	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Panamá	Ingresos	Hasta 150 000	Hasta un millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
Venezuela	Empleos	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Fuente: Tomada de Zevallos (2013)

La Organización Internacional del Trabajo (2010) confirma las definiciones, delimitándolas de forma general por número de empresa con microempresa por 1-10 trabajadores, pequeña empresa por 10-100 trabajadores y mediana empresa por 100-250 trabajadores. Esto sin importar el tipo de empresa y con independencia de su personalidad jurídica.

En referencia a la Unión Europea microempresa se denomina a toda empresa con menos de 10 trabajadores, así como con un nivel de ventas anuales menor a dos millones de euros. En Estados Unidos la entidad a la entidad Micro Enterprise Works (Asociación para el fomento de las Microempresas), define microempresa con menos de 5 trabajadores (Tobar, 2014).

Es claro el avance y enriquecimiento conceptual en torno a las PYMES a lo largo del tiempo a nivel internacional, hasta ser consideradas como legítimas generadoras de desarrollo, logrando conseguir el apoyo de organismos multilaterales para la disseminación de sus actividades.

Las PYMES han presentado una evolución conceptual a lo largo del tiempo que se resume a continuación (Alvarez, 2009).

Tabla 2. Evolución conceptual de PYMES

Periodo	Teoría
50s	Las PYMES resaltaban por su mano de obra, adaptabilidad y utilización de factores productivos locales, los cuales eran una de las cuantas características que se le atribuían. Pensando en que dichas empresas, llegarían a conformar las grandes empresas en el futuro.
70s	Surgieron dos visiones contrapuestas sobre las PYMES, una sobre la que las asociaba con el subdesarrollo bajo la postura tradicional de la industrialización y otra que las consideraba como claves para el desarrollo industrial sin los males del fordismo.
80s	Se presenta también evidencia respecto a que países con estructuras más flexibles e informalidad, mostraban una tendencia recesiva menor, debido a su potencial para absorber a la población desechada por el sector formal.
90s	El Banco Mundial, ayuda a las PYMES argumentando que favorecen la competencia y el emprendimiento, adicional que las PYMES son más productivas que las grandes empresas, aunque sin el apoyo del sector financiero.

Fuente: Elaboración propia en base a Álvarez (2009)

3.2. Importancia de las PYMES

Tobar (2014) presentan una serie de ejemplos sobre la participación de las PYMES en la estructura de empleo y la generación de riqueza. En EE.UU. donde se generan 130 millones de puestos de trabajo que corresponde a 22 millones de negocios (con de los 12% sobreviviendo a más de 5 años). En la Unión Europea en 2003 representaban el 99% de las empresas, concentrando más de las dos terceras partes del empleo. En Japón posterior a Segunda Guerra Mundial, cumplen un rol muy importante en la generación de empleo, tomando 2002 como referencia 99% de las empresas

con un 70% de la ocupación total, traducido a 68 millones de personas laborando en 9 millones de negocios.

El común denominador alrededor del mundo y en mayor grado en los países desarrollados las PYMES tiene un papel muy importante como dinamizantes de las economías, cuestión que es reconocida por sus respectivos gobiernos, que se encargan la función de fortalecer el clima de negocios y brindar apoyo de diferentes formas tanto técnicas como financieras.

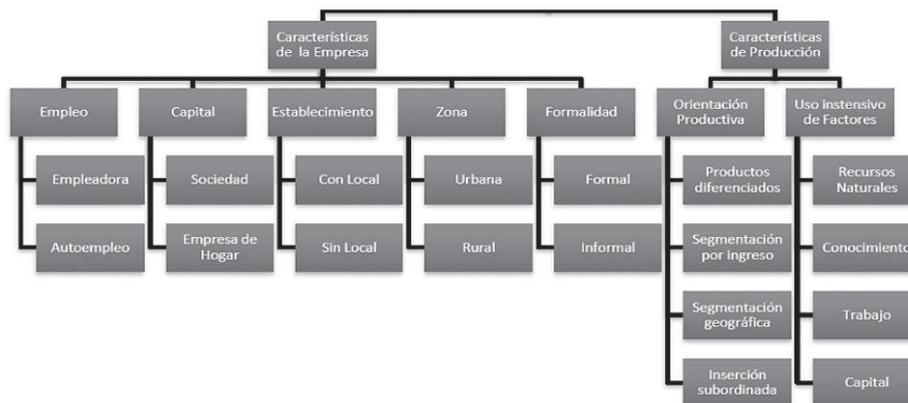
Para el contexto Latinoamericano Pérez (2004) citando a Michael, Nebelung (2002) expresa que existen 50 millones de microempresas emplean alrededor de 120 millones de personas. En América Central la pequeña empresa, representa el 20% del empleo total no agrícola y 8% del empleo nacional; los micro negocios (microempresa y autoempleo) emplean aproximadamente 4.5 millones de personas

En Álvarez (2009) se compila una serie de autores respecto a la Organización Internacional del Trabajo e información de la Unión Europea, haciendo una aproximación practica para comparar las estructuras globales de empleo, de dos regiones con características diferentes, donde se muestra que en los países de Centroamérica, la mayor parte de empleados se encuentran en la microempresa con un 60% de participación, cuando en la Unión Europea el porcentaje más alto se ubica en la mediana y gran empresa (sin restarle merito a que el 50% restante del empleo se ubica entre la pequeña y microempresa.

3.3. Clasificaciones de las PYMES

Las PYMES presentan características bastante heterogéneas, por lo que se vuelve necesario desagregar según una serie de clasificaciones, usando una serie de variables que permiten analizarlas de formas diferentes. Es por ello que, Alvarez (2009) ofrece una clasificación ampliada de MIPYME (Ilustración 8), donde se resumen las clasificaciones consideradas con mayor relevación para el análisis:

Ilustración 8 - Clasificación de MIPYME



Fuente: Tomado de Alvarez (2009)

Dentro de las microempresas principalmente respecto a su tamaño, los mismos dueños pueden volverse empleados y conseguir sus medios de vida a través de su propio trabajo. Por otro lado, empresas empleadoras, son aquellas que contratan mano de obra en diversas posiciones, para poder llevar a cabo las actividades de la empresa.

Las empresas pueden haberse constituido desde su génesis, a través de socios capitalistas donde no existe vínculo familiar. Adicional existen empresas que emplean al núcleo familiar en una serie de actividades de la empresa, ya sea en funciones operativas como en funciones administrativas.

A las PYMES se les asocia el carácter de informalidad, relacionado a no cumplir con los requisitos de Ley, traducidos en el pago de impuesto, registros de empresa, pagos de beneficios a colaboradores y demás obligaciones que varían según el país en análisis. Aunque existen empresas que principalmente se encuentran encadenadas a actividades productivas y comerciales de la gran empresa que se preocupan por cumplir con los requisitos de ley.

Dependiendo de las características del sector en el que compiten, las PYMES estructuran su estrategia de penetración del mercado, comercializando productos con características diferenciadas, orientadas a un segmento específico de la población (mercado meta) y muchas veces subordinadas a las grandes empresas por la demanda de los bienes y servicios. Con lo anterior se trató de resumir, la serie de factores que intervienen en la clasificación según características de

producción. Adicionalmente, en cuanto al uso de factores productivos y formas de producir se fundamenta la clasificación “Uso intensivo de factores”.

3.4. PYMES en El Salvador

El sector PYMES es considerado hoy en día como parte importante del desarrollo social y económico del país, sobre todo frente a la necesidad de generación de empleo e ingreso familiar. A partir de 1985, surgieron diversos programas administrados por instituciones públicas y privadas, que tienen como objetivo fomentar y desarrollar el potencial de todos los sectores y en especial el de las PYMES.

Es muy importante comprender el desarrollo que ha tenido el sector de la pequeña y mediana empresa en la economía nacional. La década de los ochentas se caracterizó por una serie de alteraciones políticas, sociales y económicas. Según datos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), durante la década de los ochentas, se crearon entre 75,000 y 100,000 micro y pequeñas empresas. El crecimiento de empresas por primera vez se consideró aspectos de apoyo; como el financiamiento para el sector.

El conflicto armado se volvió un hecho realmente negativo para el sector privado, como consecuencia de esto, el país experimentó una fuga de capitales, ya que muchas de las grandes empresas retiraron sus inversiones del país. La situación del desempleo se profundizó y la falta de empleo en el sector formal impulsó la búsqueda de otras alternativas para obtener ingresos, dando surgimiento a un número importante de micros y pequeñas empresas, algunas de las cuales han logrado un desarrollo considerable.

En los últimos años, se ha reconocido a nivel mundial la importancia del sector PYMES, lo que ha facilitado la creación de fuentes de recursos y los proyectos de cooperación hacia los países en vías de desarrollo.

Las PYMES han cobrado mayor prioridad en los programas y agenda de los gobiernos; La apertura del comercio internacional ha aumentado las perspectivas y el interés de las PYMES de posicionar sus productos en el mercado externo.

Es muy importante comprender el desarrollo que ha tenido el sector de los micros y pequeños empresarios en la economía nacional, como producto del entorno en que se ha desempeñado: Sin embargo, el país tiene un tema pendiente con este sector que se mantiene operando en su gran mayoría en el sector informal, al margen de la legislación. El registro de comercio de 1983 en San Salvador tenía registradas 3,000 empresas y según datos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), existían para ese mismo año, alrededor de 75,000 micro y pequeños empresarios; lo cual significaba que solamente se encontraban operando 3,000 empresas en el sector formal y que 72,000 lo hacían en el sector informal, esta situación no ha cambiado en los últimos años y es importante ponerle atención, porque el desarrollo del sector PYMES requiere de la formalización de las empresas.

Clasificación

Para poder poner en contexto a las PYMES en El Salvador, es necesario recurrir a la clasificación de las mismas, por ello, tomando el criterio establecido por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), organismo creado en 1996 y que es considerado como referente en la definición del tamaño de las empresas en este país de acuerdo a principios establecidos a nivel internacional y habiendo comparado contra otras clasificaciones como la utilizada en México (Castillo, 2009), se han determinado las características particulares de las PYMES en El Salvador que tienen aspectos específicos a destacar.

Así CONAMYPE define a las PYMES como “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un establecimiento fijo, un nivel de ventas brutas anuales de hasta US \$1.0 millón y hasta 50 trabajadores remunerados”.

Tabla 3. Clasificación de empresas

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales / Ingresos Brutos Anuales
Micro	Hasta 10	Hasta \$ 70,000
Pequeño	Hasta 50	Hasta \$ 800,000
Mediano	Hasta 100	Hasta \$ 7.0 millones
Grande	Más de 100	Más de \$ 7.0 millones

Fuente: Ministerio de Economía

Las PYMES en El Salvador poseen un peso de primer orden dentro del entorno empresarial, sobre todo cuando se ven en forma integral incluyéndolas micro empresas. Esto se aprecia al comparar el número de establecimientos que en conjunto son micro o pequeñas empresas. De acuerdo con MINEC-DIGESTYC, el número de establecimientos micro es de 158,574 establecimientos, mientras que las pequeñas representan 13,208 unidades.

Históricamente, no ha sido posible determinar en forma exacta el número real de microempresas existentes en El Salvador, quizá debido a los procedimientos y a los métodos para recolectar información, como los censos económicos que no han sido realizados con una frecuencia regular. Sin embargo, la importancia de las PYMES como detonadoras de crecimiento es de vital importancia.

Los Censos Económicos de 2005 reportaron 175,178 establecimientos económicos en El Salvador, de los cuales, 174,406 representan a las micro y pequeñas empresas y 772 a las grandes.

3.5. Principales actividades económicas en las PYMES

De acuerdo con la información obtenida de los VII Censos Económicos desarrollados en 2005, los principales sectores económicos donde se desarrollan actividades de todo tipo de empresas en El Salvador son: Industria con el 13.5%, Comercio con el 66%, Servicios con 18.4%, Transporte con 2.3%, Construcción con 0.3%, Electricidad con 0.05% y Agroindustria con 0.04%. El porcentaje de participación por segmento de empresas se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 4. Número Total de Establecimientos y por Segmento Empresarial Por Actividades Económicas Censadas

Actividades Económicas	Micro	Pequeña	Mediana	Sub Total MIPYMEs	%	Grande	%	Total	%
INDUSTRIA	21,187	1,055	264	22,506	12.90	290	37.56	22,796	13.01
COMERCIO	105,564	8,239	1,548	115,351	66.14	189	24.48	115,540	65.96
SERVICIOS	28,753	2,818	445	32,016	18.36	164	21.24	32,180	18.37
ELECTRICIDAD	1	13	41	55	0.03	24	3.11	79	0.05
CONSTRUCCIÓN	143	198	67	408	0.23	39	5.05	447	0.26
TRANSPORTE	2,924	864	236	4,024	2.31	41	5.31	4,065	2.32
AGROINDUSTRIA	2	21	23	46	0.03	25	3.24	71	0.04
TOTAL	158,574	13,208	2,624	174,406	100.0	772	100.0	175,178	100.0

Fuente: Ministerio de Economía. Elaborado con base a VII Censos Económicos 2005. MINEC - DIGESTYC.

Cabe destacar que el mismo Censo agrupa a todos los entes económicos MIPYMES de la siguiente forma: Comerciales con 115,351 establecimientos que representan el 66.14%, Servicios con 32,016 establecimientos que representan el 18.4%, Industriales con 22,506 establecimientos que representan el 12.9%, y Transporte con 4,024 establecimientos que representan el 2.3% del total.

También utilizando la información del Censo, se tiene que los microestablecimientos representan 158,574 unidades, las pequeñas empresas tienen 13,208 unidades y las medianas empresas 2,624.

Haciendo un acercamiento a las PYMES, del total de las 13,208 unidades, se integran de la siguiente forma: Comercio con 8,239 unidades (62.4%), Servicios con 2,818 unidades (21.3%), Industria con 1,055 unidades (8%), Transporte con 864 unidades (6.5%) y 234 unidades que operan en otras actividades, prioritariamente en la Construcción.

De esta forma, las PYMES se dedican prioritariamente al comercio y servicios con un 83.7% del total de unidades de este segmento en el país.

Respecto a su ubicación geográfica, dos Departamentos agrupan a casi el 50% de los establecimientos, así San Salvador y La Libertad integran a 67,889 (38.65% del total) y 18,853 (10.76% del total) establecimientos, respectivamente. Los Departamentos que siguen en cuanto a número de unidades, son Santa Ana y San Miguel, con 17,836 (10.18% del total) y 14,060 (8.03% del total) unidades económicas respectivamente. La distribución por Departamento y segmento de empresas, se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Mipymes: Dimensión E Impacto Económico Y Social Establecimientos Mipymes Y Totales Por Ubicación Geográfica Departamental

Departamento	Establecimiento MIPYMEs								
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMEs	%	GRANDE	%	TOTAL	%
AHUACHAPAN	5,749	315	42	6,106	3.5	5	0.65	6,111	3.49
SANTA ANA	16,329	1,311	157	17,797	10.2	39	5.05	17,836	10.18
SONSONATE	10,315	513	109	10,937	6.3	25	3.24	10,962	6.26
CHALATENANGO	3,541	169	31	3,741	2.1	-	-	3,741	2.14
LA LIBERTAD	16,471	1,747	412	18,630	10.7	223	28.89	18,553	10.76
SAN SALVADOR	59,801	6,263	1,406	67,470	38.7	419	54.27	67,889	38.75
CUSCATLAN	3,900	194	19	4,113	2.4	3	0.39	4,116	2.35
LA PAZ	6,801	297	70	7,168	4.1	22	2.85	7,190	4.10
CABAÑAS	2,464	119	12	2,595	1.5	-	-	2,595	1.48
SAN VICENTE	3,718	130	18	3,866	2.2	2	0.26	3,868	2.21
USulután	8,795	411	49	9,255	5.3	4	0.52	9,259	5.29
SAN MIGUEL	12,568	1,256	211	14,035	8.0	25	3.24	14,060	8.03
MORAZAN	3,396	133	20	3,549	2.0	-	-	3,549	2.03
LA UNIÓN	4,726	350	68	5,144	3.0	5	0.65	5,149	2.94
TOTAL	158,574	13,208	2,624	174,406	100.0	772	100.0	175,178	100.0

Fuente: Ministerio de Economía. Elaborado con base a VII Censos Económicos 2005. MINEC-DIGESTYC

3.6. Caracterización de las PYMES en El Salvador

Una vez definidas una serie de características generalizadas que pueden estar presentes en las PYMES a nivel Internacional, se desciende hacia El Salvador, donde el sector presenta una serie de características delimitadas en Martínez y Beltrán (2002), que los autores desarrollan a partir resultados obtenidos en encuesta de FUNDAPYME, dirigida a pequeñas y medianas empresas:

- a) La mayoría de las PYMES son empresas maduras: El 55% de las empresas pequeñas y medianas tienen más de diez años de haber iniciado operaciones. Al contrario de las microempresas que no presentan mayor estabilidad.
- b) El ingreso promedio generado por las PYMES varía en términos geográficos y sectoriales: existe una alta concentración en Área Metropolitana de San Salvador y con mayor nivel de empleados en la industria, seguido por el comercio.
- c) Las PYMES tienen como principal cliente al consumidor final: el 54% de las empresas venden sus productos al consumidor final.

- d) Las PYMES salvadoreñas tienen una oferta exportable poco desarrollada: Únicamente el 14% de las empresas encuestadas exportan sus productos.
- e) Las PYMES tienen poca dependencia de sus proveedores.
- f) Los empresarios de las PYMES tienen alto nivel de escolaridad: 28% de los propietarios y gerentes propietarios tienen título universitario.
- g) La mayoría de los empresarios PYME son de género masculino: Únicamente el 26.7% de los empresarios son mujeres.
- h) Las empresas PYME utilizan servicios de internet: 44% de las empresas encuestadas tienen acceso a internet.

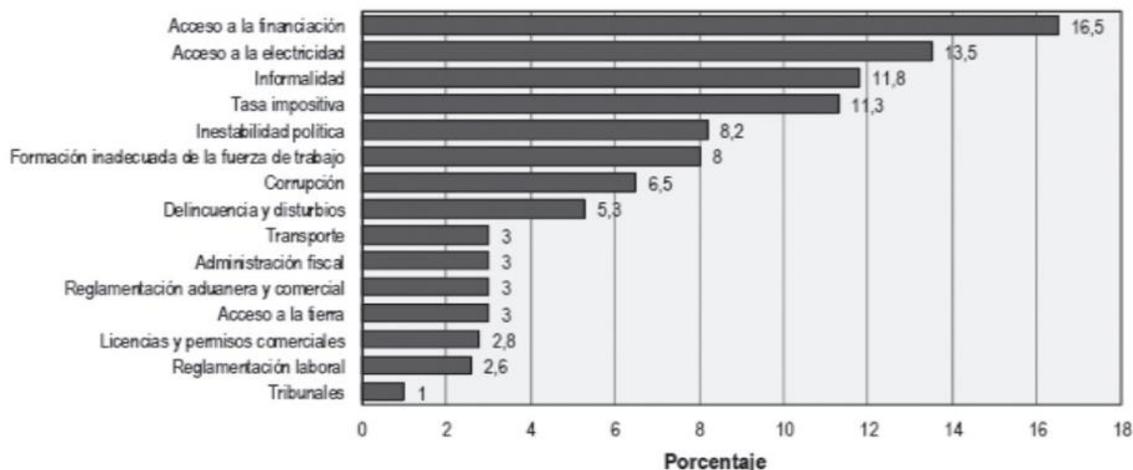
En contraste con los resultados de la encuesta, respecto a la caracterización de la pequeña y mediana empresa en El Salvador, la microempresa presenta un alto nivel de vulnerabilidad debido a una serie de características sintetizadas a partir de Alfaro (2004):

- a) Aproximadamente el 72% se ubican en la zona urbana.
- b) Principal motivación de empresario es la subsistencia o mejorar el bienestar del grupo familiar.
- c) Casi la mitad de las microempresas se dedican a comercio al por mayor o por menor.
- d) Operan bajo un nivel bajo de productividad
- e) Nivel de calificación del trabajador el bajo
- f) Escaso nivel de complejidad tecnológica
- g) El desarrollo de relaciones salariales es muy bajo: Se utiliza trabajo familiar no remunerado
- h) Incapacidad de garantías para acceder al sistema crediticio formal

3.7. Limitaciones de las PYMES

Dadas las características antes expresadas, el desarrollo de las PYMES se ve frenado por una serie de obstáculos y/o limitaciones que generan inestabilidad en torno a la continuidad y crecimiento de las empresas. Para lo cual OIT (2015), lista las principales limitaciones para que las empresas crezcan y creen mayor empleo; lo hace usando datos de Encuestas de empresas del Banco Mundial donde se le pregunta a propietarios y gerentes sobre sus principales percepciones de las limitaciones.

Ilustración 9. Dificultades que enfrentan las PYMES en los diferentes países - En porcentaje



Fuente: Tomado de OIT (2015)

El acceso a la financiación, es un problema que tienen que sobrellevar los empresarios PYMES alrededor del mundo y a menor tamaño de la empresa, la lógica nos dicta que más limitado será el acceso, puesto que los sectores financieros basan su análisis en garantías y predictibilidad de flujos para el repago de la deuda.

En segundo lugar, se ubica el acceso a la electricidad que podría tener mayor impacto en empresas con ámbito rural, dado el extensivo acceso a los servicios básicos en los centros urbanos.

La informalidad y la tasa impositiva están relacionadas, dado que las empresas para obtener ahorro respecto a impuestos y demás obligaciones de ley que pueden afectar sus bajos márgenes de ganancia, prefieren caer en la informalidad, que a la vez podría ser un obstáculo para la búsqueda de financiamiento.

Respecto al entorno de El Salvador varias de las limitaciones identificadas por OIT (2015) que las encontramos nuevamente en el estudio de Martínez y Beltrán (2002) donde usan la técnica de Triangulación de Métodos para combinar los siguientes instrumentos: a) revisión y análisis de contenido de estudios y documentos existentes sobre el tema; b) entrevistas a profundidad con empresas y actores institucionales claves vinculados al desarrollo de la PYMES y c) focus group con empresas, funcionarios públicos y privados y expertos en el

tema PYMES. Se usan para delimitar las limitaciones como a la vez establecer hipótesis de trabajo tratados a lo largo de la investigación:

1. Acceso al financiamiento: Las condiciones de garantías, sistema de valoración de riesgo crediticio, tasas de interés y plazos de otorgamiento de créditos en los que opera el sistema bancario, limitan el acceso al financiamiento.
2. Funcionamiento del Estado: Los trámites administrativos ante la administración pública, imponen sobre costos a las empresas PYMES, que obstaculizan su desarrollo dentro de la formalidad.
3. Condiciones de competencia interna: Las prácticas comerciales en el mercado salvadoreño, posibilitan la posición dominante que poseen algunos compradores y proveedores, así como competencia desleal de empresas del sector informal.
4. Infraestructura económica: Las condiciones actuales, elevan los costos de operación y con ello limitan el desarrollo de su competitividad.
5. Dificultades para vender al sector público: Los requisitos y procesos administrativos que existen en los procesos de compra del estado, representan obstáculos en la participación de las PYMES en el proceso.
6. Acceso a mercados externos: El sistema de apoyo a la exportación favorece a las empresas de mayor tamaño
7. Servicios de capacitación y de consultoría: Las características de la oferta de servicios de capacitación y consultoría limita las posibilidades de desarrollo de la competitividad del sector PYME.
8. Acceso a la tecnología: El sistema de innovación del país no favorece la incorporación de mejoras tecnológicas en las PYME.
9. Calidad de y disponibilidad de los recursos: No responde a las necesidades de perfiles ocupacionales que demanda el desarrollo competitivo de las PYME, con lo que representa un costo invertir en capacitación adicional.
10. Legislación laboral: Los altos niveles de tributación y sistema de retención de declaración y pago de impuestos representan un obstáculo para el desarrollo de la competitividad.

4. PYMES en el rubro de la construcción

4.1. Industria de la construcción

La industria de la construcción, en El Salvador, no es muy antigua, ya que las construcciones se han dado de manera individual; se sabe que el tema de la vivienda fue considerado por el Estado por el año de 1930, cuando su déficit fue sometido a discusión durante la campaña presidencial del General Hernández Martínez. Específicamente en 1934, se dan los primeros pasos para propiciar la construcción y mejoramiento de las viviendas a través de financiamientos, con la creación del Banco Hipotecario y el Fondo de Mejoramiento Social, este último como apoyo a la Junta Nacional de Defensa Social, institución que fue creada para la construcción de viviendas urbanas y la colonización rural.

En el año de 1950 el Estado crea una de las instituciones que ayudaría a paliar el problema de la vivienda: el Instituto de Vivienda Urbana (IVU), para ello fue necesario reformar la Constitución Política de la República y aquí aparece el Estado como promotor del bienestar público, tomando una posición definida respecto al desarrollo urbano.

Una de las primeras intervenciones que efectúa en materia de vivienda y desarrollo urbano sucede cuando se decreta el derecho de la propiedad privada de la tierra tanto urbana como rural, institucionalizando con esto el carácter mercantil de la tierra y de la vivienda, regulando y controlando a la vez a los propietarios y a los constructores; para ello se emite, en 1951, la Ley de Urbanismo y Construcción. A pesar de todas estas regulaciones, el desarrollo de la infraestructura se ha venido dando de forma desordenada lo que para nuestros días se ha vuelto complejo y difícil de manejar, incidiendo directamente en el desarrollo sostenible. (CASALCO, 2002)

En pleno comienzo del siglo XXI, la evolución del sector construcción se va dando dentro de una fase de lento desempeño, lo cual se ve reflejado dentro de la economía salvadoreña. El dinamismo observado en el sector de la construcción por sobre las demás actividades, y la economía en general, es el reflejo del mantenimiento del esfuerzo de reconstrucción, de la continuación de proyectos que ya estaban en ejecución antes de los sismos del 2001 y del inicio de nuevos proyectos, tanto públicos como privados. El subsector de vivienda no logra superar del todo los problemas estructurales que viene dándose desde hace varios años.

No obstante, resulta nuevamente notoria la lenta comercialización de las viviendas de interés social que se financian a través del Fondo Social para la Vivienda (FSV), a pesar del déficit habitacional de tipo estructural que padece el país. En este aspecto, persistió el problema de la caída de la demanda efectiva -medida por la capacidad real de las familias para hacer frente a las obligaciones derivadas del crédito hipotecario- y eventualmente los mayores requisitos impuestos por el FSV en cuanto a la calificación del usuario.

Bajo esas condiciones, el Fondo Social para la Vivienda se había trazado la meta de otorgar 13,100 nuevos créditos para 2002, solamente formalizó 9,105, a pesar de que contaba con recursos suficientes para financiar un número mayor. Esta cifra resultó menor que la registrada en el 2001, que alcanzó 11,807 viviendas.

4.2.Importancia de la industria de la construcción

El sector construcción mantiene vínculos directos con otros actores de la economía, como lo son el comercio, la industria, el transporte, el sector financiero, además de generar infraestructura de utilidad pública, mediante los proyectos desarrollados por el gobierno, convirtiéndose en una fuente multiplicadora de empleo (Ilustración 3), por lo que el sector construcción desempeña un papel fundamental en la dinamización de la economía.

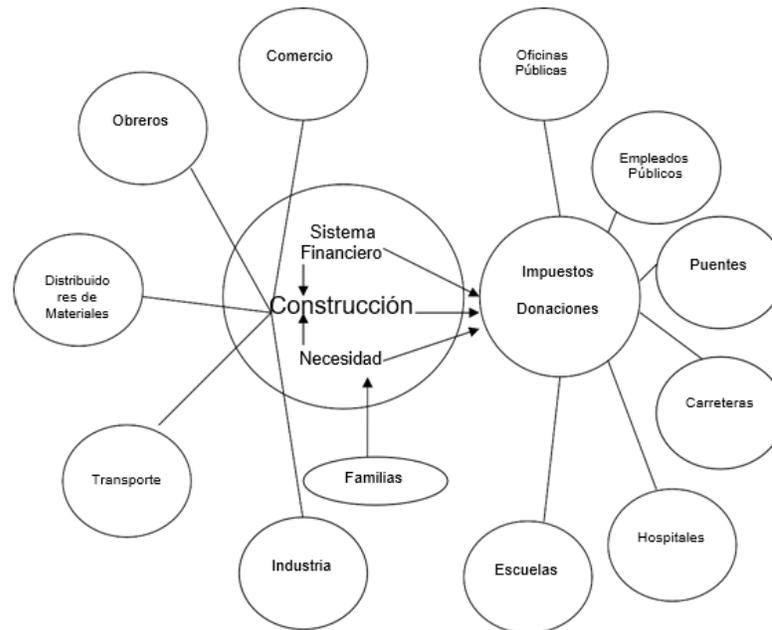
Las empresas contratistas son las que concretizan gran parte de los proyectos de infraestructura del gobierno, las cuales a través de las licitaciones que adjudican las diferentes instituciones, como, por ejemplo: el Ministerio de Educación, para construir escuelas; el Ministerio de Salud y Asistencia Social, para la construcción de hospitales; y, uno de los más importantes en estos momentos, el FOVIAL, con los trabajos en la reparación y mantenimiento de calles y carreteras. Todos estos proyectos ayudan de forma indirecta a la reactivación de la economía.

Es importante indicar que en la industria de la construcción existen dos sectores bien definidos: el sector formal y moderno dedicado exclusivamente a obras de infraestructura, y el sector informal constituido por pequeñas empresas que desarrollan sus actividades en las zonas rurales y urbanas.

El auge que ha tomado el sector en los últimos años lo ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo del país. En los años 80, la economía del país se vio afectada por muchos factores entre ellos: un naciente levantamiento armado civil, cambiando la situación en el año de 1986 en el cual se da un crecimiento a raíz de los terremotos. Y, a principios de los 90, en un contexto

diferente, se observaron señales de recuperación a nivel global, donde el gobierno promovió la infraestructura pública: reparación de carreteras, puentes, puertos, hospitales y aeropuerto.

Ilustración 10. La Construcción Como Fuente Multiplicadora de Empleo (García, 1990)



5. PYMES y la gestión del talento humano

Para llegar a la excelencia empresarial, las empresas han convertido al capital humano en un factor decisivo en las estrategias organizacionales, con lo que la idea de años atrás de que nadie es indispensable en una organización ha sido desplazada.

Según Werther y Davis (2004), el recurso humano es el grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa. Mientras que para Chiavenato (2005), la administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas para promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización represente el medio que permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Primero es importante dejar en claro el hecho de que con base en las definiciones se puede constatar que los objetivos y metas organizacionales se logran a través de las personas que en ella laboran. Las personas estarán dispuestas a brindar su máximo rendimiento en la organización si se quedan con la sensación de que mientras se cumplen los objetivos organizacionales se están también cumpliendo los suyos, además que las empresas se preocupan y cuidan de ellos.

Es un hecho que en las personas se encuentra una ventaja competitiva empresarial, debido a que bien dirigidas y coordinadas, son ellas quienes diseñan e implementan las estrategias que han de llevar al éxito a las organizaciones, además participan en la producción y distribución de bienes y servicios, es decir, son un factor determinante en la calidad y satisfacción del cliente. Por tal motivo son consideradas un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles (Calderón, 2006).

La Ilustración 11 permite observar de forma gráfica, la labor del Sistema de Gestión de Talento Humano y cómo esto propicia el éxito de la organización.

5.1. Retos de las pymes en relación con el talento humano

En épocas pasadas era fácil definir lo que las organizaciones esperaban de sus trabajadores y a su vez lo que estos querían lograr, las empresas buscaban colaboradores leales y con estabilidad, respetuosos a los niveles jerárquicos y, a su vez, a estos se les brindaba reconocimiento y la certidumbre de contar con un empleo durante un largo tiempo de su vida laboral (Hatun, 2010). Sin embargo, las exigencias del entorno transformaron a las empresas en entes más competitivos y en busca de los mejores; como menciona Hatun (2010), la vieja estabilidad laboral fue remplazada por una era de cambios rápidos y de turbulencia, que afecta a todas las organizaciones y sobre todo a aquellas que se encuentran en una clara desventaja de competir con los presupuestos tan altos que invierten las grandes empresas en materia de atracción y retención del talento, claro ejemplo de ello son las pymes.

Ilustración 11. Éxito organizacional en torno al Sistema de Talentos Humanos



Se debe tener en cuenta que el proceso de atracción y selección del talento humano es determinante para la organización, debido a que el impacto negativo que tiene el contratar una persona impropia para el puesto está directamente relacionada con el fracaso de los objetivos organizacionales e impedirá que un elemento con las capacidades y potencialidades necesarias contribuya al éxito de la organización (Martínez, Portales y Palos, 2015).

Las desventajas de las pymes son variadas, sin embargo, entre las relacionadas con el tema que nos ocupa, el talento humano, destacan las siguientes: en ocasiones las empresas no cuentan con la información necesaria para determinar el tipo de personal que ocupan para el desempeño de las actividades propias de la organización, ni con personal especializado para la atracción y selección del talento humano adecuado, les cuesta trabajo contratar personas capacitadas debido a los altos costos que esto genera, aunado a ello, no poseen los ingresos para capacitarlas o actualizarlas y si lo hacen, en ocasiones sufren el abandono de los colaboradores, quienes migran a empresas con mayor posibilidad de pagar salarios más altos.

Falta de documentación de perfiles de puestos

Estos son una herramienta para la organización del trabajo en las empresas, la optimización de los recursos y la calidad de los procesos, con ellos se previene la repetición u omisión de tareas por parte de las personas y se logra la especialización en el trabajo y en la toma de decisiones con la finalidad de evitar desperdicios. Para realizar los perfiles de puestos, Jones y George (2010)

mencionan que las empresas deben identificar las tareas, deberes y responsabilidades que constituyen un puesto, los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarlo, y una vez identificados, documentarlos para que queden por escrito y sirvan de guía para la adecuada elección del talento humano y evitemos contratar personas poco calificadas para el puesto de trabajo o dejar la elección a una simple comparación de personas, entre el nuevo candidato a ocupar el puesto y el que lo ocupaba con anterioridad.

Debido a que es una tarea que requiere tiempo y dedicación por parte de las personas de recursos humanos, la que ocupa el cargo y el jefe, es común que las empresas no documenten las descripciones y especificaciones de su personal.

Falta de un especialista en la incorporación del talento humano

Como se mencionó anteriormente, las personas representan una ventaja competitiva para las organizaciones, es por ello que esto ha implicado nuevas exigencias y retos en torno al responsable de realizar la atracción y selección del personal. En la actualidad, al departamento de talento humano, se le ha encomendado la tarea de agregar valor a sus empresas y demostrarlo con indicadores de resultados (Calderón, 2006), que trasciendan los simples reportes de actividades y procesos que realizan las personas, en busca de gente que más allá de cubrir un horario y repetir actividades, generen ideas creativas e innovadoras para el modelo de negocio.

Debido a que contar con un especialista en incorporación del talento humano requiere un costo adicional, es común que en las pymes se deje este trabajo al gerente o al jefe del puesto que se va a ocupar, quien no cuenta con la preparación adecuada para llevarla a cabo o la ve como una actividad secundaria y de poca importancia.

Si bien es cierto que por cuestiones de costos o por el número de personas que laboran en la empresa, no se justifique contar con un departamento de incorporación del talento humano, las pymes podrían dejar esta tarea en manos de empresas especializadas; el costo es sólo por la búsqueda y selección del puesto que se requiere cubrir en el momento y, por lo general, otorgan una garantía en relación con el personal de nuevo ingreso.

Costo alto de contratar personal especializado y capacitado

Cuando se habla de empresas pequeñas y en desarrollo, se puede constatar que tienen en común no contar con los recursos económicos suficientes para traer a su organización personal con las cualidades y requerimientos que la compañía necesita.

Bajo presupuesto destinado a capacitación de sus colaboradores

La capacitación debe verse como una inversión de la empresa, no como un gasto del cual no se tendrá ninguna retribución, debido a que sin importar la complejidad del recurso humano con que cuente la empresa o de los especializados y correctos métodos de selección que aplique, el trabajador siempre necesitará capacitarse para alcanzar el máximo rendimiento y productividad en su puesto (Díez y Abreu, 2009).

Es importante desarrollar las competencias requeridas del talento humano a través de sistemas de capacitación y desarrollo innovadores, que impacten la rentabilidad del negocio. La transmisión del conocimiento y el aprendizaje tienen una importancia crítica y requieren medios tecnológicos de vanguardia que faciliten el proceso y optimicen las inversiones destinadas a estas iniciativas.

Sin embargo, debido a cuestiones económicas las pymes invierten poco o nada en capacitar a su personal; la capacitación es clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, las cuales, si no cuentan con los recursos suficientes para brindar capacitación a sus colaboradores, existen programas impulsados por el gobierno como los que ofrece instituciones de gobierno.

Fuga de talento humano capacitado

Según Maguregui (2008), el talento humano es objeto de deseo y las organizaciones se esfuerzan por atraerlo, retenerlo y aprovechar al máximo su potencial. En este sentido es importante tener en cuenta que, si bien es complicado atraer al candidato idóneo para el puesto, lo es más lograr que no se retire de la organización.

Como se mencionó anteriormente, las personas permanecían por años en sus centros de trabajo, sin embargo, con el ritmo de vida actual, siempre están en busca de nuevas oportunidades laborales.

CAPÍTULO II. IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN

A. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales para Constructiva, S.A. C.V., como diferenciador en el sector PYMES de la construcción.

Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de las competencias comportamentales de los colaboradores de la empresa Constructiva S.A. de C.V.
- Identificar las competencias cardinales y comportamentales del modelo de gestión por competencias comportamentales para la empresa Constructiva, S.A. de C.V.
- Crear las fases y elementos del modelo de gestión por competencias comportamentales para la empresa Constructiva S.A. de C.V.
- Validar el modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales para la empresa Constructiva S.A de C.V.

B. Diseño de la innovación

Durante el proceso de búsqueda bibliográfica e investigación de campo no existe un modelo único de competencias, sino más bien una mezcla de modelos, en los cuales las organizaciones se apoyan para definir las competencias que les ayudan al logro de sus objetivos.

Estos modelos son propuestas para ser implementados en grandes empresas; lo que representa una desventaja para las empresas PYMES como se mencionó anteriormente, para estos tipos de

empresa, el tema no es relevante. Estas no aplican una gestión bajo el modelo por competencias comportamentales porque: no les es factible debido a sus ingresos, representa costos adicionales al negocio y no responde a sus necesidades inmediatas.

Por lo tanto, el presente proyecto busca integrar modelos de competencias, que permitan definir un modelo ajustado, enfocado en competencias comportamentales para las PYMES del sector construcción y que se complementa con las características y necesidades propias de Constructiva con el objetivo de brindar un diferenciador en el servicio a través de sus colaboradores.

Al considerar el factor humano algo tan determinante; el diseño del modelo tiene como objetivo que la empresa pueda implementarlo efectivamente, es decir, que cumpla ciertas características como:

- **Sea funcional**

El modelo contempla los componentes necesarios y básicos para su implementación y la relación entre todos los involucrados.

- **Sencillo de entender y aplicar**

Dadas las características propias de las PYMES, el modelo será ajustado a la realidad de Constructiva, que permitirá enfocarse en los componentes importantes y fáciles para poder aplicarlos.

- **Factible para la empresa.**

El modelo estará estructurado de una manera que permitan solucionar problemas identificados y que respalde las actividades del negocio, considerando los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos definidos.

De acuerdo a lo anterior, la implementación del modelo ajustado en Constructiva traerá beneficios que se miden en diferentes ámbitos, específicamente en las cualidades y características que debe presentar un colaborador; por lo tanto, la propuesta del modelo se enfoca en establecer lo siguiente:

- Definición de los valores que respondan a sus necesidades básicas de negocio.
- Definición de competencias y comportamientos.
- Diseño de macro perfiles y evaluación de competencias y comportamientos.
- Diseño de formato de entrevista por competencias.

- Propuesta de temas de capacitación de acuerdo a competencias definidas

Tomando en cuenta que es una empresa constructora joven; el modelo ajustado busca provocar un impacto positivo, que se verá reflejado en:

- Fidelización de sus clientes actuales para que Constructiva sea su primera opción.
- Apertura de nuevos clientes por referencias (efecto de boca a boca).
- Generar empatía y confianza con el cliente por el trato que se le brinda.
- Brindar una experiencia diferente al cliente en sus proyectos de construcción.

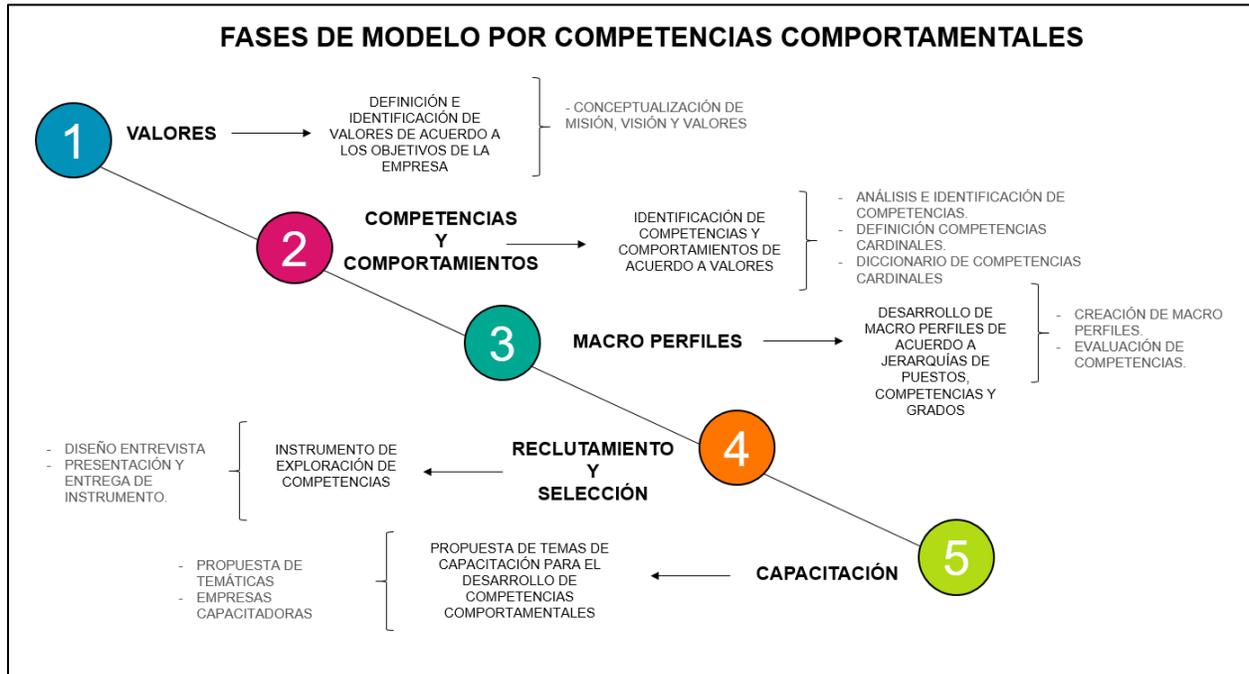
En función de lo expuesto anteriormente, en la siguiente figura (Ilustración 12), se representan los cinco componentes del modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales que permitirá ser un diferenciador en el servicio brindado.

Ilustración 12. Componentes del modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales.



La implementación del modelo ajustado se realiza a través de fases y actividades, donde cada uno de los componentes anteriormente ilustrados serán la base fundamental para la puesta en marcha del modelo.

Ilustración 13. Fases del modelo por competencias comportamentales



Fuente: Elaboración propia

Fase 1: definición e identificación de valores

Los valores de una empresa son de los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos la empresa se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente de sus líderes.

¿Por qué son importantes los valores en una empresa?

- Porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Se evitan conflictos entre el personal.

- Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Para el desarrollo de la fase 1 se describen las siguientes actividades realizadas:

1) Conceptualización de misión, visión y descripción de valores

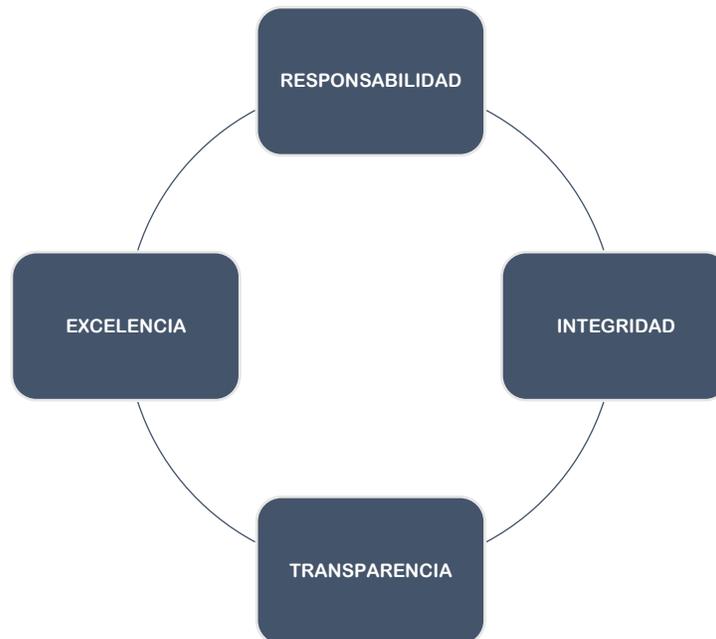
Para el presente proyecto los valores serán el punto de inicio del modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales.

El equipo consultor sostuvo una reunión con los directivos para conocer acerca de la identidad general de la organización, es así como se obtuvo información importante como la misión, visión y los cuatro valores con los que actualmente se guía Constructiva, y que son los cimientos para determinar las competencias.

Misión y Visión

MISIÓN	VISIÓN
<p>Vender servicios de diseño, construcción, supervisión y mantenimiento de obras civiles con la calidad requerida por el cliente de acuerdo al presupuesto y cuidando la imagen y rentabilidad empresarial.</p>	<p>Que el cliente potencial y el cliente atendido nos identifique como la mejor opción para diseñar, construir, supervisar y mantener sus obras de infraestructura física y nos refiera con sus mejores recomendaciones tanto en El Salvador, como en otros mercados de la región centroamericana.</p>

Los cuatro 4 valores y sus definiciones que posee Constructiva, se presentan a continuación:



Valores

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

Por lo tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad.

INTEGRIDAD

Una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto.

Integridad se traduce como honradez, honestidad, respeto por los demás, corrección, responsabilidad, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en las acciones. En general, una persona íntegra es alguien en quien se puede confiar.

TRANSPARENCIA

El carácter frontal y sincero de una persona u organización. Una persona transparente se muestra tal como es y no tiene secretos. En sentido similar, una organización transparente es aquella que hace sus negocios de manera honesta. Se trata de una actitud que despierta confianza en los demás.

EXCELENCIA

Hacer el trabajo con calidad superior. Que busca la perfección.

Fase 2: identificación competencias y comportamientos

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales y de la administración de recursos humanos, el contar con conocimientos adaptados al presente y a la realidad; que permitan garantizar a las empresas su éxito, el cumplimiento de su misión y sus objetivos. La gestión por competencias comportamentales es un modelo en el que se evalúan las competencias y comportamientos personales específicos para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los colaboradores.

Entre los beneficios relevantes que Constructiva puede obtener por medio de la gestión de competencias comportamentales están:

En los colaboradores:

- Homogenización de comportamientos que permitan una actuación adecuada de acuerdo a los valores y cultura de la empresa.
- Establecer y promover niveles de desempeño esperados en términos cualitativos que refuercen los objetivos cuantitativos.
- Mejora el rendimiento y actitudes individuales facilitando un buen clima laboral y cultural.

En el negocio:

- Agregar valor al cliente,
- Diferenciar a la empresa entre otras que ofrecen el mismo servicio,
- Permanecer en el tiempo y
- Fidelizar a sus colaboradores.

En esta fase se describen las siguientes actividades:

1) Análisis e identificación de competencias de acuerdo a valores definidos por Constructiva

La identificación de competencias, implica la construcción de una metodología de selección objetiva que permita valorar el nivel de desarrollo de las competencias de cada uno de los colaboradores. La importancia que tiene para Constructiva la identificación de las competencias en base a su contexto y características; es que permiten: identificar los comportamientos esperados

de cada uno de los colaboradores, convertir valores a comportamientos que apoyen al negocio, desarrolle la competitividad, alinear a los colaboradores en un mismo camino cultural, incorporar nuevos talentos alineados a la cultura de la empresa y solucionar problemáticas generadas en las actividades del negocio de la empresa.

El desarrollo de esta actividad se describe a continuación:

- A. El análisis e identificación de competencias para Constructiva se llevó a cabo a través del equipo consultor, este proceso implicó poner en consideración todos los elementos de identidad general de la empresa como la misión, visión y los valores; esta información es el punto de partida para tener en cuenta todos aquellos aspectos que describen mejor la organización y los grandes retos que enfrenta en el entorno productivo.
- B. Después de haber revisado los aspectos generales de la identidad de la empresa, el equipo consultor procedió a leer y analizar los valores de Constructiva, los cuales se tomaron como base para la identificación de las competencias; dado que estos representan aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, acción u objeto. Además, se tomó en cuenta las necesidades y problemas identificadas en el diagnóstico.
- C. Luego se realizó revisión bibliográfica del diccionario de competencias de Martha Alles, con el objetivo de identificar competencias que tuvieran elementos claves y similares a los valores y que además identificaran los comportamientos que la empresa espera que los colaboradores deben reflejar en sus puestos de trabajo.

Es así como en la siguiente tabla comparativa, se muestra las competencias identificadas con su definición del diccionario, su valor asociado con la definición de Constructiva y los elementos claves que permiten seleccionar la competencia para el valor de la empresa.

COMPETENCIA	VALOR ASOCIADO	ELEMENTO CLAVE
Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar	Responsabilidad: es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.	Esta competencia se relaciona con este valor por aspectos como: responsabilidad en sus acciones o consecuencias,

<p>preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	<p>Por lo tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad.</p>	<p>en sus tareas y decisiones sean conscientes o intencionadas, capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta, al asumir las consecuencias las personas son más confiables.</p>
	<p>Excelencia: Hacer el trabajo con calidad superior. Que busca la perfección</p>	<p>Esta competencia se relaciona con este valor por aspectos similares como: Obtención de buenos resultados, capacidad de llevar a cabo tareas con precisión y calidad, capacidad para respetar normas y buenas costumbres.</p>
<p>Integridad: Hace referencia a la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>	<p>Integridad: Una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto; integridad se traduce como honradez, honestidad, respeto por los demás, corrección, responsabilidad, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en las acciones. En general, una persona íntegra es alguien en quien se puede confiar.</p>	<p>Esta competencia se relaciona con este valor por aspectos como: valores morales, honestidad, confiabilidad, actuación de forma correcta sin afectar a los demás.</p>
	<p>Transparencia: El carácter frontal y sincero de una persona u organización. Una persona transparente se muestra tal como es y no tiene secretos. En sentido similar, una organización transparente es aquella que hace sus negocios de manera honesta. Se trata de una actitud que despierta confianza en los demás.</p>	<p>Esta competencia se relaciona con este valor por aspectos como: capacidad de comportarse de acuerdo a los valores morales, es capaz de ser honestos y veraz; es decir es alguien de confianza.</p>

Sin embargo, las competencias anteriormente seleccionadas, están relacionadas y orientadas a los valores organizacionales; por tal motivo, el equipo consultor continuó con la revisión bibliográfica del diccionario por competencias, para identificar competencias que ayuden a solucionar y responder a las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial para potenciar el desarrollo del negocio de manera distintiva; es así como se seleccionan las siguientes competencias cardinales.

COMPETENCIA	PROBLEMAS A RESOLVER
<p>Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>	<p>Falta de habilidades de gestión de proyectos y relacionamiento ante solicitudes por parte de los colaboradores, por ejemplo: cambios en el diseño, tiempos de plazos de ejecución y costos solicitados por el cliente</p>
<p>Servicio al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se da la diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.</p>	<p>Colaboradores con competencias comportamentales que ayuden al negocio a través de un buen servicio al cliente. Pérdida de clientes por falta de habilidades en los colaboradores como: empatía, claridad en la comunicación verbal, trato con el cliente.</p>

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y a los valores se identifican las siguientes competencias deseadas para los colaboradores de Constructiva: **Responsabilidad, Integridad, Negociación y Servicio al cliente interno y externos.**

2) Definición de competencias cardinales

¿Por qué se habla de competencias cardinales?

Porque son a aquellas capacidades que debe exhibir, poseer cada miembro de la empresa. Cuando se dice que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: directivos, líderes y colaboradores.

Dentro del proceso de construcción de competencia en una organización, las competencias cardinales representan el primer grupo de competencias importantes, porque estas deben ser compartidas por toda la organización, por todos los colaboradores e incluir el accionar de todos los colaboradores a la misión, visión, objetivos, etc.

El desarrollo de la actividad se describe a continuación:

- A. Para la definición de las competencias seleccionadas, se tomó en cuenta las siguientes características:
 - ✓ Uso de un lenguaje claro y comprensible para todos los niveles de la organización, pues finalmente se está materializando el comportamiento de lo que se espera en la organización en términos de competencias que deben ser entendidas y aplicadas por todos.
 - ✓ La competencia debe ser operativa, mensurable, medible y observable ya que son las que permiten administrar el talento humano.
 - ✓ Las definiciones deben contener de manera explícita: características observables del comportamiento, que puedan ser fácilmente identificadas en el desempeño de una persona.

- B. Se procedió a consultar el libro “Diccionario de Competencias” de Martha Alles del cual se tomó la definición las competencias seleccionadas, que a continuación se presentan.

RESPONSABILIDAD

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

INTEGRIDAD

Hace referencia a la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se da la diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

3) Diccionario de competencias cardinales

El diccionario de competencias es un compendio de las competencias que el equipo asesor detectó como necesarias y frecuentes en la ejecución de las actividades organizacionales.

El diccionario comprende la descripción detallada de las competencias elegidas por la organización, presentadas en un lenguaje sencillo, comprensible fácilmente para todas las personas en la empresa.

El desarrollo de la actividad se describe a continuación:

El proceso de elaboración del diccionario tiene ciertos elementos que ayudan a profundizar sobre las competencias con el objetivo de que pueda ser usado como una fuente de consulta en caso existan dudas con respecto a la evaluación del grado. La estructura del documento se ha elaborado bajo el siguiente esquema:

A. Introducción

En esta primera parte se sitúa el contexto y se expresa un resumen de lo que será explicado y desarrollado en el diccionario; con el objetivo que el lector se entienda la información desarrollada en el documento.

B. Conceptualización de competencia

Tomando como base bibliográfica el diccionario de comportamientos de Martha Alles, se presentan las definiciones de las competencias seleccionadas para Constructiva.

RESPONSABILIDAD

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en

negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

C. Conceptualización y asignación de grados de competencia

Se define el concepto de competencia, para entender a qué se refiere dentro del Diccionario.

También el equipo asesor procedió a la revisión del libro Diccionario de Competencias del cual se adoptó la clasificación de los grados para cada competencia. El grado varía de acuerdo a las exigencias del puesto. Es así, como el grado indica el nivel de desarrollo exigido para ocupar un puesto de trabajo, iniciando por el grado “A” representando el máximo grado de la presencia de una competencia también existe el grado No desarrollado que indica la ausencia de la competencia en una persona.

En la siguiente tabla se detalla el significado de cada uno de los grados que son asignados a las competencias.

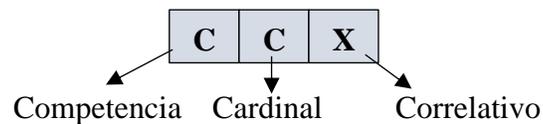
GRADO	COMPETENCIA
A	Es un grado superior en el que una persona puede desempeñar una competencia en una situación laboral. Según Spencer y Spencer1, aproximadamente una de cada diez personas alcanza este nivel.
B	Es el grado que se espera que una persona alcance en una competencia en un ambiente laboral.
C	Es el grado mínimo que se espera alcance una persona en un medio laboral, para considerar que es competente en un puesto de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia.
D	Es el grado de desarrollo la competencia a nivel mínimo, no indica su ausencia.
ND	Indica la ausencia del comportamiento esperado.

D. Identificación o codificación de competencias

Se refiere a darle un nombre a la competencia para identificarla, es decir, se hace uso de un código para poder nombrarla, es útil cuando existen varias competencias o referencia de las competencias en otros documentos.

La explicación de la codificación se muestra a continuación.

Competencias cardinales:



La representación de las competencias definidas en la fase 2, queda de la siguiente manera:

CODIGO	COMPETENCIA
CC1	Responsabilidad
CC2	Integridad
CC3	Negociación
CC4	Orientación al cliente interno y externo

E. Sobre la empresa

Es importante que todo lector al hacer uso del documento, también conozca la misión, visión y significado de los valores para Constructiva, son las bases de las competencias descritas. Lo expuesto en este apartado es el desarrollo de los elementos descritos en la Fase 1: misión, visión y valores.

F. Competencias y sus grados

De acuerdo a revisión bibliográfica del Diccionario de Competencias de Martha Alles, se describen cada una de las competencias definidas, así como también los diferentes grados de desarrollo de la competencia.

CC1. RESPONSABILIDAD	
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.
ND	No cumple con las tareas encomendadas tanto en plazos como en calidad o sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo.

CC2. INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un compañero. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.	
C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo. tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. Demuestra ser poco confiable en su actuar.	
ND	Prevalecen sus intereses por encima de los valores éticos. Le es difícil admitir sus errores y trata de ocultar para evitar las consecuencias. Su actuación no es consecuente con lo que dice. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.	

CC3. NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan	

ND	No establece una comunicación efectiva, se involucra emocionalmente en la negociación, no logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes, busca su propia ventaja, no prepara estrategias de negociación previas.	
-----------	---	--

CC4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
<p> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>		
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía	
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.	
ND	No tiene buena comunicación y flexibilidad a los diferentes tipos de solicitudes del cliente. No es atento con las necesidades del cliente. Las respuestas a las solicitudes de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma. No evalúa la satisfacción del cliente con relación a los servicios/productos brindados.	

G. Consulta de comportamientos

Las definiciones de comportamientos y su competencia son retomados del libro “Diccionario de Comportamiento” de Martha Alles, un libro de consulta que presenta ejemplos de conductas habituales que se presentan en cada grado según la definición de cada competencia.

Para tener una mejor orientación y ampliar sobre los comportamientos esperados para cada grado de las competencias antes descritas, se describen con más detalles dichos comportamientos

RESPONSABILIDAD

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

A	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto. • Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo. • Diseña normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad donde actúa. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área. • Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano plazo. • Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su área como en el ámbito de la organización. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su sector. • Fomenta dentro de su sector la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. • Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. • Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a los objetivos fijados para su sector de trabajo. • Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal. 	

NO DESARROLLADO	<ul style="list-style-type: none"> • No encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza ni en la obtención de buenos resultados. • No comparte la posición de otros compañeros que fomentan la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas, pero no presta especial atención ni a la precisión ni a la calidad. • Trabaja según las instrucciones recibidas de sus superiores sin dar relevancia a las normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • No es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal. 	
----------------------------	---	--

INTEGRIDAD		
<p>Hace referencia a la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>		
A	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. • Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. • Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. • Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización. • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. • Mantiene una correcta relación con sus compañeros. • A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración. • Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen. 	

NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses. • No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales. • Pierde de vista los procedimientos establecidos por la organización, y se guía por su propio criterio. • Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización. • Su actuación no es consecuyente con lo que dice. 	
----------------------------	--	--

NEGOCIACIÓN		
<p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirimir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el proble y no en la persona.</p>		
A	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación. • Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación. • Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo. • Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios. • Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. • Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones. • Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales. • Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma. • Logra persuadir a la contraparte y “vender” sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización • Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses. • En cada negociación como una búsqueda común de criterios objetivos. • Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas. • Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de éste. • Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones. • Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad • Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos. • Se mantiene objetivos y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia. 	

D	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones, basta su efectividad en su carisma. • Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular. • Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo. <p>Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.</p>	
NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros • Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivos. • Tiene a involucrarse emocionalmente en la negociación, perjudicando futuros acuerdos. • Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen. • Base sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes que la componen. • Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes. • Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo. • No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros. 	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se da la diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.</p>		
A	<ul style="list-style-type: none"> • Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes. • Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad. • Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos. • Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. • Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos. • Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios y contemplado necesidades que los propios clientes no habían identificado. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> • Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción. • Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad. • Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las veces los errores de sus compañeros. • En alguna oportunidad propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas y atinadas. • Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él. • Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean. • Establece vínculos poco cordiales con sus clientes, a quienes atiende “de favor”. • Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando se salen de los estándares habituales. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> • Está siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención. • Impone lo que a él le parece que el otro está necesitando, dejándolo disconforme. • Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio. • Todos se quejan por su inadecuación y demoras cuando se debe de entregar lo solicitado. • Se conduce con malos modos hacia quienes requieren de su cooperación, perjudicando la imagen de toda la empresa. 	
NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene buena comunicación con los clientes. • No es flexible ante los distintos tipos de demandas • Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo, no atiende quejas ni reclamos • Confunde las demandas de los clientes • Es desatento con los clientes • Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma. <p>No evalúa el grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios/productos brindados.</p>	

Fase 3: macro perfiles

El macro perfil es una matriz que describe y relaciona competencias y niveles jerárquicos con un grado esperado en la competencia que evidencie comportamientos. Es así, como la fase 3, está compuesta por actividades como: creación de macro perfiles y la elaboración del instrumento de evaluación de competencias comportamentales para el personal interno de la empresa.

1. Creación de macro perfiles

Para el desarrollo de lo macro perfiles se parte de que las competencias que se abordan son las cardinales; es decir, aplican para todos los colaboradores de Constructiva.

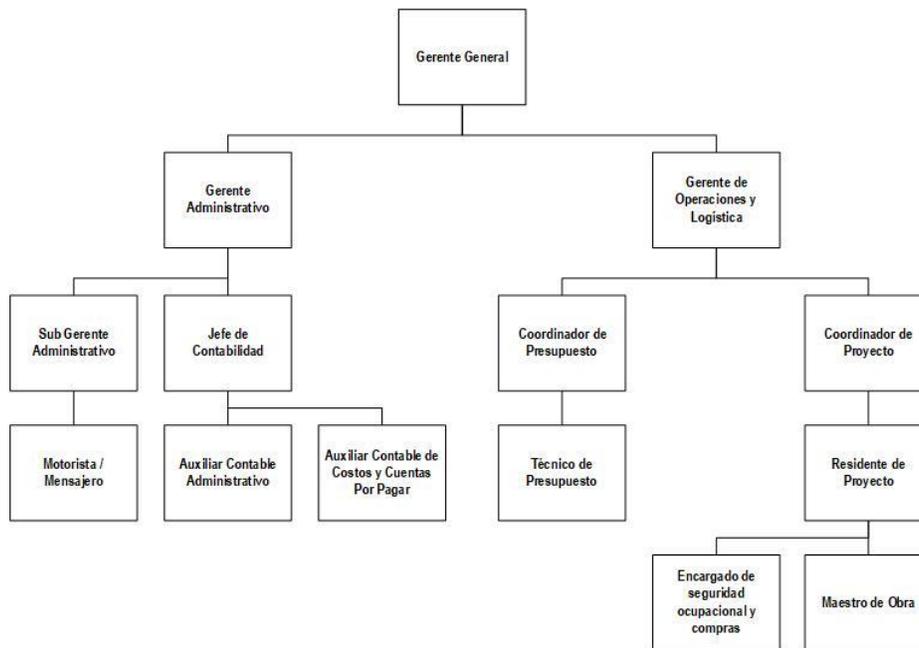
Para poder asociar las competencias a cada puesto, se realizan agrupaciones de puestos con el fin de jerarquizarlos, dado que el nivel de exigencia de una competencia es diferente entre niveles de puestos. Es así, como surge el macro perfil, una matriz que describe y relaciona las competencias y los niveles jerárquicos con un grado esperado que evidencie comportamientos.

En resumen, el macro perfil es la guía general de los grados esperados de competencia que Constructiva requiere en cada nivel jerárquico. El desarrollo del macro perfil de competencias está estructurado en 3 partes que se describen a continuación:

A. Descripción de niveles jerárquicos

Para poder clasificar los niveles jerárquicos o niveles de puestos de Constructiva y dada las características de ser una PYMES, se ha facilitado realizar la agrupación de los puestos de acuerdo a que su estructura es pequeña. En la Ilustración 14- Organigrama de Constructiva, se muestra la estructura de la empresa.

Ilustración 14- Organigrama de Constructiva



Fuente: contenido por parte de Constructiva, diseño elaboración propia.

A partir del organigrama se han identificado grupos de puestos, de acuerdo a sus responsabilidades; es así que se pueden identificar: gerentes, jefes, coordinadores, operativos y auxiliares.

Para esta actividad los grupos de puestos se jerarquizaron en los siguientes niveles:

1) Nivel gerencial

Son los líderes de Constructiva, encargado de tomar decisiones en el administrativo, operativo y de negocio de la empresa.

En este nivel se encuentran: Gerente General, Gerente de Operaciones y logística, y Gerente Administrativo.

2) Nivel de mandos medio

Puestos con colaboradores bajo su responsabilidad, tienen cierto nivel de autorización en decisiones y otras están sujetas a la autorización del nivel gerencial.

En este nivel se encuentran: Subgerente Administrativo, Jefe de Contabilidad, Coordinadores de proyectos, Residente de Proyectos, Coordinador de presupuestos.

3) Nivel operativo.

Puestos que ejecutan actividades operativas de administración y propias del negocio que son supervisados y autorizados por el nivel de mandos medios o nivel gerencial.

En este nivel se encuentran: Auxiliar contable, Auxiliar contable de Costos y cuentas por pagar, Encargado de Seguridad ocupacional, Técnico de presupuesto, Maestro de obra, Motorista.

B. Asociación de grados a niveles jerárquicos

La asociación de grados es el proceso mediante el cual se analiza y determina el nivel de responsabilidad de un puesto y el grado de dominio que se espera de la competencia. Los grados definidos en las competencias cardinales aplican para todos los puestos agrupados de acuerdo a su nivel jerárquico.

A continuación, se explican los criterios de asociación de grados a niveles jerárquicos de puestos:

- **Nivel gerencial:** directivos y líderes de la empresa; responsables de planear, organizar, dirigir y controlar, establecen políticas de las operaciones, mantienen la visión de la empresa, definen metas y toman decisiones importantes para la empresa. De acuerdo a las características y responsabilidades de este nivel, se espera que modelen las competencias en su grado máximo, por tanto, el grado asociado a este nivel es el A: “Es un grado superior en el que una persona puede desempeñar una competencia en una situación laboral.
- **Nivel de mandos medios:** abarcan varias áreas de la empresa, responsables de áreas operativas, dirigen las actividades, supervisan, controlan procesos, ponen en práctica las

políticas de la empresa. De acuerdo a las características y responsabilidades de este nivel, se espera que modelen las competencias en un grado óptima, por tanto, el grado asociado a este nivel es el B: “Es el grado que se espera que una persona alcance en una competencia en un ambiente laboral”.

- **Nivel operativo:** cumplen tareas específicas en sus operaciones, son dirigidos, siguen procedimientos y reglas. De acuerdo a las características y responsabilidades de este nivel, se espera que modelen las competencias un grado mínimo, por tanto, el grado asociado a este nivel es el C: “Es el grado mínimo que se espera alcance una persona en un medio laboral, para considerar que es competente en un puesto de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia”.

De acuerdo a las características de cada nivel jerárquico de puestos antes descritos y la definición de grados de Martha Alles de la Fase 2, literal C, se asoció el nivel jerárquico y grado según sus responsabilidades, en la siguiente tabla se describe el resumen de la asociación del grado que será exigido para ocupar un puesto de trabajo:

NIVEL JERÁRQUICO	GRADO
NIVEL GERENCIAL	A
NIVEL MANDOS MEDIOS	B
NIVEL OPERATIVO	C

C. Matriz de grados esperado por competencia y nivel jerárquicos

La siguiente matriz muestra el resultado de lo realizado en los puntos anteriores. Es la relación de competencia, nivel jerárquico, grados y donde se representa el grado esperado para cada competencia. Es importante recordar que el grado será igual para cada nivel dado que las competencias son cardiales, es decir, aplican para todos.

COMPETENCIA	NIVEL JERARQUICO		
	GERENCIAL	MANDOS MEDIOS	OPERATIVOS

	GRADO ESPERADO														
	A	B	C	D	ND	A	B	C	D	ND	A	B	C	D	ND
RESPONSABILIDAD	■						■						■		
INTEGRIDAD	■						■						■		
NEGOCIACIÓN	■						■						■		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	■						■						■		

3. Evaluación de competencias

La matriz elaborada, da paso para poder realizar la evaluación de comportamientos y obtener el grado mostrado de una persona que ocupa un puesto que esté clasificado en los niveles jerárquicos descritos.

Por lo anterior, es importante desarrollar un instrumento simple, que permita evidenciar los comportamientos que posee una persona en un puesto de trabajo de acuerdo al nivel de puesto.

Las competencias mostradas son las definidas en el “Diccionario de Competencias” de la fase 2.

El instrumento es una hoja de evaluación que contiene:

- Nombre y puesto del evaluado
- Nombre del nivel jerárquico evaluado.
- Descripción de la competencia
- Descripción de comportamientos esperados para cada grado.

Para cada nivel jerárquico o nivel de puesto se evalúan las cuatro competencias definidas.

A continuación, se muestra la hoja de evaluación para un nivel de puesto.

Nombre del evaluado: _____

Puesto del evaluado: _____

Señale con un X el comportamiento que más describe al evaluado.

GERENTES / NIVEL GERENCIAL

RESPONSABILIDAD	
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
DESCRIPCIÓN	MARQUE (X)
Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	<input type="checkbox"/>
Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	<input type="checkbox"/>
Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	<input type="checkbox"/>
Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.	<input type="checkbox"/>
No cumple con las tareas encomendadas tanto en plazos como en calidad o sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo.	<input type="checkbox"/>

INTEGRIDAD	
Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	
DESCRIPCIÓN	MARQUE (X)

<p>Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.</p>	
<p>Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un compañero. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.</p>	
<p>Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo. tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.</p>	
<p>Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. Demuestra ser poco confiable en su actuar.</p>	
<p>Prevalecen sus intereses por encima de los valores éticos. Le es difícil admitir sus errores y trata de ocultar para evitar las consecuencias. Su actuación no es consecuente con lo que dice. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.</p>	

NEGOCIACIÓN	
<p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>	
DESCRIPCIÓN	MARQUE (X)
<p>Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.</p>	

Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	
Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	
Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan	
No establece una comunicación efectiva, se involucra emocionalmente en la negociación, no logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes, busca su propia ventaja, no prepara estrategias de negociación previas.	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>	
DESCRIPCIÓN	MARQUE (X)
Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	
Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.	
Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.	

<p>No tiene buena comunicación y flexibilidad a los diferentes tipos de solicitudes del cliente. No es atento con las necesidades del cliente. Las respuestas a las solicitudes de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma. No evalúa la satisfacción del cliente con relación a los servicios/productos brindados.</p>	
---	--

Lo anterior, ejemplifica la evaluación para el nivel gerencial, para los demás niveles el desarrollo es igual, cambia únicamente el título por otro nivel jerárquico.

Fase 4: reclutamiento y selección

En el presente modelo se contempla el diseño de un instrumento de entrevista por competencias, el cual será clave para los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que tiene por objetivo explorar los comportamientos del candidato, con el fin de seleccionar al personal que esté más alineado a los comportamientos identificados de acuerdo a los macro perfiles de cada nivel jerárquico detallados en la Fase 3 del presente.

Una de las principales características de esta herramienta es que debe ser sencilla y practica de aplicar al momento de la entrevista, además que debe ser precisa en cuanto a identificar los comportamientos esperados del candidato; considerando los indicadores del macro perfil diseñado para cada puesto de trabajo.

Para desarrollar la fase 4 se describen las siguientes actividades a realizar:

1. Diseño de entrevista por competencias

La entrevista es fundamental en un proceso de selección, se utilicen o no competencias; cuando una organización ha diseñado y pretende adaptar un modelo de competencias a sus procesos se utiliza la entrevista por competencias.

En una entrevista por competencias, primero se le formulan al candidato las preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar que se encuentran descritas en el Diccionario de Competencias detallado en la Fase 2. (Ver anexos), teniendo en cuenta además el nivel esperado del entrevistado dado en los Macro Perfiles descritos en la Fase 3.

A partir de los relatos obtenidos como respuesta a las preguntas es posible “observar e identificar comportamientos”; que podrán ser comparados con los indicadores y comportamientos descritos en el Diccionario de Competencias.

Sobre la base de los descrito anteriormente se elaboran 3 instrumentos denominados “Guía de entrevista por competencias” que contienen preguntas semiestructuradas cuyo propósito es: el explorar las competencias requeridas por la empresa para cada uno de los candidatos que se presenten a procesos de reclutamiento y selección de personal:

A. Guía de entrevista por competencias Nivel Gerencial: Dirigida a candidatos a plazas de Gerente General, Gerente de Operaciones y logística, y Gerente Administrativo. Ver Anexo C. Guía de Entrevista Nivel Gerencial.

La formulación de cada una de las preguntas representa el grado de la competencia requerido para el puesto que aspira:

Competencia	Grado Requerido	Pregunta
Responsabilidad	Grado A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	En situaciones laborales ¿Cómo has cumplido con los plazos en tiempo asignado y a la vez con la calidad de trabajo requerida? Cuéntame una situación o proyecto específico
Integridad	Grado A: Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	Que entiendes tu por “integridad” es decir, dime tu propio concepto. ¿Has sido premiado o reconocido en alguno de tus trabajos por actuar de manera íntegra u honesta? Cuéntame esa experiencia.

Negociación	Grado A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	¿Como planeas o como te preparas cuando sabes que debes realizar una negociación?
Orientación al cliente interno y externo	Grado A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	¿De qué manera puedes atraer nuevos clientes a la organización?

B. Guía de entrevista por competencias Nivel Mandos Medios: Dirigida a candidatos a plazas de Subgerente Administrativo, Jefe de Contabilidad, Coordinadores de proyectos, Residente de Proyectos, Coordinador de presupuestos. Ver Anexo D. Guía de Entrevista Nivel Mandos Medios.

La formulación de cada una de las preguntas representa el grado de la competencia requerido para el puesto que aspira:

Competencia	Grado Requerido	Pregunta
Responsabilidad	Grado B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	En situaciones laborales ¿Cómo has cumplido con los plazos y la calidad de trabajo que se te han establecido? ¿Cómo organizas los tiempos de entrega?
Integridad	Grado B: Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un compañero. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.	¿Cómo actúas de manera íntegra con tus compañeros de trabajo y con los clientes?

Negociación	Grado B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Cuéntame alguna experiencia donde tuviste que realizar una negociación difícil o con una persona “desagradable”. ¿Como manejaste la situación? ¿Como se sintió?
Orientación al cliente interno y externo	Grado B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	¿De qué manera determinas las necesidades de tus clientes tanto internos como externos? ¿Describe alguna mejora que hayas implementado por la insatisfacción o queja de algún cliente? que implico esta mejora?

C. Guía de entrevista por competencias Nivel Operativo: Dirigida a candidatos a plazas de Auxiliar contable, Auxiliar contable de Costos y cuentas por pagar, Encargado de Seguridad ocupacional, Técnico de presupuesto, Maestro de obra, Motorista. Ver Anexo E. Guía de Entrevista Nivel Operativo.

La formulación de cada una de las preguntas representa el grado de la competencia requerido para el puesto que aspira:

Competencia	Grado Requerido	Pregunta
Responsabilidad	Grado C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	¿Como verificas la calidad y los tiempos de entrega en tu trabajo?
Integridad	Grado C: Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo. tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	¿Te consideras una persona íntegra? ¿Como lo demuestras?

Negociación	Grado C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	Cuéntame alguna experiencia donde tuviste que realizar una negociación”. ¿Como manejaste la situación? ¿Como se sintió?
Orientación al cliente interno y externo	Grado C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía	Que consideras más importante al momento de interactuar con un cliente externo: la rapidez en lo que el cliente solicita o establecer una relación de empatía/amistad con el cliente?

Cabe mencionar que, en cada uno de los instrumentos, se anexa una breve guía de observación la cual brinda información adicional del candidato; tomando como indicadores el lenguaje no verbal y actitudes observables mediante una sencilla observación de si se presenta o no el comportamiento o actitud durante el desarrollo de la entrevista.

2. Presentación y entrega de entrevista por competencias

Se presenta el formato de entrevista por competencias como un modelo para ser usado en todos los procesos de selección y reclutamiento de personal. Se adjunta la siguiente guía para brindar una descripción detallada y orientar al uso correcto de los presentes instrumentos.

- Contenido de los Instrumentos:

A. Encabezado:



CONSTRUCTIVA S. A DE C.V
Reclutamiento y Selección de Personal
Guía de Entrevista por Competencias
NIVEL GERENCIAL

Dirigida a candidatos en proceso de selección de personal

NOMBRE COMPLETO: _____ EDAD: _____
PLAZA A LA QUE APLICA: _____ FECHA: _____
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR Y PUESTO: _____

Nivel Jerárquico al que se dirige el instrumento. Tomando como base los 3 Macro perfiles

←

Llenar con información general del candidato. Es importante colocar el nombre y puesto del entrevistador.

←

- B. Fase previa a la entrevista:** Este paso resulta de suma importancia ya que permite generar un clima agradable y de confianza para el desarrollo de la entrevista por medio del rapport.
- C. Experiencia Laboral:** Completar con los últimos 3 empleos anteriores del candidato.
- D. Inicio de preguntas semi estructuradas por competencias:** esta fase es el desarrollo central del instrumento.
- Se exploran las 4 competencias cardinales: Responsabilidad, Integridad, Negociación, Orientación al Cliente Interno y Externo; detalladas en el Diccionario de Competencias de Constructiva.
 - Contienen 5 preguntas para explorar el grado de la competencia esperada por el candidato, comprendidos en los Macro Perfiles.
 - Las preguntas son de tipo semiestructuradas ya que estas permitirán por un lado poseer un esquema específico de preguntas a realizar por el entrevistador; pero que a su vez le permiten la espontaneidad de realizar preguntas adicionales a medida que se desarrolla la entrevista con el candidato.
- E. Preguntas adicionales:** Permitirán conocer otras áreas personales y sociales del candidato, este elemento persigue indagar sobre su núcleo familiar, sus expectativas, pretensión salarial, entre otros aspectos.
- F. Observaciones:** Este apartado presenta una guía breve de observación comprendida en 7 indicadores de comportamientos observables en el candidato durante su presencia y el desenvolvimiento durante la entrevista. El modo de registrar es simple, basta con colocar un “aspa o X” para registrar la presencia o no del indicador.
- G. Impresión del entrevistador:** Este espacio permite realizar una explicación de la percepción e impresión que el candidato brinda al entrevistador. Se puede registrar algún dato relevante, alguna situación en particular que el entrevistador considere pertinente registrar adicional a la información registrada en los apartados anteriores. Además, deberá registrarse el cotejo de las respuestas con la guía de comportamientos esperados; para este apartado deberá tomarse de referencia el Diccionario de

Competencias, tomando los indicadores para el nivel jerárquico determinado por el macro perfil.

Para finalizar se brinda un espacio que permite dar un resultado de la entrevista, tomando en cuenta todos los aspectos que involucra el presente instrumento, se deberá registrar la firma del entrevistador para legitimar la información explorada sobre el candidato.

Fase 5: capacitación

Según (Chiavenato, 2007) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”.

(Silíceo, 2006) refiere que “la capacitación es una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Por tal motivo, el proyecto incorpora una propuesta de temáticas de capacitación que permitan brindar una orientación sobre como potenciar las competencias comportamentales identificadas en el presente modelo, con el objetivo que el personal nuevo y antiguo puedan desarrollar y potenciar las competencias de: responsabilidad, integridad, negociación y servicio al cliente interno y externo, coadyuvando a los objetivos tanto a nivel organizacional como también del negocio mismo de Constructiva.

Para desarrollar la fase 5 se describen las siguientes actividades a realizar:

1. Definición de las temáticas de acuerdo a competencias

Para identificar las temáticas de capacitación sobre las competencias de responsabilidad, integridad, negociación y servicio al cliente interno y externo, se hizo uso de los indicadores de

grados esperados expuestos en el diccionario de competencias en las competencias descritas anteriormente.

Para tal objetivo se identificó que temáticas promoverían el desarrollo de las competencias en los colaboradores, así como también, la selección de las temáticas se orienta al objetivo de minimizar las brechas del nivel que posee el colaborador con el nivel esperado.

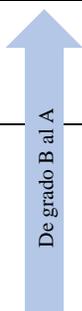
Un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores; sin embargo, en el presente proyecto se presentan propuestas de temáticas de capacitación para potenciar y desarrollar las competencias comportamentales de Constructiva.

La aplicación de un DNC es una tarea compleja que requiere establecerse en otro proyecto, por lo que en la presente fase se limitó a hacer uso de los macro perfiles y hoja de evaluación de competencias para el personal existente elaborado en la Fase 3. Cabe mencionar que para el personal de nuevo ingreso se tomará en cuenta los resultados obtenidos en la entrevista por competencias aplicado en el proceso de selección de personal.

Uno de los objetivos de la capacitación es que los colaboradores vayan desarrollando competencias y las vayan mejorando con el tiempo para cambios de manera individual. Se considera para la propuesta, el escalamiento de grado de los colaboradores de Constructiva, es decir, si un colaborador se encuentra en grado C o inferior; llevarlo hacía el grado superior inmediato mediante la capacitación.

De acuerdo a lo anterior, se definirán 3 temas por competencias, cada tema es la brecha entre el grado presentado por el colaborador y el grado superior inmediato, permitiendo el desarrollo de competencias de acuerdo a las brechas entre grados. La propuesta del tema está asociada a los comportamientos que deben de evidenciar en la descripción de cada grado.

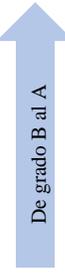
RESPONSABILIDAD			
	GRADO	DESCRIPCIÓN	TEMA
	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su	El líder y la responsabilidad.



		responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	
	B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	
 De grado C a B	B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Manejo efectivo del tiempo para mandos medios.
	C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	
 De grado ND o D a C	C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Manejo efectivo del tiempo
	D	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.	
	ND	No cumple con las tareas encomendadas tanto en plazos como en calidad o sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo.	

INTEGRIDAD			
	GRADO	DESCRIPCIÓN	TEMA
 De grado B al A	A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	La integridad de los líderes
	B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un compañero. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.	
 De grado C a B	B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un compañero. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.	Honestidad e integridad en el liderazgo.
	C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo. tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	
 De grado ND o D a C	C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo. tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	El camino hacia la integridad
	D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea	

		necesario o sea más sencillo callarse. Demuestra ser poco confiable en su actuar.	
	ND	Prevalcen sus intereses por encima de los valores éticos. Le es difícil admitir sus errores y trata de ocultar para evitar las consecuencias. Su actuación no es consecuente con lo que dice. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.	

NEGOCIACIÓN			
	GRADO	DESCRIPCIÓN	TEMA
 De grado B al A	A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	Estrategias de negociación y resolución de conflictos.
	B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	
 De grado C a B	B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Negociación y cierre de negocios.
	C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	
 De grado ND o D a C	C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	Aprendiendo a negociar.
	D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo en las personas que la realizan	
	ND	No establece una comunicación efectiva, se involucra emocionalmente en la negociación, no logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes, busca su propia ventaja, no prepara estrategias de negociación previas.	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			
	GRADO	DESCRIPCIÓN	TEMA
 De grado B al A	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	Liderazgo en el servicio al cliente.
	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
 De grado C a B	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	La calidad del servicio
	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía	
 De grado ND o D a C	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía	El cliente es primero
	D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.	
	ND	No tiene buena comunicación y flexibilidad a los diferentes tipos de solicitudes del cliente. No es atento con las necesidades del cliente. Las respuestas a las solicitudes de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma. No evalúa la satisfacción del cliente con relación a los servicios/productos brindados.	

2. Investigación de empresas capacitadoras en las temáticas definidas.

De acuerdo a las temáticas antes descritas, también se proponen diferentes empresas que imparten capacitaciones relacionadas con las competencias que se desean desarrollar.

Es importante mencionar que Constructiva hace uso de INSAFORP con sus colaboradores lo que permite ampliar la búsqueda de servicios de capacitación y ahorros para la empresa.

EMPRESA	TIPO	DESCRIPCIÓN	CONTACTO
CASALCO (Cámara Salvadoreña de la Construcción)	Gremial	Gremial compuesto por diferentes empresas del rubro de construcción. Imparten diferentes tipos de capacitaciones.	Teléfono: 2510-1225 Web: casalco.com.org
ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales)	Asociación	Asociación compuesta por diferentes empresas del sector privado en diferentes rubros. Imparten diferentes tipos de capacitaciones.	Teléfono: 2267-9200 Web: industriaelsalvador.com
Grupo Talento Humano	Privada	Brinda diferentes tipos de servicios, entre ellas la capacitación enfocada en el área de talento humano.	Teléfono: 2279-5900/ 2279-5901 Web: grupotalentohumano.com
STRATEGA	Privada	Brinda diferentes tipos de servicios, entre ellas la capacitación enfocada en el área de talento humano.	Teléfono: 2264- 9230/2264-9231 Web: stratega-rrhh.com
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	Gremial	Es una gremial empresarial no lucrativa constituida con fines de servicio y de conformidad con las leyes de la República.	Teléfono: 2231-3033 2271-4461 Web: www.carasal.com
FEPADE	ONG	Fundación Empresarial sin fines de lucro y sin afiliación política partidaria	Teléfono: 2212-1600 2212-1696 Web: Fepade.org.sv

C. Metodología y estrategias

La metodología y estrategias del proyecto no fue posible desarrollarlas, debido a la pandemia global de COVID-19 y las diferentes medidas implementadas y emitidas por el Gobierno de El Salvador en sus diferentes leyes afectaron las operaciones de las empresas y el desarrollo de este proyecto. Por tal motivo la metodología y estrategia presentadas a continuación queda únicamente como una propuesta para su desarrollo.

Para la implantación del modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales es importante definir la metodología y estrategias de implantación correspondientes; en la cual la empresa se compromete a poner en práctica los diferentes aspectos que constituyen el modelo de gestión propuesto; que permitirá mejorar continuamente el servicio al cliente, logrando con esto mayor competitividad para la empresa.

La metodología y estrategias de implementación que deberá desarrollar Constructiva y que puede ser adoptada por las PYMES del sector construcción estará constituido por las siguientes fases: sensibilización y puesta en marcha

Sensibilización:

La sensibilización es una de las primeras intervenciones de aproximación al colaborador por parte de los líderes de la empresa, se busca comunicar la importancia del modelo de gestión por competencias. Las acciones propuestas a desarrollar en esta fase son:

1. El equipo consultor dará a conocer el modelo de gestión por competencias comportamentales al gerente general; explicando los aspectos básicos y conceptuales.
2. Se dará a conocer a todos los colaboradores de todos los niveles de la empresa, sobre la existencia de un modelo de gestión por competencias comportamentales; la cual estará a cargo del gerente general; durante el discurso anual con motivo del aniversario de la empresa. Esta acción se llevará a cabo en septiembre de 2020, mes del aniversario.

3. Se realizará un convivio en el cual se estimule la creatividad y participación de los colaboradores para generar ideas, con el objetivo asignarle un “nombre” al nuevo año de trabajo, que represente las características de un valor organizacional a desarrollar. Esta actividad estará a cargo de la gerente administrativa durante el mes de noviembre de 2020.
4. Se realizará un convivio en cual se presentará el valor organizacional sobre el cual estará enfocado el nuevo año de trabajo; esta acción estará a cargo del gerente general y se realizará en diciembre durante el tradicional convivio navideño.

Puesta en marcha.

Para el desarrollo de esta fase será importante que la empresa se comprometa a poner en práctica los diferentes elementos que componen el modelo de gestión por competencias comportamentales, y que permitirá mejorar continuamente el servicio al cliente, para ser un diferenciador entre las PYMES del sector construcción.

Para la puesta en marcha este modelo de gestión por competencias comportamentales las áreas claves serán: administración y operaciones-logística, deberán comprometerse a realizar su trabajo con unidad y responsabilidad, logrando una armonía entre las dos áreas que permita un trabajo organizacional efectivo. A continuación, se describen las acciones a desarrollar:

1. Se trabajará conjuntamente el equipo asesor creador del modelo y responsables del área administrativa y operaciones-logística para explicarles todos los componentes y detalles del modelo; mediante reuniones durante el mes enero 2021.
2. Se recibirán capacitaciones por parte de personas especializadas en el modelo, con el objetivo de facilitar la implementación del modelo de gestión por competencias comportamentales. Esta capacitación la deberán recibir los responsables de administración y operaciones-logística.
3. Realizar reunión con los responsables del área Administrativa y Operaciones-logística para planificar las acciones a efectuar para introducir el modelo de gestión por competencias en sus actividades diarias. La reunión estará liderada por el gerente general entre el mes de febrero y marzo de 2021.

Teniendo en cuenta que el modelo impacta significativamente los procesos de gestión humana, es imprescindible lograr la adhesión de todos los colaboradores para evitar inconvenientes como la resistencia al cambio en el proceso de implementación del modelo.

Para dar a conocer el modelo de gestión por competencias comportamentales y sus actividades a todos los colaboradores, con el fin de que se interesen en el proyecto y que participen activamente en la implementación del modelo para lograr los resultados esperados. Se implementarán estrategia de comunicación que se desarrollarán en cuatro momentos:

- A. Generación de expectativas: esta actividad tiene la finalidad de generar la participación activa del personal en la implementación del modelo, planteando preguntas que permitan conocer y aprender todo lo relacionado con el modelo, desde los conceptos teóricos, la metodología que se va a utilizar y como se involucrará al personal en dicha implementación. Los responsables de esta actividad serán los gerentes administrativo y operaciones-logística; durante el primer trimestre del año 2021.
- B. Información amplia: el suministro de información referente al modelo debe realizarse de forma gradual y con el medio adecuado; por ejemplo, a través de intranet, grupo corporativo de whatsapp, etc; que permita llegar a todas las personas involucradas dentro de la empresa. Los responsables de esta actividad serán los gerentes de administrativo y operaciones-logística; durante el primer trimestre del año 2021.
- C. Presentación formal del modelo: una vez desarrollados los momentos anteriormente descritos, se procede a convocar a todos los colaboradores a reunión para realizar la presentación formal del modelo, con el fin de que conozcan y entiendan con claridad: ¿en qué consiste el modelo?, ¿qué cambios se pueden generar en la organización?, ¿qué impacto tiene para cada uno de los colaboradores? y ¿por qué se está desarrollando? Esta presentación estará a cargo de gerente general, gerente administrativa y gerente de operaciones. Se propone realizar la presentación durante el segundo trimestre del año 2021.

D. Información continua: en la medida que se desarrollan las actividades de implementación del modelo se debe proporcionar información permanente y constante de los avances y los resultados que se van logrando con el fin de mantener el tema en la mente de las personas. Se sugiere utilizar medios digitales como correo institucional, grupos corporativos de whatsapp, afiches, cartelera informativa que mensualmente comparta información referente a los valores organizacionales, a las conductas; se nombrará un responsable de esta actividad en apoyo con la gerente administrativa.

D. Organización para la ejecución

Para la implementación del modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales, es necesario realizar la organización de las diferentes instancias que estará involucradas en las diferentes fases del modelo con el objetivo de definir los responsables y funciones para la implementación del modelo.

Responsables:

- **Gerencia general**

Es la máxima autoridad para las decisiones finales en las diferentes fases del modelo.

- **Líderes de área**

Líderes claves, responsables de las diferentes áreas de la empresa que conocen el negocio y pueden revisar, recomendar a la gerencia general y equipo consultor. La participación de esta instancia es clave para el desarrollo de las diferentes fases del modelo.

- **Equipo consultor**

Equipo multidisciplinario encargado del diseño del modelo. Encargados de investigar, analizar, identificar, interpretar, revisar, recomendar toda la información relacionada al modelo en sus diferentes fases.

A continuación, se detallan las actividades y responsables de las diferentes fases del modelo.

VALORES	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Conceptualización de misión, visión y descripción de valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Análisis e identificación de competencias de acuerdo a valores definidos por Constructiva	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor
Definición de competencias cardinales	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor
Diccionario de competencias cardinales	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor

MACRO PERFILES	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Creación de macro perfiles	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor
Evaluación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Diseño de entrevista por competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor
Presentación y entrega de entrevista por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Definición de las temáticas de acuerdo a competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor
Investigación de empresas capacitadoras en las temáticas definidas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo consultor

E. Monitoreo y evaluación

Para el desarrollo del diseño e implementación del modelo de gestión por competencias descrito en el presente proyecto se cumplió el siguiente proceso de monitoreo y evaluación:

Asesoría Metodológica:

El desarrollo del presente proyecto contó con un asesor metodológico el cual orientó a nivel metodológico y procedimental para dar cumplimiento al conjunto de métodos y procedimientos que rigen los proyectos de innovación en dos niveles:

- A nivel de las normas internacionales dictadas por la Asociación Americana de Psicología, modelo APA para la elaboración y presentación de trabajos escritos de ciencias de la conducta o ciencias sociales.
- Como también las normas para la presentación de proyectos e informes de innovación determinados por la Universidad Evangélica de El Salvador.

Asesoría de Contenido:

Paralelamente se contó con el acompañamiento de un especialista del área de Recursos Humanos enfocado en el proyecto; con el objetivo de validar la viabilidad, factibilidad, diseño y contenido del presente proyecto para dar cumpliendo a las exigencias y requerimientos necesarios.

Cumplimiento de metas y plazos:

Para lograr la eficacia del presente proyecto debe darse el cumplimiento de metas y plazos; se realizó el cumplimiento de tiempos por medio de un cronograma de actividades (Ver Anexo B. Cronograma de actividades) ya que esto permitió:

- Definir cada una de las actividades a realizar.
- Determinar un orden lógico y consecuente de las actividades previstas.
- Establecer tiempos para cada una de las actividades y entregables.
- Seguimiento y control cada una de las actividades.

Implementación de la propuesta:

La metodología y estrategias del proyecto no fue posible desarrollarlas, debido a la pandemia global de COVID-19 y las diferentes medidas implementadas y emitidas por el Gobierno de El

Salvador en sus diferentes leyes afectaron las operaciones de las empresas y el desarrollo de este proyecto. Por tal motivo la implementación queda únicamente como una propuesta para su desarrollo.

Para la puesta en marcha de la implementación del modelo de gestión por competencias Comportamentales deberá realizarse el seguimiento a cada una de las fases contempladas en el diseño:

Fase 1: Definición e identificación de valores

- Conceptualización de misión, visión y descripción de valores.

Fase 2: Identificación de competencias

- Análisis e identificación de competencias de acuerdo a valores definidos por Constructiva.
- Definición de competencias cardinales.
- Diccionario de competencias cardinales.

Fase 3: Identificación de comportamientos

- Aplicación de los comportamientos en los perfiles de puestos de la estructura organizativa de la empresa.
- Aprobación de diccionario de comportamientos.

Fase 4: Reclutamiento y selección

- Aprobación de instrumento de exploración; entrevista por competencias.
- Utilización de instrumento en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Fase 5: Desarrollo de personal

- Lista de temáticas de capacitación.

F. Recursos y presupuesto

Recursos Humanos:

- Líderes de la empresa.
- Colaboradores de la empresa.
- Equipo consultor.

Recursos Materiales:

- Computadoras
- Proyector.
- Impresora.
- Páginas de papel bond.
- Lapiceros
- Fastener
- Folders
- Entre otros.

Recursos Financieros:

Tabla 6. Presupuesto de recursos financieros

PRESUPUESTO						
	Cantidad por semana	Precio por Unidad	PRE-IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO DE MODELO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	POST-IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO	TOTAL
Equipo Consultor						
Asesor Senior	1	\$ 300.00	\$ 900.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 1,800.00
Asesor Jr.	3	\$ 150.00	\$ 1,350.00	\$ 900.00	\$ 450.00	\$ 2,700.00
Transporte	2	\$ 25.00	\$ 600.00	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Alimentación	2	\$ 30.00	\$ 720.00	\$ 480.00	\$ 240.00	\$ 1,440.00
Equipo			\$ -			\$ -
Computadoras	3	\$ 15.00	\$ 135.00	\$ 90.00	\$ 45.00	\$ 270.00
Servicios de internet.	1	\$ 20.00	\$ 60.00	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 120.00
Impresora	1	\$ 5.00	\$ 15.00	\$ 10.00	\$ 5.00	\$ 30.00
Material			\$ -			\$ -
Impresiones	100, 200, 150	\$ 0.03	\$ 36.00	\$ 48.00	\$ 18.00	\$ 102.00
Papelería		\$ 20.00	\$ 60.00	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 120.00
TOTAL			\$ 3,876.00	\$ 2,608.00	\$ 1,298.00	\$ 7,782.00

Recursos financieros a considerar para la implementación de la propuesta:

- Pago de honorarios equipo consultor.
- Valor/Hora de trabajo de líderes.
- Valor/Hora de trabajo de colaboradores.
- Gastos en papelería, fotocopias e impresiones.
- Publicidad y comunicación interna del diseño de gestión
- Entre otros.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

A. Cambios en necesidades y problemas abordados

El presente proyecto propone el diseño y adopción de un modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales para Constructiva; la creación de dicho modelo supone el principal cambio ya que atiende las necesidades y problemáticas identificadas en el Capítulo I. En el presente elemento se destacará la fase de elaboración y diseño ya que propició una serie de cambios para la empresa que se pueden identificar y señalar en este apartado:

✓ **Diseño de un Modelo ajustado por competencias**

Los Modelos de Gestión por Competencias están siendo adoptados por multinacionales o empresas grandes; sin embargo, en las PYMES aun representa un reto y desafío por lo que, crear un diseño ajustado para Constructiva sienta un precedente en la innovación de procesos internos, en la calidad de servicio y en el impacto en el negocio.

✓ **Identificación de valores organizacionales**

Los valores organizacionales sientan las bases de la Cultura Organizacional de una empresa; identificarlos y definirlos marca un paso significativo en el objetivo de alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los colaboradores. Para Constructiva la incorporación y promoción de los valores institucionales es el punto de partida para dar inicio a la cultura organizacional que podría desarrollarse en proyectos futuros.

✓ **Elaboración de Diccionario por competencias**

En el diseño del modelo de competencias comportamentales se tomó como base los valores organizacionales como también las necesidades actuales de la empresa; para identificar, definir y operativizar las competencias comportamentales que deberán verse reflejadas en cada uno de los colaboradores. El Diccionario de Competencias de Constructiva servirá de orientación ya que este contiene la definición de las competencias y sus indicadores, sus comportamientos específicos y los grados esperados para cada uno de los colaboradores.

✓ **Creación de instrumento de evaluación**

Mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que se incluye la utilización de una guía de entrevista para cada nivel jerárquico con el fin de explorar si el candidato posee las competencias comportamentales establecidas por la organización para el desempeño exitoso de sus funciones.

✓ **Implementación de competencias en los procesos de capacitación**

Actualmente los procesos de capacitación se orientan a competencias y conocimientos técnicos y que a su vez se desarrollan de manera desorganizada; el presente modelo contempla una propuesta de temáticas encaminadas al desarrollo de las competencias comportamentales; las cuales deben incluirse en un programa de capacitación anual para Constructiva.

B. Cambios observados en el servicio

El presente apartado requiere la implementación total del modelo ajustado de gestión por competencias comportamentales presentado en el proyecto. Debido a la coyuntura actual de la Pandemia COVID 19, no fue posible para la empresa adoptar y ejecutar cada una de las actividades descritas en el diseño de la propuesta; por lo que no se posee cambios observados en el servicio que se perseguía como objetivo en los cambios esperados a mediano plazo.

C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

Del mismo modo que en el apartado anterior; no fue factible realizar reuniones presenciales con los directivos de la organización; por lo que no se pudo realizar una prueba piloto para obtener evidencias de la eficacia, eficiencia y efectividad del modelo a implementar.

Sin embargo, el modelo fue diseñado con la mayor precisión y exactitud para atender las necesidades reales de la empresa por lo que se puede inferir que al implementarlo se reflejaran mejoras significativas en el servicio que se brinda, como también en los procesos internos; que sin

lugar a dudas provocara un impacto en el negocio de la empresa y en el desarrollo del talento humano de la misma.

D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

Esta fase requiere el protagonismo de los colaboradores, proveedores y clientes de Constructiva; a medida que se realice la implementación fase por fase los entes mencionados anteriormente observaran cambios; los cuales deben registrarse. Cabe reiterar que debido a la coyuntura actual de la Pandemia COVID 19 este elemento no pudo verse reflejado.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

La inclusión de modelos de gestión por competencias en las PYMES debe ajustarse a las necesidades y particularidades de las empresas; he aquí la importancia de realizar un diagnóstico preciso y exacto el cual detalle las necesidades y problemáticas que se posee. Este paso fue la base para el desarrollo del presente proyecto, ya que fue diseñado de manera ajustada para atacar directamente las problemáticas y necesidades actuales de Constructiva. No se pueden implementar modelos de gestión previamente diseñados o elaborados que probablemente se encuentren dirigidos a grandes empresas.

Es de suma importancia la identificación de valores como primer paso para adoptar un modelo de gestión por competencias; ya que, por un lado, permiten el éxito en los procesos de mejora continua como también posicionan la cultura organizacional de la empresa. Para Constructiva los valores organizacionales son el eje fundamental que regula el accionar de los colaboradores en cada una de sus funciones descritas en sus puestos de trabajo. La operativización de los valores depende de las particularidades de cada organización por lo que, definir cada uno de los valores debe realizarse de manera oportuna: atendiendo los objetivos organizacionales incluyendo además la visión y misión de la misma.

La creación de un Diccionario de Competencias como guía para la gestión del talento humano permitió identificar los comportamientos para cada uno de los colaboradores; esta fase fue el elemento central del modelo ya que supone alinear las competencias que posee cada uno de los colaboradores con las competencias esperadas por la empresa. Estos con el objetivo de formar, potenciar y reflejar un comportamiento uniforme en la calidad de servicio brindado para toda la organización, provocando un impacto tanto a nivel personal como a nivel de negocio.

La estructuración por medio de macroperfiles se utilizó como estrategia sencilla que permitió agrupar jerárquicamente los puestos de trabajo contenidos en el organigrama. Siendo Constructiva una PYME, los macroperfiles diseñados permitieron asignar los grados esperados de la cada una de las competencias no de puesto en puesto sino más bien agrupar y simplificar este elemento.

Incluir el proceso de reclutamiento y selección de personal para Constructiva, dentro del modelo ajustado de gestión por competencias forma una tarea imprescindible, ya que su inclusión propone alinear a los colaboradores desde su ingreso a la empresa, hacia un modelo de competencias comportamentales; como también permite realizar un proceso más organizado y con mayor efectividad. Basados en la experiencia adquirida esta fase permitirá minimizar la rotación de personal, la fidelización del cliente interno, identificar las oportunidades del candidato, entre otras.

La implementación de un modelo por competencias comportamentales en una empresa sea cual sea su rubro implica potenciar y desarrollar procesos planificados de capacitación y desarrollo de personal; dichos procesos permitirán minimizar brechas de indicadores esperados, potenciar las oportunidades personales de cada colaborador, poseer talento humano capacitado. Por esta razón se considera oportuna la inclusión de temáticas encaminadas a potenciar las competencias identificadas para Constructiva.

B. Recomendaciones y propuestas

Adaptar modelos de gestión por competencias en las PYMES representa un reto; ya que el contexto y naturaleza de estas empresas suele ser poco alentador ante nuevas tendencias en el área de la gestión del talento humano; sin embargo, estas empresas deben actualizarse ante las nuevas tendencias e innovar sus procesos internos. La incorporación de nuevas estrategias y proyectos de innovación deben realizarse bajo un diagnóstico organizacional que permita identificar las necesidades y problemáticas reales de estas empresas. Se recomienda a Constructiva seguir innovando en sus procesos y en la mejora del servicio ofertado, la implementación del presente proyecto forma parte del inicio de la innovación en los procesos internos de la empresa.

Los valores organizacionales deben monitorearse y redefinirse de manera constante a medida que Constructiva evolucione y trascienda sus objetivos de negocio y organizacionales. Se recomienda la redefinición de valores a medida que se implementen nuevas estrategias, nuevos procedimientos, objetivos y apertura a nuevos mercados.

La inclusión de competencias y comportamientos no es tarea sencilla; por lo que, se recomienda realizar de manera planificada la incorporación de las mismas; se propone realizar reiteradas campañas de promoción y sensibilización hacia los colaboradores. Ejecutar el presente proyecto permitirá incorporar la gestión por competencias de manera paulatina para el logro exitoso de los resultados esperados.

Se recomienda realizar una detección de necesidades de capacitación en futuros proyectos, ya que esta acción permitirá identificar específicamente las debilidades y necesidades que se poseen en la empresa; enfatizando la capacitación a nivel de valores organizacionales y competencias comportamentales no solamente competencias técnicas. La detección de necesidades de capacitación oportuna, permitirá diseñar un plan de capacitación eficaz y exitoso para la organización.

C. Socialización de resultados

La socialización y comunicación de los resultados obtenidos en la fase de implementación del proyecto denominado “Diseño de un modelo de Gestión por competencias comportamentales en Constructiva, S.A. de C.V., como diferenciador en las PYMES del sector construcción” se vio afectada debido al Estado de Emergencia decretado a nivel nacional por la Pandemia COVID 19. Cabe destacar que el proyecto se limitó al diseño y elaboración de las fases que contiene el modelo; por tal razón a continuación se expondrá la socialización del Diseño del Proyecto.

- ✓ **Anteproyecto de innovación:** Inicialmente se realizó la presentación tanto escrita como defensa oral del anteproyecto de innovación, el cual contenía la propuesta del diseño a ejecutar. Esta se realizó a la Escuela de Postgrados de la Universidad Evangélica de El Salvador, dirigida al jurado calificador del proyecto asignado por las autoridades de la Maestría en Administración de Recursos Humanos; con la finalidad de aprobar la propuesta y posteriormente proceder con la elaboración y diseño del proyecto como tal.
- ✓ **Proyecto de Innovación:** Tras haber obtenido la aprobación y aval del jurado calificador, se procedió a la elaboración de cada una de las fases que contiene el modelo de Gestión por competencias comportamentales para Constructiva, S.A. de C.V., como también la elaboración de la estructura y contenido del informe de proyectos de innovación, basado en los lineamientos brindados por la Universidad de El Salvador. Se realizó la presentación escrita del presente documento a la Escuela de Postgrados, para su respectiva valoración; es así como se da por finalizado la socialización del proyecto de innovación descrito en el presente documento.

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- Alles, M. (2007, 2008). *Comportamiento organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. (E. G. S.A, Ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos La Trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. (Primera ed., Vol. II). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, M. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador, El Salvador: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- CASALCO. (2002). Evolución del Sector Construcción durante el 2002 y algunas Acciones Institucionales. *Construcción, VI*.
- Castillo, R. (2009). *Empresarialidad de PYMES en México: Marco histórico hacia su nuevo escenario. Administración contemporánea: Vol. 2, No 11, Julio 2009*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- DIGESTYC. (2016). *Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples 2015. Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Ministerio de Economía*.
- García, M. (1990). *Análisis de Tendencias del Sector Empresarial un perfil de expectativas y perspectivas 1989...Área de Análisis de Costo-Inversión. Sector Servicio: Construcción Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de empresas. Universidad Centroameri. San Salvador*.

Garcia, S. D. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw. Hill.

HATUM, A. (2010). El caos del talento. *Recursos Humanos Magazine*, 26.

Organización Internacional del Trabajo. (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. Conferencia Internacional del Trabajo, 104.^a reunión. Ginebra, Suiza: OIT.

Saracho, J, M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Serie Dirección. RIL Editores. 278 pags.

Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal*. (Cuarta ed.). México: Limusa Noriega.

Tobar Pesantez, L. B. (2014). *Las Pequeñas y Medianas Empresas en Cuenca, su Impacto en la Economía Local*. (Tesis de doctorado). Universidad de León, España.

ANEXOS

Anexo A. Análisis FODA

ANALISIS FODA CONSTRUCTIVA S.A DE C.V.



	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
VARIABLES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y capacidad que posee la empresa en el rubro. Posee procesos de control de costos, previos a la ejecución de proyectos. Proyectos de ingeniería civil de excelente calidad y cumplimiento de finalización en el tiempo solicitado, que permiten una buena evaluación por parte del cliente a nivel técnico. Solvencia y rentabilidad financiera. Ejecución de proyectos en empresas reconocidas. Personal comprometido con sus objetivos laborales. Buena experiencia y respaldo del sector financiero para la ejecución de proyectos. Equipo de transporte propio, para el suministro de materiales. Baja conflictividad laboral debido a las buenas relaciones entre los líderes de la empresa que fomentan la confianza, autonomía y comunicación de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe proceso definido para la realización de ventas y mercadeo de nuestros servicios. Falta estandarización procesos técnicos de construcción. Falta de alianzas formales con subcontratistas en trabajos especializados dentro del rubro de construcción. Falta de fidelización de personal técnico y operativo debido a la naturaleza del rubro, donde los proyectos pueden llegar a durar desde los 2 a 9 meses lo que propicia a que estas personas busquen oportunidades laborales constantemente. Ausencia de estrategias para la implementación de la identidad y cultura corporativa en los colaboradores. Contratación de personal que cumple con las habilidades técnicas que exige el puesto, sin embargo, no cumple con las habilidades actitudinales. Es decir, no se realiza una evaluación para analizar si el personal cumple en dichas habilidades. Lo anterior, es el resultado de proyectos que el cliente requiere que inicien de forma inmediata o urgente, por tanto, se contrata al personal que esté disponible en ese momento. No existen descriptores de puestos basados en competencias, por tanto, no existe una definición del conjunto de habilidades, rasgos de personalidad y actitudes (comportamentales) requeridos para el puesto a cubrir. Falta de un proceso definido de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se carece de base de datos de candidatos y filtros que permiten tener el personal que cumpla con el perfil solicitado tanto en habilidad técnicas y competencias comportamentales.

		<ul style="list-style-type: none"> • La inducción se realiza con poco tiempo o se aprende en el desarrollo de las actividades en campo, como consecuencia a la orden de inicio inmediata del proyecto recibida por parte del cliente. • Ausencia de programas de capacitación y desarrollo de los colaboradores que permitan fortalecer habilidades técnicas y comportamentales que permitan impactar en el negocio. • Colaboradores con poco desarrollo en competencias comportamentales orientadas al cliente, que fomentan las buenas relaciones y fidelización de los mismo. • Deficiencia en la gestión de procesos de recursos humanos al no existir un área o un responsable. • Pérdida de negocios con clientes por deficiencia en habilidades de comunicación, negociación, relaciones interpersonales e inteligencia emocional durante la ejecución de los proyectos.
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías para estandarización de procesos técnicos y administrativos. • Acceso para obtención de créditos con proveedores y sector financiero. • Abrir nuevas líneas de negocios relacionadas al rubro principal, como: venta de materiales, venta o alquiler de maquinaria, venta de material para acabos arquitectónicos, servicios de administración de proyectos. • Creación de un modelo de servicio basado en una gestión por competencias comportamentales que permita ser un diferenciador en el mercado laboral que sea único, que logre construir relaciones, generar confianza o en su profesionalidad para solucionar las eventualidades que se planteen con nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad, decisiones políticas y económicas del gobierno actual. • Nuevos competidores que ofrezcan precios bajos en los servicios del rubro. • Incremento en precios de los materiales de construcción. • Escasez de mano de obra calificada. A pesar que el mercado laboral en el área es amplio; la mano de obra calificada es limitada en cuanto a las habilidades técnicas de la industria; por lo que su costo es elevado. • Delincuencia y ubicación de proyectos en zonas de alto riesgo. • Rotación de personal clave de proyectos por factores externos como empresas que ofrecen prestaciones adicionales, proyectos constantes o de más larga duración.

Anexo B. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENERO			FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	11 a 18	19 a 25	26 a 01	02 a 08	09 a 15	16 a 22	23 a 29	01 a 07	08 a 14	15 a 21	22 a 28	29 a 04	05 a 11	12 a 18	19 a 25	26 a 02	03 a 09	10 a 16	17 a 23	24 a 30	31 a 06	07 a 13	14 a 20				
PRE-IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO																											
1. Entrega de Ficha de Proyecto a coordinador de Maestría de Administración de Recursos Humanos																											
2. Inicio de asesorías Metodología de la Investigación																											
3. Inicio de asesorías de Contenido																											
4. Diagnóstico de la Empresa																											
5. Investigación Teórica																											
6. Elaboración de anteproyecto: Diseño de Propuesta de Modelo de Gestión de Competencias Comportamentales																											
7. Aprobación de anteproyecto																											
8. Defensa de anteproyecto																											
9. Correcciones de anteproyecto																											
IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO DE MODELO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES																											
Fase 1: Valores																											
1. Análisis de valores deseados de Constructiva de acuerdo a misión, visión y estrategia																											
2. Definir y describir lista de valores y sus definiciones acuerdo a la identificación realizada.																											
3. Presentación de propuesta de valores para revisión y autorización.																											
Fase 2: Competencias																											
4. Análisis e identificación de competencias de acuerdo a valores aprobados.																											
5. Definición de competencias cardinales.																											
6. Revisión y modificación de competencias cardinales.																											
7. Presentación de propuesta de competencias cardinales para autorización.																											
8. Elaboración del diccionario de competencias cardinales.																											
Fase 3: Comportamientos																											
9. Revisión bibliográfica de comportamientos.																											
10. Elaboración del diccionario de comportamiento.																											
11. Presentación del diccionario de competencias y diccionario de comportamiento.																											
12. Definir la escala de medición de comportamientos.																											
13. Creación de macro perfiles																											
Fase 4: Reclutamiento y Selección																											
14. Diseño de entrevista por competencias.																											
15. Definición de escalas de observación.																											
16. Autorización del formato de entrevista por competencias.																											
Fase 5: Capacitación																											
16. Definición de las temáticas de acuerdo a competencias.																											
18. Investigación de empresas capacitadoras en las temáticas definidas.																											
19. Presentación de propuesta de temas de capacitación.																											
POST-IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO																											
1. Validación																											
2. Exposición Final																											
3. Socialización																											



CONSTRUCTIVA S. A DE C.V
Reclutamiento y Selección de Personal
Guía de Entrevista por Competencias

NIVEL GERENCIAL

Dirigida a candidatos en proceso de selección de personal

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____

PLAZA A LA QUE APLICA: _____ **FECHA:** _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR Y PUESTO: _____

INICIO DE LA ENTREVISTA:

SALUDO CORDIAL

RAPPORT

INTRODUCCIÓN DE LA ENTREVISTA (PRESENTACIÓN DE LA PLAZA, DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, INTERÉS EN PARTICIPAR)

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa: _____	Empresa: _____	Empresa: _____
Cargo: _____	Cargo: _____	Cargo: _____
Tiempo que laboro: _____	Tiempo que laboro: _____	Tiempo que laboro: _____
Motivo de retiro: _____	Motivo de retiro: _____	Motivo de retiro: _____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

INICIO DE PREGUNTAS:

Competencia: Responsabilidad

1. En situaciones laborales ¿Cómo has cumplido con los plazos en tiempo asignado y a la vez con la calidad de trabajo requerida? Cuéntame una situación o proyecto específico

Competencia: Integridad

2. Que entiendes tu por “integridad” es decir, dime tu propio concepto

3. ¿Has sido premiado o reconocido en alguno de tus trabajos por actuar de manera íntegra u honesta? Cuéntame esa experiencia.

Competencia: Negociación

4. ¿Como planeas o como te preparas cuando sabes que debes realizar una negociación?

Competencia: Orientación al cliente interno y externo.

5. ¿De qué manera puedes atraer nuevos clientes a la organización?

Preguntas adicionales.

6. **PREGUNTAS SOBRE LA FAMILIA.** (Soltero, Casado, Trabajo de los padres, numero de hijos, trabajo de su pareja, entre otras)

7. **DISPONIBILIDAD DE HORARIO Y MEDIO DE TRANSPORTE.**

8. **PRETENSIÓN SALARIAL.**

9. **¿ALGO ADICIONAL QUE LE GUSTARIA AGREGAR?**

10. OBSERVACIONES.

INDICADOR	SI	NO
Puntualidad: Se presentó a la hora acordada.		
Imagen personal apropiada a la entrevista: vestimenta y aseo personal.		
Seguridad personal: estableció contacto directo con el entrevistador, Mirada dirigida al entrevistador.		
Apertura a la conversación: brindaba respuestas claras, y descriptivas a las preguntas.		
Utilización de lenguaje corporal. Movimiento de manos, gestos, etc.		
Manifestaciones de nerviosismo o agitación. Sudoración, pies o manos temblorosas, titubeo, entre otros.		
Congruencia entre lenguaje verbal y no verbal.		

11. IMPRESIÓN DEL EVALUADOR Y OBSERVACIONES ADICIONALES.

Describir la percepción del candidato de manera general a la presente entrevista.

MARCAR CON UNA "X"

APTO		NO APTO	
------	--	---------	--

FIRMA DEL EVALUADOR: _____



CONSTRUCTIVA S. A DE C.V
Reclutamiento y Selección de Personal
Guía de Entrevista por Competencias
NIVEL MANDOS MEDIOS

Dirigida a candidatos en proceso de selección de personal

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____

PLAZA A LA QUE APLICA: _____ **FECHA:** _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR Y PUESTO: _____

INICIO DE LA ENTREVISTA:

SALUDO CORDIAL

RAPPORT

INTRODUCCIÓN DE LA ENTREVISTA (PRESENTACIÓN DE LA PLAZA, DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, INTERÉS EN PARTICIPAR)

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa: _____	Empresa: _____	Empresa: _____
Cargo: _____	Cargo: _____	Cargo: _____
Tiempo que laboro: _____	Tiempo que laboro: _____	Tiempo que laboro: _____
Motivo de retiro: _____	Motivo de retiro: _____	Motivo de retiro: _____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

INICIO DE PREGUNTAS:

Competencia: Responsabilidad

1. En situaciones laborales ¿Cómo has cumplido con los plazos y la calidad de trabajo que se te han establecido?
¿Cómo organizas los tiempos de entrega?

Competencia: Integridad

2. ¿Cómo actúas de manera íntegra con tus compañeros de trabajo y con los clientes?

Competencia: Negociación

3. Cuéntame alguna experiencia donde tuviste que realizar una negociación difícil o con una persona “desagradable”.
¿Como manejaste la situación? ¿Como se sintió?

Competencia: Orientación al cliente interno y externo.

4. ¿De qué manera determinas las necesidades de tus clientes tanto internos como externos?

5. ¿Describe alguna mejora que hayas implementado por la insatisfacción o queja de algún cliente? que implico esta mejora?

Preguntas adicionales.

6. **PREGUNTAS SOBRE LA FAMILIA.** (Soltero, Casado, Trabajo de los padres, número de hijos, trabajo de su pareja, entre otras)

7. **DISPONIBILIDAD DE HORARIO Y MEDIO DE TRANSPORTE.**

8. **RETENSIÓN SALARIAL.**

9. **¿ALGO ADICIONAL QUE LE GUSTARIA AGREGAR?**

10. OBSERVACIONES.

INDICADOR	SI	NO
Puntualidad: Se presentó a la hora acordada.		
Imagen personal apropiada a la entrevista: vestimenta y aseo personal.		
Seguridad personal: estableció contacto directo con el entrevistador, Mirada dirigida al entrevistador.		
Apertura a la conversación: brindaba respuestas claras, y descriptivas a las preguntas.		
Utilización de lenguaje corporal. Movimiento de manos, gestos, etc.		
Manifestaciones de nerviosismo o agitación. Sudoración, pies o manos temblorosas, titubeo, entre otros.		
Congruencia entre lenguaje verbal y no verbal.		

11. IMPRESIÓN DEL EVALUADOR Y OBSERVACIONES ADICIONALES.

Describir la percepción del candidato de manera general a la presente entrevista.

MARCAR CON UNA "X"

APTO		NO APTO	
------	--	---------	--

FIRMA DEL EVALUADOR: _____



CONSTRUCTIVA S. A DE C.V
Reclutamiento y Selección de Personal
Guía de Entrevista por Competencias
NIVEL OPERATIVOS

Dirigida a candidatos en proceso de selección de personal

NOMBRE COMPLETO: _____ **EDAD:** _____

PLAZA A LA QUE APLICA: _____ **FECHA:** _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR Y PUESTO: _____

INICIO DE LA ENTREVISTA:

SALUDO CORDIAL

RAPPORT

INTRODUCCIÓN DE LA ENTREVISTA (PRESENTACIÓN DE LA PLAZA, DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, INTERÉS EN PARTICIPAR)

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa: _____	Empresa: _____	Empresa: _____
Cargo: _____	Cargo: _____	Cargo: _____
Tiempo que laboro: _____	Tiempo que laboro: _____	Tiempo que laboro: _____
Motivo de retiro: _____	Motivo de retiro: _____	Motivo de retiro: _____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

INICIO DE PREGUNTAS:

Competencia: Responsabilidad

1. ¿Como verificas la calidad y los tiempos de entrega en tu trabajo?

Competencia: Integridad

2. ¿Te consideras una persona íntegra? ¿Como lo demuestras?

Competencia: Negociación

3. Cuéntame alguna experiencia donde tuviste que realizar una negociación”. ¿Como manejaste la situación? ¿Como se sintió?

Competencia: Orientación al cliente interno y externo.

4. Que consideras más importante al momento de interactuar con un cliente externo: la rapidez en lo que el cliente solicita o establecer una relación de empatía/amistad con el cliente?

Preguntas adicionales.

5. **PREGUNTAS SOBRE LA FAMILIA.** (Soltero, Casado, Trabajo de los padres, número de hijos, trabajo de su pareja, entre otras)

6. **DISPONIBILIDAD DE HORARIO Y MEDIO DE TRANSPORTE.**

7. **PRETENSIÓN SALARIAL.**

8. **¿ALGO ADICIONAL QUE LE GUSTARIA AGREGAR?**

9. OBSERVACIONES.

INDICADOR	SI	NO
Puntualidad: Se presentó a la hora acordada.		
Imagen personal apropiada a la entrevista: vestimenta y aseo personal.		
Seguridad personal: estableció contacto directo con el entrevistador, Mirada dirigida al entrevistador.		
Apertura a la conversación: brindaba respuestas claras, y descriptivas a las preguntas.		
Utilización de lenguaje corporal. Movimiento de manos, gestos, etc.		
Manifestaciones de nerviosismo o agitación. Sudoración, pies o manos temblorosas, titubeo, entre otros.		
Congruencia entre lenguaje verbal y no verbal.		

10. IMPRESIÓN DEL EVALUADOR Y OBSERVACIONES ADICIONALES.

Describir la percepción del candidato de manera general a la presente entrevista.

MARCAR CON UNA "X"

APTO		NO APTO	
-------------	--	----------------	--

FIRMA DEL EVALUADOR: _____