



Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Central

Sucre – Bolivia

Maestría en Administración de Empresas

Gestiones 2017 - 2019

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CERVECERÍA
SUREÑA SOCIEDAD ANÓNIMA DE LA CIUDAD DE
SUCRE**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Alumno: César Augusto Sandoval Rivero

Sucre – Bolivia

2019

RESUMEN

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, basando la teoría en el enfoque francés, se ha presentado una perspectiva acerca de las competencias laborales. Partiendo de la teoría se pretende desarrollar un modelo de gestión por competencias que se adecúe al entorno dinámico en el que se desenvuelven las empresas, tanto locales, nacionales e internacionales, en este caso la cervecería SUREÑA de la ciudad de Sucre.

El desarrollo y posterior implementación del modelo constituye la parte propuesta de la tesis, ya que, por intermedio de la teoría, el diagnóstico se pretendió demostrar la importancia de las competencias laborales y su directa relación con el rendimiento del talento humano.

En los primeros capítulos se puede observar el análisis de las teorías relacionadas con las competencias laborales, mismas que están vigentes en la actualidad, así como su posible adaptabilidad al mercado de la cerveza en Sucre – Bolivia. De igual manera se hace mención a la variable independiente, la productividad, y la relación que esta tiene con el capital humano.

Posteriormente se realizó un trabajo de campo en la cervecería en cuestión, aplicando la metodología adecuada, el cual permitió identificar la situación actual de la empresa con relación a las competencias, así como las fortalezas, debilidades de SUREÑA. Del mismo modo se procedió con el análisis externo, el cual generó resultados que registraron las principales amenazas y oportunidades.

Por último se procedió a contrastar ambos análisis con la teoría que sustenta el presente trabajo de investigación, para determinar la importancia de la gestión por competencias y su repercusión en la comercialización del producto, de este modo proceder a la propuesta de un modelo basado en las competencias del talento humano al Área de Ventas, adecuado a la situación actual, y cumpliendo a la cabalidad el modelo del desempeño de la empresa mejorando así el rendimiento del capital humano significativamente ya que dichas variables tienen una relación significativa.

SUMMARY

During the development of this research work, basing the theory on the French approach, a perspective on labor competencies has been presented. Based on the theory, we intend to develop a competency management model that is adapted to the dynamic environment in which companies operate in local, national and international, in this case the SUREÑA brewery in the city of Sucre.

The development and subsequent implementation of the model is the proposed part of the thesis, since through the theory, the diagnosis was intended to demonstrate the importance of job skills and its direct relationship with the performance of human talent.

At first chapters we can check the analysis of the theories related to labor competencies, which are currently in force, as well as their possible adaptability to the beer market in Sucre - Bolivia. Similarly, mention is made of the independent variable, productivity, and the relationship it has with human capital.

Subsequently a fieldwork was carried out in the brewery in question, applying the appropriate methodology, which allowed to identify the current situation of the company in relation to the competencies, as well as the strengths and weaknesses of SUREÑA. In the same way, external analysis was carried out, which generated results that registered the main threats and opportunities.

Finally, we proceeded to contrast both analyzes with the theory that underpins the present thesis, to determine the importance of management by competencies and its repercussion in the commercialization of the product, in this way proceed to the proposal of a model based on the skills of human talent in the Sales Area, appropriate to the current situation, and fully complying with the model the performance of the company will improve significantly the performance of human talent since these variables have a significant relationship.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES.....	1
II. SITUACIÓN PROBLÉMICA	2
III. PROBLEMA.....	3
IV. OBJETO DE ESTUDIO	3
V. OBJETIVOS.....	3
VI. JUSTIFICACIÓN	3
VII. HIPÓTESIS	4
VIII. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
IX. TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
X. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
XII. HERRAMIENTAS.....	7
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO	9
1.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	9
1.1.1 Conceptos de competencias	9
1.1.2 Enfoques de gestión por competencias	10
1.1.3 Tipos y Clasificación de Competencias	12
1.1.4 Implantación del sistema de competencias en el talento humano	22
1.1.5 Rendimiento del Talento Humano	27
CAPÍTULO II.....	30
DIAGNÓSTICO	30
2.1 Diagnóstico externo	30
2.1.2 Análisis del contexto.....	30
2.1.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER.....	37
2.1.2 Análisis Interno de la Fabrica Sureña S.A.	42
2.1.5 Análisis y discusión de resultados	45
2.1.7. Análisis de la comprobación de la hipótesis de investigación	71
CAPÍTULO III.....	88
PROPUESTA	88
3.1 Proceso de selección y reclutamiento de personal para el ÁREA DE VENTAS.....	89
3.1.1 Fundamentación estratégica del modelo	89

3.1.2 Requisición de personal	91
3.1.3 Proceso de reclutamiento de talento humano basado en competencias para el ÁREA DE VENTAS.....	91
3.1.4 Proceso de selección de talento humano por competencias	95
3.2. Gestión del Desempeño	103
3.3. Capacitación y Desarrollo	105
3.3.1. Desarrollo de personal	106
3.4. Personal Capacitado (Fuerza de Ventas)	110
3.5. Presupuesto de la propuesta	112
CAPÍTULO IV	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
4.1. Conclusiones	113
4.2. Recomendaciones	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables.	8
Cuadro N° 2 Competencias Genéricas	13
Cuadro N° 3 Clasificación según Richard Boyatzis	13
Cuadro N° 4 Características de las competencias corporativas	15
Cuadro N° 5 Competencias Universales	20
Cuadro N° 6 Supracompetencias.....	21
Cuadro N° 7 Crecimiento del PIB Real Gestión 2006 – 2017.....	33
Cuadro N° 8 Tecnología utilizada en producción en cerveza	36
Cuadro N° 9 Competidores en el sector de la cervecería.....	39
Cuadro N° 10 Matriz FODA.....	45
Cuadro N° 11 Registro de los departamentos de la cervecería Sureña Gestión 2018	46
Cuadro N° 12 Características de la competencia orientada al cliente para el modelo de competencias corporativas.....	50
Cuadro N° 13 Características de la competencia comunicación efectiva para el modelo de competencias corporativas.....	50
Cuadro N° 14 Características de la competencia orientación al orden y la calidad para el modelo de competencias corporativas.....	51
Cuadro N° 15 Características de la competencia trabajo en equipo para el modelo de competencias corporativas.....	52
Cuadro N° 16 Características de la competencia orientación al logro para el modelo de competencias corporativas.....	52
Cuadro N° 17 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área Técnica	55
Cuadro N° 18 Estado de las competencias para el Área Técnica	55
Cuadro N° 19 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área Técnica.....	56

Cuadro N° 20 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área Administrativa	58
Cuadro N° 21 Estado de las competencias para el Área Administrativa	58
Cuadro N° 22 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área Administrativa	59
Cuadro N° 23 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área de Ventas	61
Cuadro N° 24 Estado de las competencias para el Área de Ventas.....	62
Cuadro N° 25 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área de Ventas	62
Cuadro N° 26 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área de Molino	65
Cuadro N° 27 Estado de las competencias para el Área de Molino	665
Cuadro N° 28 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área de Molino.....	66
Cuadro N° 29 Síntesis del cuadro de contraste de la hipótesis	87
Cuadro N° 30 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.	93
Cuadro N° 31 Fuentes y medios del reclutamiento interno para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.	93
Cuadro N° 32 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.	94
Cuadro N° 33 Fuentes y medios del reclutamiento externo para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.	94
Cuadro N° 34 Ponderación factores el proceso de preselección.....	101
Cuadro N° 35 Metodología de calificación de fase de selección para los distintos niveles de la empresa	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Gestión por Competencias	9
Gráfico N° 2 Crecimiento del PIB Real Gestión 2006 – 2017	33
Gráfico N° 3 Inflación Real Anual Gestiones 2006 - 2016	34
Gráfico N° 4 Análisis de las cinco Fuerzas de PORTER	37
Gráfico N° 5 Organigrama de la Fábrica de Cervecería Sureña S.A.	42
Gráfico N° 6 Organigrama del área Técnica	43
Gráfico N° 7 Organigrama del área Administrativa.....	43
Gráfico N° 8 Organigrama del área de Ventas	44
Gráfico N° 9 Organigrama del área de Molino	44
Gráfico N° 10 Distribución del personal género por área	46
Gráfico N° 11 Distribución del personal edad por área	47
Gráfico N° 12 Distribución del nivel educativo por área	47
Gráfico N° 13 Distribución del nivel de rotación por área	48
Gráfico N° 14 Resultado por competencias Área Técnica	56
Gráfico N° 15 Resultado final ponderado del Área Técnica	57
Gráfico N° 16 Resultado por competencias Área Administrativa.....	59
Gráfico N° 17 Resultado final ponderado del Área Administrativa.....	60
Gráfico N° 18 Resultado por competencias Área de Ventas	63
Gráfico N° 19 Resultado final ponderado del Área de Ventas	64
Gráfico N° 20 Resultado por competencias Área de Molino.....	67
Gráfico N° 21 Resultado final ponderado del Área de Molino	68
Gráfico N° 22 Sumario de los niveles de cada área de la Cervecería Sureña S.A.	69
Gráfico N° 23 Características de la Gestión del Talento Humano en la Industria Sureña S.A.	70
Gráfico N° 24 Fases del proceso de Gestión del Desempeño.....	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Formato de Encuesta para Jefes de Área

Anexo N° 2 Test de Competencias Funcionales

Anexo N° 3 Formatos de selección y reclutamiento del personal para la empresa SUREÑA

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

Remontando a las décadas en las cuales se fueron constituyendo las principales industrias en el país, cabe resaltar que en el sur surge la Sociedad Industrial del Sur Sociedad Anónima con el objetivo de contribuir al desarrollo de Bolivia mediante la conformación y consolidación de la industria empezando con la satisfacción del mercado regional para luego distribuir al resto del país la diversificación de sus productos que iría consolidando año tras año.

A principios de los años 70, se instala la Cervecería SUREÑA Sociedad Anónima, con equipos y maquinaria gran parte de estos importada, posteriormente años más tarde dicha cervecería fue ampliada en dos fases, esta ampliación no demandó inversión en maquinaria, sino fue el resultado de modificaciones técnicas de los profesionales nacionales con becas otorgadas dirigidas a la capacitación de su personal para evitar la contratación de técnicos extranjeros¹

Este último acontecimiento realizado hace 42 años destaca principalmente en lo referente a la mano de obra y al tema de investigación, ya que en ese entonces se puede observar que el talento humano ya constituía una parte fundamental de las empresas e industrias pioneras, en el caso de SUREÑA S.A. fue un aspecto que denoto en la ampliación de la fábrica y por ende posicionó a la industria cervecera del sur del país como uno de las principales en el mercado.

Actualmente la administración de la cervecería SUREÑA S.A. se podría decir que es tradicional, no cuenta con un modelo específico enfocado a la gestión por competencias, más que con capacitaciones periódicas al personal. Se considera importante esta investigación ya que a través de una indagación a cerca de trabajos o investigaciones similares realizados hacia la industria de bebidas

¹ SUREÑA S.A. [homepage en Internet]. Disponible en: <https://yellow.place/es/cerveza-sure%C3%B1a-sucre-bolivia>.

Chuquisaqueñas no se obtuvieron resultados y como se indicó anteriormente en su momento este sector llegó a ser el pilar y una de las ventajas competitivas más importantes que tenía SUREÑA S.A.

II. SITUACIÓN PROBLÉMICA

Una gestión por competencias adecuada a una empresa podría generar un mayor rendimiento, ya que no solo aprovecha al máximo los recursos humanos, sino como dice Sagi, “La determinación de afrontar un proyecto de este tipo se basa en la creencia de que las personas son clave para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más complicado”² La consecución de esta ventaja brinda a cualquier empresa destacar sobre la competencia, y que mejor que esa ventaja competitiva sea el talento humano, algo que será difícil de copiar e imitar.

Actualmente la empresa está atravesando por situaciones esporádicas en estructuras organizacionales, donde el talento humano no se ajusta a los lineamientos y a la normativa en relación a las políticas de la industria creando dificultades en el desempeño de los trabajadores en sus distintas áreas, donde el personal no cuenta con las herramientas adecuadas para la solución de problemas que se puedan presentar en el mercado, por consecuencia el desempeño que realizan no es el más óptimo que se ve reflejado en el rendimiento de la cervecería, Según su Gerente General *“así como en la cuota de mercado, ya que dicha empresa hace 20 años atrás esta tenía una cuota del 90% en la ciudad de Sucre, y hoy se ve que se redujo a un 60%”*³ *datos alarmantes para una de las pocas industrias que se tiene en el medio”*.

Por otra parte, la industria mantiene un manual de funciones de reclutamiento, selección y contratación no actualizado, además no mantiene su funcionamiento a la hora de integrar personal a la empresa, existiendo ajustes desactualizados a los cambios del talento humano. Entre los principales nudos críticos se pueden mencionar una inadecuada inducción al personal que incorpora eventos de capacitación que no contribuyen al desarrollo de las competencias laborales

² Sagi Luis. (2004) Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.

³ Bolivia Industria y Empresa [homepage en Internet]. Disponible en: <http://industriabolivia.blogspot.com/2012/02/cerveza-surena-tiene-nueva-imagen-de.html>

necesarias en un puesto de trabajo determinado y una evaluación del desempeño que solo mide aspectos cualitativos del personal y no permite medir las competencias laborales de los trabajadores y empleados.

Razón por la cual surge la necesidad de hacer una investigación en la cual se pueda determinar los aspectos que están ocasionando esta situación en la industria cervecera, y una vez identificados, plantear alternativas de solución que el caso del estudio será relacionado al talento humano y a la gestión por competencias.

III. PROBLEMA

¿Cómo incrementar el rendimiento del talento humano mediante un modelo de gestión por competencias?

IV. OBJETO DE ESTUDIO

Proceso de Gestión Empresarial

V. OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias que permita incrementar el rendimiento del talento humano de la cervecería SUREÑA S.A.

Objetivos Específicos

- Sistematizar la teoría referente a modelos de gestión por competencias del talento humano.
- Caracterizar la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión por competencias del talento humano.
- Identificar los lineamientos adecuados para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias del talento humano.

VI. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación científica centra su atención en el desarrollo de un modelo para el personal de la cervecería SUREÑA S.A. de la ciudad de Sucre.

La gestión por competencias constituye un proceso de suma importancia tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas, ya que en caso de que se identifique un modelo adecuado este podría aportar socialmente a la industria cervecera ya sea a la mejora del personal, ambiente laboral, así como beneficiaría indirectamente al desarrollo de la ciudad en este caso Sucre, y lógicamente a la población.

Otro aporte que podría realizar un modelo de gestión por competencias aplicado al sector de las bebidas alcohólicas, en este caso, en cuanto al valor teórico se podría conocer el comportamiento de las variables identificadas y la relación que estas puedan tener.

Por último el desarrollo o identificación de una teoría de gestión por competencias se ve conveniente estudiarla ya que en caso de que esta sea la adecuada podría contribuir con la cervecera brindando posibles soluciones a problemas de talento humano y, a su vez, se podría optimizar este determinado sector mediante el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos, la destreza y la agilidad de las personas frente a la diversidad de situaciones que se les pueda presentar en el mercado, en este caso, un oligopolio que si bien son pocas empresas las que compiten en el mercado de la cerveza, el aprovechamiento de todas las herramientas que dispone SUREÑA generará un mejor posicionamiento del mercado.

Razones por las cuales se decidió optar por dicho tema de investigación científica en la cervecería SUREÑA S.A.

VII. HIPÓTESIS

Hi: Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano.

VIII. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque que se empleará partirá del estudio y análisis de las teorías existentes que fundamentarán el trabajo de investigación, igualmente se realizarán trabajos de campo como observaciones al personal de SUREÑA S.A, encuestas a los trabajadores y entrevistas a los altos cargos, una vez obtenidos los resultados

se procederá a la cuantificación y análisis de los datos mediante gráficos, tablas estadísticas que muestren la relación, causas y efectos de las variables, de tal manera cumplir con los objetivos trazados

IX. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para determinar el alcance que tendrá el presente trabajo de investigación se aplicará la investigación explicativa, con el fin de analizar las causas y efectos de las variables que se pueden identificar tanto en el problema de investigación como en la hipótesis propuesta, asimismo se pretende contribuir a SUREÑA S.A. brindando alternativas que puedan ser de utilidad en caso de que estas decidan ser tomadas en cuenta, incluso podrían ser estrategias que se puedan usar frente a la competencia y de este modo destacar en el mercado haciendo uso del talento humano.

Este tipo de investigación pretende responder por las causas que se planteó en el problema de investigación, así como por los efectos que puede llegar a tener la identificación o desarrollo de un modelo de gestión por competencias, en otras palabras, su interés se centra en la explicación de un fenómeno, en este caso, el incremento del rendimiento del personal de SUREÑA mediante un modelo de gestión por competencias.

Otro tipo de investigación que será de gran utilidad es la investigación descriptiva ya que propone analizar, definir y explicar un fenómeno en concreto identificando sus situaciones, contextos, y actitudes a través del estudio de las actividades, procesos y personas que se ven involucradas

X. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación es uno de los pilares de suma importancia, ya que determinará las bases teóricas en las que se respaldará el estudio, a la vez brindará un nivel considerable de confiabilidad. Dentro de los diferentes métodos existentes se hará uso de los siguientes:

- **Hipotético Deductivo**

Método propuesto por Karl Popper, el cual aportará a la investigación partiendo del problema y buscando posibles soluciones deductivamente que se ven reflejadas en la hipótesis de la investigación.

- **Histórico Lógico**

Asimismo, para fundamentar la teoría del tema de investigación se partirá de una revisión acerca de las teorías existentes de gestión por competencias, talento humano, rendimiento laboral, para la cual se hará uso del método histórico lógico principalmente en el marco teórico donde se desarrollará gran parte del método, indagando dichas teorías hasta encontrar la teoría y el modelo de gestión por competencias adecuado al trabajo de investigación.

XI. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se emplearán en el presente trabajo de investigación son:

- **Observación Directa.**

La forma de proceder con esta técnica será la evaluación de la forma de actuar de los protagonistas del estudio, en este caso el personal de la cervecería SUREÑA de la ciudad de Sucre, se resaltarán los aspectos importantes referidos al tema mencionados en el Anexo, de esta manera ayudará a tener una idea más clara de la situación de la empresa.

- **Entrevista**

Esta técnica permitirá recopilar datos primarios de los responsables de cada área de la cervecería SUREÑA S.A. de la ciudad de Sucre.

- **Encuesta (Test de Competencias Funcionales)**

El Test de competencias funcionales permitirá expandirse por los encargados de las distintas áreas de la cervecería SUREÑA y recopilar información del personal a su cargo para obtener una perspectiva diferente a la que se conseguirá en la entrevista, ya que se enfocará en el área de recursos humanos y no solos en los encargados de cada sector.

XII. HERRAMIENTAS

- **Entrevista (Estructurada)**

Para ello se elaborará un guion estructurado, que permita recopilar la información precisa que se requiere para poder realizar la caracterización de la situación actual de la empresa desde el punto de vista de los altos cargos, la entrevista también permitirá identificar los lineamientos requeridos para demostrar el tercer objetivo específico y posteriormente será una herramienta que permitirá realizar el diagnóstico en el capítulo III.

- **Test de Competencias Funcionales**

Para ello se elaborará un cuestionario con las preguntas más pertinentes y puntuales de acuerdo con los datos que se requerirán, principalmente datos que sean de ayuda para tener una idea más clara de la situación que atraviesa la industria en cuanto al talento humano y a la gestión por competencias, y de esta manera al igual que la entrevista será de utilidad para poder realizar el diagnóstico en el capítulo III, siendo las encuestas realizadas a los trabajadores el fundamento que se tendrá para definir la situación actual de la empresa desde el punto de vista de los trabajadores, esta óptica podrá coincidir con la perspectiva obtenida de los altos cargos de la cervecería o podrá refutar los mismos.

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables.

	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES FINALES	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTOS		
Variable Independiente	Gestión del talento humano por competencias	La productividad se mide por medio del cumplimiento de los objetivos asignados y la ejecución de los planes de capacitación y desarrollo asignados	Talento humano por competencias	Diseños de cargo	Características del cargo Funciones	Discreta	Manual de funciones de la empresa		
				Reclutamiento y Selección	Perfil del cargo Instrucción de reclutamiento y selección		Manual de funciones de la empresa		
				Satisfacción Laboral	Programas de capacitación		Encuesta con escala Likert aplicada a los propietarios de la empresa		
				Capacitación y desarrollo					
Variable Dependiente	Competencias del talento humano	Las competencias son de cuatro tipos, Intelectuales, Interpersonales, Adaptabilidad y Orientación a Resultados según Levy – Leboyer se miden y evalúan por medio de test y ejercicios	Competencias presentes	Perspectiva estratégica.	Competencias presentes de acuerdo a la misión, visión y objetivos de calidad de la empresa	Nominal/ Continua	Encuesta con escala Likert aplicada a los propietarios de la empresa		
				Análisis y sentido común					
				Planificación y organización					
				Dirigir colaboradores					
				Persuasión					
				Decisión					
				Sensibilidad interpersonal					
			Comunicación oral						
			Nivel de competencias organizacionales	Adaptación al cambio	Competencias organizacionales en nivel estándar, desarrollo y de alto desempeño		Energía e iniciativa		
				Deseos de éxito					
				Sensatez para los negocios					
						Test al personal con evaluación de pares, jefes y autoevaluación			

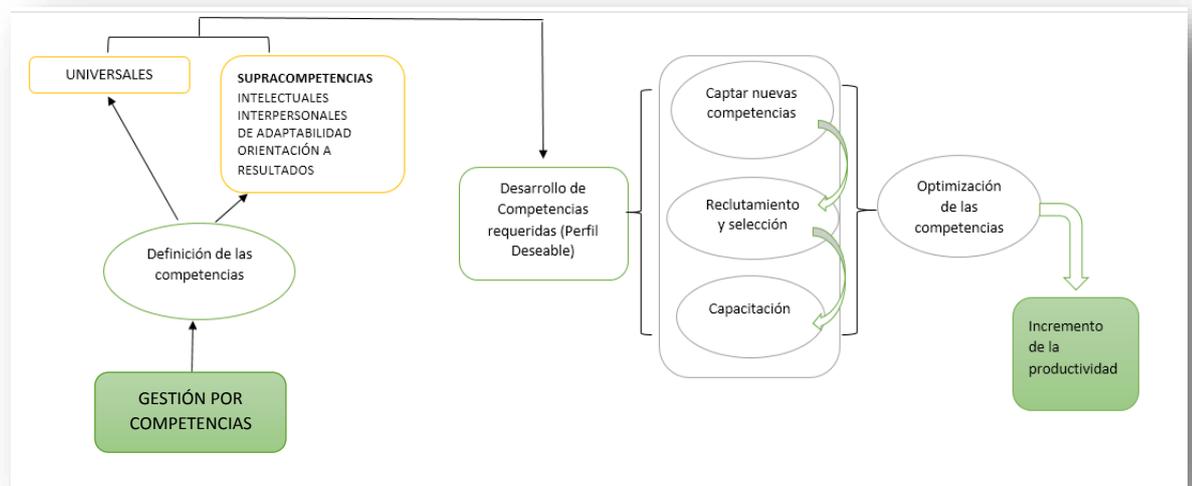
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El constante cambio del entorno y las innovaciones en cuanto a avances tecnológicos cada vez son más dinámicos, y para hacer frente a ello se considera necesario el máximo aprovechamiento de cada trabajador, es decir que este desempeñe sus funciones eficientemente, para ello un modelo de gestión por competencias puede llegar a optimizar la labor diaria, reducir riesgos, constituir una ventaja competitiva y elevar la productividad de la organización.

Gráfico N° 1 Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración propia con base en Levy – Leboyer

1.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.1.1 Conceptos de competencias

De acuerdo con el tema de investigación propuesto se han ido seleccionando algunos conceptos de competencias que se consideran que tienen relación con el estudio.

- Para Levy – Leboyer las competencias son un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y

- Eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. ⁴
- “Competencia hace referencia a las características de personalidad, desvenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (4)
 - “Es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (4)
 - “Las competencias son las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo en actitudes o valores en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta” (4)

Para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la definición que propone Levy – Leboyer, ya que se considerará como el principal referente de la gestión por competencias.

1.1.2 Enfoques de gestión por competencias

Se considera importante diferenciar algunas de las tendencias de los enfoques, se puede clasificar en competencias generales o universales (enfoque anglosajón) y tendencias específicas o especializadas (enfoque francés). A continuación, se detalla un poco más los enfoques mencionados:

1.1.2.1 Enfoque anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona.

Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

⁴ Levy Leboyer, Claude (1997). Gestión de las Competencias. Gestión 2000

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier organización necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las vías universales para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. Boyatzis, G. Hammel y C. Prahalad, entre otros.

1.1.2.2 Enfoque francés

Se centra más en la persona y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) que finalmente, son las que permiten capacitar a las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy-Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente. Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias

como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos y por ende la competitividad de las organizaciones. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

El enfoque anglosajón se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el francés en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genérico y otro a las competencias específicas, no obstante, ellos reconocen la coexistencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que su utilización por sí solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo.

No obstante, las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

1.1.3 Tipos y Clasificación de Competencias

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, a continuación, se muestran las competencias de los autores que siguen la línea elegida para el presente trabajo de investigación.

1.1.3.1 Spencer y Spencer

Spencer y Spencer recoge seis grupos de competencias genéricas que se reproduce en el siguiente cuadro. ⁵

⁵ Spencer & Spencer (1993). *Competente al work. Models of Superior Performance* New York. Wiley & Sons.

Cuadro N° 2 Competencias Genéricas

COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN: Orientación al logro. Preocupación por el orden y la calidad Iniciativa Búsqueda de información	COMPETENCIA DE IMPACTO E INFLUENCIA: Impacto e influencia Conocimiento organizativo Construcción de relaciones	COMPETENCIAS GERENCIALES: Desarrollo de otros. Dirección, asertividad y uso posicional del poder Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo en equipo	OTRAS COMPETENCIAS: Despreocupación por el rechazo Integridad Diversión en el trabajo Adecuada autoevaluación Interés afiliativo Comunicación por escrito Visión Comunicación Estilo de enseñar
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO: Entendimiento interpersonal Orientación al cliente	COMPETENCIAS COGNITIVAS: Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Profesionalidad o gestión experta	COMPETENCIA DE EFECTIVIDAD PERSONAL: Autocontrol Autoconfianza Flexibilidad	

Fuente: Spencer y Spencer ⁶

1.1.3.2 Richard Boyatzis

Por su lado, Richard Boyatzis, propone las siguientes competencias, que considera importantes para el éxito laboral y por ende en la productividad de los recursos humanos ⁷

Cuadro N° 3 Clasificación según Richard Boyatzis

RELACIONADAS CON LAS METAS Y LA ACCIÓN: Orientación a la eficiencia. Pro actividad Diagnóstico y uso de conceptos Preocupación por el impacto	RELACIONADA CON EL LIDERAZGO: Autoconfianza Presentaciones orales Pensamiento lógico Conceptualización	RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN DE SUBORDINADOS: Desarrollo de personas Uso del poder unilateral Espontaneidad
RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO: Atención a la función, producto o tecnología Reconocimiento de utilidad Memoria	RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS: Uso del poder socializado Relacionarse positivamente Gestión de grupos Correcta autoevaluación	OTRAS COMPETENCIAS: Autocontrol Objetividad Resistencia y adaptabilidad Compromiso con las relaciones

Fuente: Richard Boyatzis ⁸

⁶ Spencer y Spencer (1993). Competente al work. Models of Superior Performance New York. Wiley & Sons.

⁷ Boyatzis, Richard. (1982) The competent manager. Nueva York: John Wiley & sons.

⁸ Boyatzis, Richard. (1982) The competent manager. Nueva York: John Wiley & sons.

1.1.3.3 Propuesta de Martha Alles

Martha Alles, es una autora argentina que ha destacado en los últimos años a nivel de América Latina. Muy a su estilo, elaboró varios libros que son utilizados como manuales en varias de las empresas más importantes de su país y del mundo, dentro sus principales textos que son: El Diccionario de Competencias, y Dirección Estratégica de Recursos Humanos para facilitar la labor ejecutivos y consultores que decidan implantar la Gestión por Competencias en sus organizaciones. Identifica 160 competencias agrupadas en los siguientes grupos⁹

- Competencias cardinales (20)
- Niveles ejecutivos o altos niveles (19)
- Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (57)
- Niveles iniciales (23)
- Competencias para trabajadores del conocimiento (22)
- E - competencias o competencias para la e-people (19)

Para Alles, las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas con distintas aperturas: para niveles ejecutivos, para niveles gerenciales intermedios, otros niveles intermedios, para niveles iniciales, y, por último, dos secciones destinadas a sectores específicos.

Entre la elección se tomaron las cinco competencias más importantes que apuntara a las necesidades de la empresa, entre las cuales se encuentran:

- Orientación al cliente
- Comunicación efectiva
- Orientación al orden y la calidad
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro

Luego de identificadas y seleccionadas las competencias corporativas, se detallan en los siguientes cuadros con su definición, comportamientos y las características de acuerdo al nivel en que se presentan en los miembros de la organización.

⁹ Alles, Martha. (2012) Dirección Estratégica de Recursos humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granicia S.A.

Cuadro Nº 4 Características de las competencias corporativas

<p>Orientación al cliente. Habilidad para ofrecer un trato amable al cliente, conociéndolo e identificando sus expectativas para brindar un servicio con calidad y entregar alternativas que permitan resolver sus problemas en el menor tiempo, logrando así satisfacer sus necesidades.</p>		
<p>Comportamientos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Su trato con el cliente es amable y cordial. 2. Ofrece al cliente una información oportuna y confiable. 3. Identifica las expectativas del cliente para garantizar un buen servicio. 4. Busca mecanismos que ayuden a conocer mejor al cliente para ofrecerle un mejor servicio. 5. Escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades. 6. Resuelve oportunamente los requerimientos del cliente, cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera eficiente. 7. Demuestra seguridad al momento de interactuar con el cliente transmitiendo confianza. 8. Mantiene una actitud tolerante y maneja la cordura en situaciones de dificultad o conflicto con el cliente. 9. Explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad. 10. Realiza seguimiento a los requerimientos y necesidades del cliente y su nivel de satisfacción 		
<p>Nivel estándar. Sus acciones están dirigidas a ayudar, conocer y tratar con amabilidad al cliente preocupándose por sus expectativas para garantizar un buen servicio. Escucha al cliente y mantiene una actitud segura al momento de interactuar y explicar los procesos, brindando información oportuna y confiable que permita satisfacer necesidades y expectativas del cliente.</p>	<p>Nivel desarrollado. Busca explorar y conocer las necesidades e inquietudes del cliente, utilizando diferentes técnicas que permitan identificar sus requerimientos para ofrecer un buen servicio, realizando seguimiento constante a las necesidades, inquietudes y a su nivel de satisfacción, para así tratar de resolver oportunamente los requerimientos, necesidades y conflictos de manera eficiente.</p>	<p>Alto Desempeño. Analiza los conflictos, las necesidades de los clientes y la calidad en el servicio con el fin de diseñar alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades, creando mecanismos que permitan realizar seguimiento a todos los procesos para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera eficiente.</p>
<p>Comunicación efectiva. Capacidad para intercambiar ideas y transmitir información de manera clara, escuchando las opiniones de los demás y utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado, usando los medios de comunicación y la tecnología apropiados.</p>		
<p>Comportamientos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transmite ideas e información de manera clara. 2. Utiliza un vocabulario adecuado y fluido. 3. Da a entender lo que piensa y lo dice en forma congruente y correcta. 4. Organiza las ideas antes de darlas a conocer con el fin de emitir un mensaje comprensible. 5. Demuestra un trato respetuoso al interactuar con los demás imprimiéndole un toque personal que conlleva a entablar una comunicación amable. 6. Demuestra coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace. 		

<p>7. Se asegura, que la información o el mensaje emitidos han sido comprendidos, mediante procesos de retroalimentación.</p> <p>8. Utiliza un lenguaje verbal y no verbal cordial y respetuoso.</p> <p>9. Escucha y respeta las opiniones de los demás</p> <p>10. Establece y define los medios de comunicación apropiado para cada caso.</p>		
<p>Nivel estándar. Transmite la información en forma coherente, oportuna y clara, asegurándose de utilizar un tono de voz adecuado, evitando malentendidos, escuchando y respetando las opiniones de los demás. Dirige sus mensajes escritos y verbales a la persona correcta, siendo estos de fácil comprensión para sus interlocutores, permitiendo una comunicación fluida, transparente y eficiente.</p>	<p>Nivel desarrollado. Tiene la habilidad de ajustar su vocabulario y sus mensajes de acuerdo a quien se dirija, utilizando los medios adecuados. Utiliza diferentes técnicas para verificar la comprensión de los mensajes emitidos y recibidos. Genera confianza para intercambiar ideas que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Alto Desempeño. Su comunicación es coherente y asertiva, tiene siempre la disposición de escuchar y retroalimentar a sus interlocutores de manera efectiva. Se asegura de que sus ideas sean organizadas y comprensibles; demuestra interés manteniéndose atento y procura que sus mensajes sean claros y comprendidos. Es respetuoso, amable y cordial con quienes se comunica.</p>
<p>Orientación al orden y la calidad: Capacidad de organizar el trabajo de acuerdo a la prioridad de las actividades, teniendo en cuenta su periodicidad, desarrollándolas en el tiempo oportuno y haciendo seguimiento a las mismas a través de controles que garanticen la entrega de un trabajo con calidad y efectividad, verificándolo antes de entregarlo. Contando con formatos sencillos y herramientas de trabajo adecuadas que permitan agilizar sus funciones obteniendo una información clara y de fácil comprensión.</p>		
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias. 2. Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor. 3. Maneja formatos sencillos que contienen información clara y organizada. 4. Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias que permiten agilizar sus funciones. 5. Prioriza las actividades y procesos de acuerdo a su relevancia. 6. Mantiene orden y aseo en su puesto de trabajo, optimizando los espacios utilizados para desarrollar sus tareas. 7. Realiza control de los documentos de acuerdo a un orden cronológico de los mismos. 8. Planea su trabajo, teniendo en cuenta los objetivos y plazos. 9. Hace seguimiento a las actividades realizadas verificando su cumplimiento de acuerdo con las necesidades y requerimientos. 10. Verifica detalladamente su trabajo antes de entregar los resultados del mismo. 		
<p>Nivel estándar. Reconoce que una mejor manera de trabajar y obtener resultados es mantener el orden, mantiene su lugar de trabajo organizado con la información a la mano, velando que esta sea clara y oportuna con métodos sencillos, verificando su</p>	<p>Nivel desarrollado. Promueve la búsqueda de alternativas que mejoren constantemente el desarrollo y los resultados de las diferentes tareas. Emplea técnicas para verificar la veracidad y utilidad de su trabajo. Su labor es planeada y</p>	<p>Alto Desempeño. Planea su trabajo teniendo en cuenta la prioridad y los plazos del mismo, haciéndole seguimiento al resultado obtenido. Analiza debilidades de los procesos implementando mecanismos que contribuyan a alcanzar el grado de excelencia en su</p>

<p>trabajo con el fin entregar un producto de calidad. Tiene en cuenta los tiempos para entregar sus tareas cumpliendo así con los plazos y objetivos.</p>	<p>organizada de acuerdo a la prioridad de sus actividades controlando cada fase de las mismas generando gran impacto en los demás, apuntándole con sus acciones a la calidad de los resultados esperados por la organización.</p>	<p>gestión y emprende controles que permitan verificar los estándares de calidad de su trabajo y sus resultados, enfocándose en cumplimiento total de los objetivos de la organización superando las expectativas.</p>
<p>Trabajo en equipo. Capacidad y disposición para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, mostrando interés por los demás miembros del equipo apoyando en los procesos que sea necesario para contribuir al logro de los resultados, mostrando total disposición y actitud positiva.</p>		
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Busca mecanismos que le permitan mantener un buen ambiente para con sus compañeros de trabajo logrando así una relación armoniosa y de respeto. 2. Tienen claro el propósito común y su contribución individual al logro de dicho propósito 3. Está dispuesto a escuchar a los demás manteniendo una actitud positiva y de apoyo. 4. Comparte con sus compañeros de trabajo toda la información necesaria e importante que contribuyan al buen desarrollo de los procesos. 5. Disposición de colaboración para con sus compañeros de trabajo logrando así un ambiente adecuado y amistoso. 6. Comparte ideas y conocimientos que enriquezcan el desarrollo de los procesos. 7. Propicia espacios de interacción que permitan intercambiar ideas y así mantener un excelente clima de trabajo. 8. Conoce sus tareas básicas e identifica con quienes debe interactuar para el logro de las mismas. 9. Trabaja en coordinación y colaboración con los demás miembros del equipo para lograr mejores resultados. 10. Cuando hay dificultades, barreras u obstáculos, contribuye a mantener unidos a los miembros del equipo, alrededor de los objetivos comunes. 		
<p>Nivel estándar. Participa activamente en las actividades de su grupo, colaborando con los demás, brindándoles apoyo con la mejor disposición. Tiene claridad acerca de sus tareas interactuando con los miembros de su equipo compartiendo información útil para todos y respetando sus ideas logrando así buenas relaciones. Reconoce su función dentro del grupo e identifica la manera de contribuir con el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>Nivel desarrollado. Sus acciones están dirigidas a promover un buen ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás miembros del grupo, promoviendo la cooperación y participación de todos, sabe escuchar y es conciliador en momentos de dificultades, ayudando a resolver conflictos. Propicia espacios para compartir información valiosa para el grupo.</p>	<p>Alto Desempeño. Es ejemplo de cooperación y respeto para los demás miembros del equipo, se preocupa por fortalecer las relaciones del equipo de trabajo para mantener un buen clima laboral. Emprende acciones que contribuyan consecución de objetivos organizacionales, resaltando la importancia de la labor de cada miembro del grupo, apoyando, escuchando y valorando aportes de cada uno, generando intercambio de ideas que puedan ser provechosas en el resultado de la gestión del equipo.</p>

<p>Orientación al Logro. Capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo, aportando ideas y estrategias. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos.</p>		
<p>Comportamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. 2. Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo. 3. Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades. 4. Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables. 5. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados. 6. Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes. 7. Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos. 8. Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada. 9. Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas. 10. Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes. 		
<p>Nivel estándar. Ejecuta su trabajo respetando las políticas y procesos de la empresa, adoptando maneras sencillas que le permitan cumplir con los objetivos esperados. Muestra interés por mantenerse en temas relacionados con su trabajo y hace cambios esporádicamente en los procesos que realiza con el fin de mejorarlos maximizando los beneficios obtenidos. Se propone metas a nivel personal.</p>	<p>Nivel desarrollado. Sus acciones están encaminadas a cambiar e implementar mecanismos que logren superar los estándares de desempeño esperados, creando las medidas de excelencia que permitan tener un punto de comparación para medir el cumplimiento de las metas y la eficiencia de labor. Evalúa los resultados de su gestión identificando las debilidades y oportunidades.</p>	<p>Alto Desempeño. Trabaja con metas y objetivos claros, definidos y realistas, fijando estándares de excelencia con metas medibles, que superan sus propias expectativas por los resultados alcanzados. Planea estratégicamente todas sus actividades cumpliendo propósitos establecidos. Se actualiza en todos los temas que representen un valor agregado a su trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base al Alles M. 2016 “Nuevo enfoque de Competencias”

Luego de definidas las competencias corporativas con sus respectivos comportamientos y los niveles de desarrollo, se procede a evaluar las competencias corporativas de la organización para identificar el estado actual de las mismas en el personal de la empresa.

Los niveles de frecuencia se establecieron de la siguiente manera: Nunca, ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente. Además, unos rangos de

puntuación (0 – 5) para determinar en qué nivel se encuentra la competencia según el resultado. Los rangos de puntuación, están dados de la siguiente manera:

Nunca: asigna 0,

Ocasionalmente: de 1 a 3,

Frecuentemente: 4

Permanentemente: 5.

La sumatoria de estos resultados arroja una puntuación total que indica el nivel de desarrollo de la competencia.

Si la puntuación total está entre 0 y 20 puntos indica que la puntuación está en un ***NIVEL ESTÁNDAR***

Si la puntuación entre 21 y 35 puntos indica que la competencia está en un ***NIVEL DESARROLLADO,***

Por ultimo si la puntuación está entre 36 y 50, puntos indica que la competencia está en un ***NIVEL DE ALTO DESEMPEÑO.***

La metodología, utilizada con el objeto, de evaluar el estado actual de las competencias consistió en:

- **Evaluación por parte del jefe inmediato.** Es la evaluación por parte del jefe inmediato a todos sus colaboradores ya que es quien mejor conoce el rendimiento de cada colaborador.
- **Autoevaluación.** Es la evaluación en la que el empleado explicita la percepción que tiene de sus propias competencias.
- **Evaluación por parte de los pares.** En la que compañeros del mismo nivel evalúan las competencias de sus compañeros.

Para las tres evaluaciones se utilizó el mismo formato y el resultado de estas se tabulo detallando la puntuación arrojada en cada evaluación por competencias y cargos. A las diferentes evaluaciones se les asigno un porcentaje dentro de la puntuación total de la siguiente manera:

- ✓ Evaluación por parte del jefe inmediato: 50%

✓ Evaluación por parte de los pares: 30%

✓ Autoevaluación: 20%

La sumatoria de puntuaciones parciales arroja una puntuación total que indica el nivel de desarrollo actual de la competencia.

1.1.3.4 Levy Leboyer

Este autor argumenta que las competencias se dividen en Supracompetencias y Competencias Universales. Las Supracompetencias a su vez se subdividen en cuatro grupos, en tanto que las universales son un listado de 29 argumentos.

Las competencias universales que tienen como finalidad su aplicación a la alta gerencia o a los altos mandos son las siguientes:

Cuadro Nº 5 Competencias Universales

•	Presentación oral
•	Comunicación oral
•	Comunicación escrita
•	Análisis de los problemas de la empresa
•	Atención a los problemas de la empresa
•	Análisis de los problemas externos a la empresa
•	Atención a los problemas externos a la empresa
•	Planificación y organización
•	Delegación
•	Control
•	Desarrollo de los subordinados
•	Sensibilidad
•	Autoridad sobre un individuo
•	Autoridad sobre un grupo
•	Tenacidad
•	Negociación
•	Espíritu de análisis
•	Sensatez
•	Creatividad
•	Aceptación de riesgos
•	Decisión
•	Conocimientos técnicos y profesionales
•	Energía
•	Amplitud de intereses
•	Iniciativa
•	Tolerancia al estrés
•	Adaptabilidad
•	Independencia
•	Motivación

Fuente: Levy Leboyer (4)

Las Supracompetencias planteadas por Levy – Leboyer se muestran en el cuadro a continuación

Cuadro Nº 6 Supracompetencias

Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva estratégica. ▪ Análisis y sentido común ▪ Planificación y organización 	Interpersonales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir colaboradores ▪ Persuasión ▪ Decisión ▪ Sensibilidad interpersonal ▪ Comunicación oral 	Adaptabilidad : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación al cambio 	Orientación a resultados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Energía e iniciativa ▪ Deseos de éxito ▪ Sensatez para los negocios
---	---	--	---

Fuente: Levy Leboyer (4)

Muchos autores señalan que tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de competencias requeridas. Deberán, por tanto, jugar un papel más proactivo, y agregar valor, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa.

Si bien Levy – Leboyer analiza que, de acuerdo a los estudios previos realizados a las competencias, no existen competencias específicas que se puedan aplicar a cualquier empresa, y toma a las competencias genéricas y supracompetencias como elementos generales y particulares, respectivamente, menciona que las competencias deberán ser de acuerdo a las necesidades requeridas, y valores que tiene la empresa en cuestión.

Por tal motivo se optó tomar como teoría base la planteada por Levy – Leboyer ya que como se indicó, este autor propone competencias que pueden adaptarse a los rubros productores, como es el caso del trabajo de investigación.

1.1.4 Implantación del sistema de competencias en el talento humano

La Gestión por Competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión humana en las organizaciones. Este enfoque facilita la interrelación de las diferentes funciones (reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo), posibilitando realizar su gestión desde la óptica sistémica, obligando a compartir información ligada a las responsabilidades en el puesto y al uso de un lenguaje común. Esto, no sólo es una ayuda operacional, al mantener un diálogo más fluido y conceptualmente coherente entre las diferentes funciones, sino que además aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto en la complejidad de la Gestión Humana, permitiendo un mejor manejo de ella, como respuesta a una visión estratégica e integradora para la organización.

1.1.4.1 Identificación de nuevas competencias

Una vez realizado el análisis de la industria se podrá saber si esta goza de competencias o en caso que no tenga, se pueden elaborar perfiles de acuerdo a las necesidades.

En el caso de que sea la primera vez que se definen los perfiles de exigencias de los puestos es aconsejable que participen consultores externos, dado que facilita la solución de problemas y la formación de los profesionales y técnicos en gestión del talento humano.

El primer paso será informar detalladamente a toda la organización del proceso que se seguirá, y explicar en qué consiste la gestión por competencias y qué supone para la organización y para las personas que trabajan en ella.

El equipo técnico encargado de elaborar lista con los prerrequisitos debe tener en cuenta el catálogo elaborará una encuesta específica que permita identificar de tres a seis competencias que hacen que alguien tenga éxito en la organización. Para determinar las competencias de una posición específica, se emplea un proceso similar pero centrado en aquellos que conocen el puesto mejor que nadie. Dependiendo de la organización, lo ideal es que se avance en la definición de las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, que responde a un departamento o unidad de trabajo.

1.1.4.2 Reclutamiento y selección

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los puestos en la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del puesto, sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen desenvolvimiento del colaborador en el puesto. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que se ubican en la base de las competencias críticas de cualquier puesto, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista. De la misma forma, servirá para afinar la metodología a utilizar. Actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias, mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el puesto, a través de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el puesto, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción y socialización más preciso. De esta forma, se pretende disminuir el tiempo de adecuación que necesita para desempeñarse con efectividad en sus responsabilidades futuras.

1.1.4.3 Capacitación y Desarrollo

Así como la inducción y socialización se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos

en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades. Por ahora, la oferta de capacitación disponible suele ser bastante homogénea en contenidos y metodología. El enfoque por competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización en particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio puesto. Ello implica un desafío para los expertos en capacitación, por cuanto el diseño de talleres de desarrollo de competencias es completamente ajustado a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por organizaciones clientes.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fáciles, medianamente y difícilmente entrenables, la organización debe tener un criterio claro en dónde invertir para asegurar el mayor retorno de la inversión. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrenables (entre otras, autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad) son escasos, por lo que no recomienda su realización. Ello permite saber dónde invertir y a su vez entregar información útil para tomar decisiones, respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sea reubicando, desarrollando otras acciones o desvinculando.

Otra de las potencialidades más importantes de la gestión por competencias se traduce en la posibilidad de utilizar como herramienta para la promoción y desarrollo interno. Los sistemas tradicionales, que describen los puestos sólo en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades, no permiten realizar una comparación directa entre distintos puestos, dado que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros. En cambio, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos puestos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos. Esto permite comparar el perfil de competencias observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un puesto distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar.

De tal forma, si se desea proyectar a cierta persona para ocupar un puesto determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requerirá en nueva posición y planificar su capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes. E inversamente, si existe un puesto vacante, se puede determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho puesto, para considerarlas como potenciales candidatas para el mismo. Para ello, se recomienda recurrir a modelos como el Coaching y Mentoring, con el propósito de lograr el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional un ejemplo de este paso dentro del proceso del desarrollo de gestión por competencias es el que se aplica en COCA COLA EMBONOR S.A. el cual según la evaluación de desempeño se capacita al personal en distintas áreas. La política de la empresa en este sentido es muy activa, lo que se refleja en que el porcentaje de capacitación es superior al 1% del Sence.

Asimismo existe una fuerte política de promoción interna. El 70% de los puestos son llenados por personal de la empresa, el otro 30% son profesionales externos

La gestión por competencias, también puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones en la organización. Por ejemplo, es sabido que uno de los problemas que afecta en la determinación de la remuneración, es en el cumplimiento de objetivos. Se pone énfasis en lo “qué” se debe hacer sin aportar claridad sobre el “cómo” se puede lograr. Precisamente la gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso, indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos “evaluación de metas” y “evaluación de competencias” para recompensar las conductas exitosas, que a su vez permitirán el éxito de la organización, no sólo en el corto sino fundamentalmente en el largo plazo.

Un claro ejemplo del desarrollo de las competencias se pueden observar en la cervecería “Heineken” un de las cervecerías más importantes del mundo, que dentro de sus programas de desarrollo de competencias esta “How Heineken”

que es un programa que consiste en desarrollar jóvenes talentos con el fin de que en el futuro estos sean sus próximos líderes de la compañía, este programa consiste en trabajar durante 3 años en las diferentes Heineken que se encuentra al rededor del mundo ya que se según la cervecería se cree que la mayoría del aprendizaje pasa por la experiencia práctica a través del negocio. Al trabajar en diferentes mercados y culturas, se estirará en el mundo de HEINEKEN. Estos jóvenes serán apoyados por los dirigentes de la compañía durante todo el viaje para que de esta forma se cree una relación de tutoría que será beneficiosa. Además, se invitará varias veces a Ámsterdam para conocer a sus compañeros y participar en talleres de estimulación. “Usted está en el asiento del conductor, le ayudamos a desarrollar su potencial”.

Dentro los requisitos que requiere Heineken son: ¹⁰

“¿Tienes lo que se necesita?”

Estamos buscando aprendizaje graduados ágil que nos muestran dónde debemos ir a siguiente. Son un candidato ideal si eres autosuficiente, aspiracional, abierto a la retroalimentación y en negrilla lo suficiente como para tomar posesión, estés donde estés. Si usted valora la pasión por la calidad, disfrute de la vida y el respeto para la gente y para nuestro planeta, entonces usted puede tener gran éxito aquí.

Para solicitar este programa, usted debe por lo menos:

Tienen un grado o se graduará en septiembre de 2018 - preferiblemente un título de maestría

Tienen afinidad con los recursos humanos

Tiene no más de 2 años de experiencia profesional en febrero de 2018 (voluntarias y prácticas no cuentan)

Ser por lo menos habla inglés - preferiblemente multilingüe

¹⁰ Heineken Corporate Office [homepage en Internet]. [Actualizada 13 diciembre de 2017; consultado 16 febrero 2011]. Disponible en: <https://career5.successfactors.eu/sfcareer/jobreqcareer?jobId=2381&company=C0000032666P&username=>

Tienen la ambición de tener una carrera internacional en HEINEKEN junto con un genuino interés en otras culturas - preferiblemente ya vivido en el extranjero”

1.1.5 Rendimiento del Talento Humano

1.1.5.1 Rendimiento

Son categorías que expresan los requerimientos de las personas en la relación hombre y trabajo, las cuales producen una integración de estrategia empresarial y objetivos individuales en relación a los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales combinados que en efecto son de vital importancia para desempeñar exitosa cada una de nuestras funciones.

Los rendimientos son aquellos que abarcan conocimientos, actitudes y habilidades que debe poseer una persona competente, mismas que le ayudan a desenvolverse correctamente en su puesto de trabajo, las cuales deben irse desarrollando para poder diferenciarse con las demás personas.

1.1.5.2 Tipos de Rendimientos del talento humano

✓ Rendimientos Básicos

Estos rendimientos se desarrollan en la educación inicial y son los conocimientos y habilidades que permiten progresar e integrarnos en la sociedad.

✓ Rendimientos Conductuales

Son habilidades y conductas que son superiores y destacadas en el ámbito laboral y que se les puede identificar en los atributos y rasgos personales.

✓ Rendimientos Funcionales

Son denominados rendimientos técnicos, estas son requeridas en el ámbito laboral según los requerimientos de cada empresa. Las competencias antes mencionadas se desarrollan a través de actividades de aprendizajes formales como la educación o formación convencional o modalidades no formales como e-learning entre otras y la modalidad informal que es el aprendizaje espontaneo en el entorno laboral, social, o familiar.

1.1.5.3 Clasificación de los rendimientos

✓ Rendimientos Genéricos

Es el conjunto de actitudes que están acorde a las características del entorno organizacional y social, estas competencias corresponden al modo de ser del individuo y es parte de su personalidad, son adquiridos durante todo su desarrollo y relacionados con el grupo familiar, social y educativo.

✓ Rendimientos Técnicos

Son un conjunto de habilidades y destrezas los cuales permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos con anterioridad la puesta en práctica de los conocimientos y las habilidades técnicas específicas deben ser exigentes para realizar correctamente los procesos en su respectivo puesto de trabajo.

✓ Rendimientos Laborales

Los rendimientos laborales son el conjunto de características en los individuos y están relacionadas casualmente con un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Además, las competencias laborales son definidas como el ejercicio adecuado de las capacidades que permiten el correcto desempeño en un puesto, con respecto a los niveles requeridos y es la construcción social de aprendizaje significativo y útil para mejorar el desempeño en un puesto de trabajo la cual no se obtiene solamente con la educación si no mediante aprendizaje, por la experiencia propias del puesto.

1.1.5.4 Desarrollo de los rendimientos:

El desarrollo de competencias se la puede lograr en un escenario en el cual deben relacionarse de una forma dinámica cuatro elementos indispensables tales como, personas, empresa, estrategias y el conocimiento.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de “competencias”:

1.1.5.4.1 Motivación

Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos o lo alejan de otros. Las personas motivadas que desean

éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

1.1.5.4.2 Características

Características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas, algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés.

1.1.5.5 Concepto propio o concepto de uno mismo

Las actitudes, valores o imagen de una propia persona. La confianza en sí mismo, la confianza de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

1.1.5.6. Conocimiento

La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja de percibir.

1.1.5.7. Habilidad

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Los rendimientos mentales o cognoscitivos incluyen el pensamiento analítico, determinando causa y efecto, y pensamiento conceptual.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1 Diagnóstico externo

2.1.2 Análisis del contexto

Este análisis se utiliza para explorar el macro entorno externo en el cual una empresa funciona, para la investigación se tomará el PEST.

2.1.2.1 Contexto Político – Legal

a) Leyes y normas

Entre las leyes y decretos específicos que rigen al sector de bebidas alcohólicas existe la Ley N° 259 de control al expendio y consumo de bebidas alcohólicas de 11 de julio de 2012, vigente hasta hoy en día, con el objetivo de la presente Ley tiene por objeto regular el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, las acciones e instancias de prevención, protección, rehabilitación, control, restricción y prohibición, estableciendo las sanciones ante el incumplimiento de las mismas.

b) Políticas Gubernamentales

Son conjunto de normas que aplican el gobierno nacional y el gobierno municipal para categorizar a las empresas de las demás, existiendo también normas que deben ser cumplidas por ley. Brindan protección a las empresas ante competidores, entre algunas de estas normativas en el país se puede señalar las normas impositivas que generalmente son muy desfavorables para las empresas ya que se considera una gran limitante para la inversión privada debido a los montos elevados de sus gravámenes, los cuales se constituyen en uno de los más elevados de Sudamérica y que de esta forma estimulan de gran manera al comercio informal y a la evasión fiscal, que junto con la burocracia que demandan una gran cantidad de trámites que se requieren

Los impuestos que afectan a las empresas son:

Impuesto al Valor Agregado (IVA) el 13%

Impuesto Sobre las Utilidades de las Empresas (IUE) el 25%

Impuesto a las Transacciones (IT) el 3%

El Estado obliga a tributar a las empresas muchos tipos de impuestos lo que afecta directamente a los ingresos de los mismos, esto limita de cierta forma las inversiones en las empresas del país.

c) Nueva tributación

Desde el año 2012 hasta estos días, Impuestos Nacionales está emitiendo una serie de normas, otra de las más importantes es la emisión de una RND especificando nuevas alícuotas para el ICE (Impuesto a los Consumos Específicos).

Por ejemplo, la cerveza con 0,5% o más grados volumétricos de alcohol pagará un adicional de 1%; la producción de singanis tendrá adicionalmente 5% de alícuota adicional porcentual, las bebidas fermentadas y vinos espumosos, excepto chicha de maíz, otros 5% adicional; licores y cremas en general otros 5%; ron y vodka 10%, otros aguardientes 10% y el whisky 10%.

Las principales industrias de bebidas consideran que los impuestos que estableció el gobierno como un cuello de botella significativa, porque para ellos es un costo adicional agregado a los productos y reduce sus riesgos, y para cumplir con la legislación nacional se debe dar marco a las leyes y regulaciones.

La recolección tributaria (ICE) en enero de 2012 para las importaciones de bebidas, alcoholes y vinagre fue de \$1,6 millones aproximadamente, la recolección del ICE fue incrementada 28,7%. **(De acuerdo con la ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA- ANB).**

d) Competencia ilegal: Contrabando y producción clandestina

Una de las principales amenazas que sufre el sector de bebidas alcohólicas es el de contrabando de las mismas de distintos países y bebidas sustitutas a la cerveza (licores, ron, vodka, etc.). Además de la producción clandestina y la falsificación de bebidas alcohólicas. Este tipo de competencia se estima que

resta al sector el más del 75% del mercado nacional (Asociación Nacional de Industrias de cervecías 2013).

Sensiblemente el mercado interno de estos productos (actualmente el más importante para el sector), es vulnerado tanto por el contrabando de productos sustitutos, como la producción clandestina de destilados que se dan en Bolivia. Si se considera, que el aporte de esta actividad al PIB nacional en términos relativos revela una industria aún no consolidada, las actividades desleales de comercio constituyen una amenaza real.

e) Estabilidad Política

En años pasados el apoyo de las instituciones gubernamentales a las industrias de cervecía fue muy limitado. El papel de gobierno en la investigación, extensión y transferencia de tecnología relacionados con la cebada.

Según el diagnóstico integral de cervecía realizada establece que, a partir del año 2012 hasta la fecha, el gobierno generó iniciativas de apoyo a la industria de la capital, en base a una priorización, dentro de las cuales incluyó el apoyo cultural por ser una empresa Chuquisaqueña y principalmente por su gran importancia económica para el mercado.

El actual Gobierno regula distintas áreas de acción, sin embargo, la gestión del gobierno ha sido insuficiente en cuanto al control de contrabando y la competencia ilegal de productos sustitutos de la cerveza.

No obstante la aplicación del modelo propuesto por el actual gobierno crea incertidumbre en las empresas privadas bolivianas, la inestabilidad en términos jurídicos, la carencia de propuestas solidas de desarrollo, la aparente intención de crear políticas impositivas y la tendencia radical son síntomas que afectan la inversión privada a la hora de realizar emprendimientos lo que genera un clima poco alentador para el comercio interior y exterior del país.

2.1.2.2 Contexto Económico

a) PIB (Producto Interno Bruto) de Bolivia y Chuquisaca

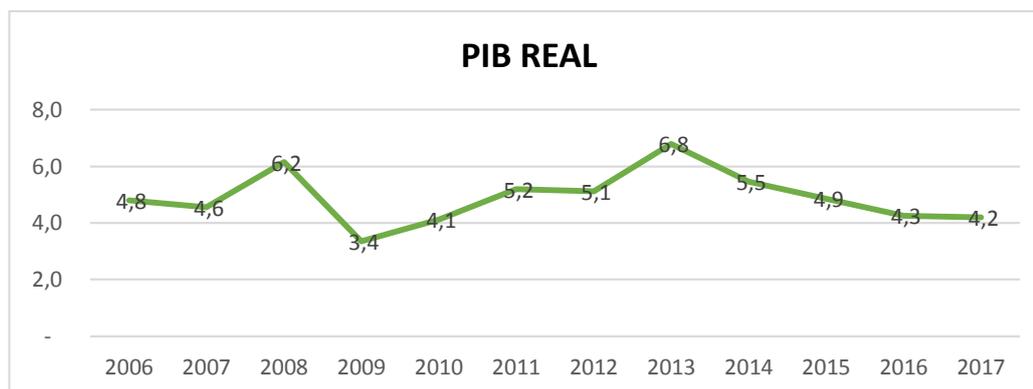
El desempeño económico al año 2017 alcanzó un decrecimiento del 4,2% a nivel nacional. La tendencia del crecimiento ha retomado un ritmo relativo después de una disminución en el 2015. Dicho decrecimiento se debe por la disminución en el nivel de exportaciones de gas natural y en las actividades de transporte y minería manifestando a la explotación de recursos naturales no renovables.

Cuadro Nº 7 Crecimiento del PIB Real Gestión 2006 – 2017

CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)												
DESCRIPCIÓN	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BOLIVIA	4,8	4,56	6,15	3,36	4,13	5,2	5,12	6,8	5,46	4,86	4,26	4,2
TARIJA	7,17	7,85	4,78	1,18	7,23	6,32	9,64	11,15	4,98	2,73	6,15	3,66
CHUQUISACA	5,8	1,78	6,65	2,56	5,11	4,13	8,38	10,97	7,71	7,89	0,79	19
LA PAZ	3,93	4,79	6	4,85	4,71	6,09	4,66	5,62	5,44	7,83	5,51	6,1
COCHABAMBA	4,27	3,82	3,52	2,83	4,49	4,19	3,8	5,47	4,96	6,05	5,54	2,25
ORURO	5,18	3,29	18,53	5,74	2,6	3,87	1,88	4,44	2,57	0,01	1,33	6,52
POTOSI	4,16	12,87	24,25	8,02	0,63	4,44	7,06	5,57	4,4	3,92	7,49	1,28
SANTA CRUZ	4,2	3,18	3,09	2,78	3,71	5,72	8,47	7,16	6,49	5,2	6,64	6,72
BENI	10,36	0,91	3,48	3,75	3,26	2,01	2,61	4,59	3,19	5,28	5,35	3,94
PANDO	5,35	11,68	5,59	0,51	4,05	2,37	2,53	3,02	4,84	2,85	2,45	2,91

FUENTE: Elaboración Propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico Nº 2 Crecimiento del PIB Real Gestión 2006 – 2017



Fuente: Elaboración Propia con Base en datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El departamento de Chuquisaca, según datos preliminares del Censo, tendría una población total de 620.153 habitantes. Esto representa un incremento de 13.0% en comparación a 2001, la segunda tasa más baja de crecimiento después de Potosí.

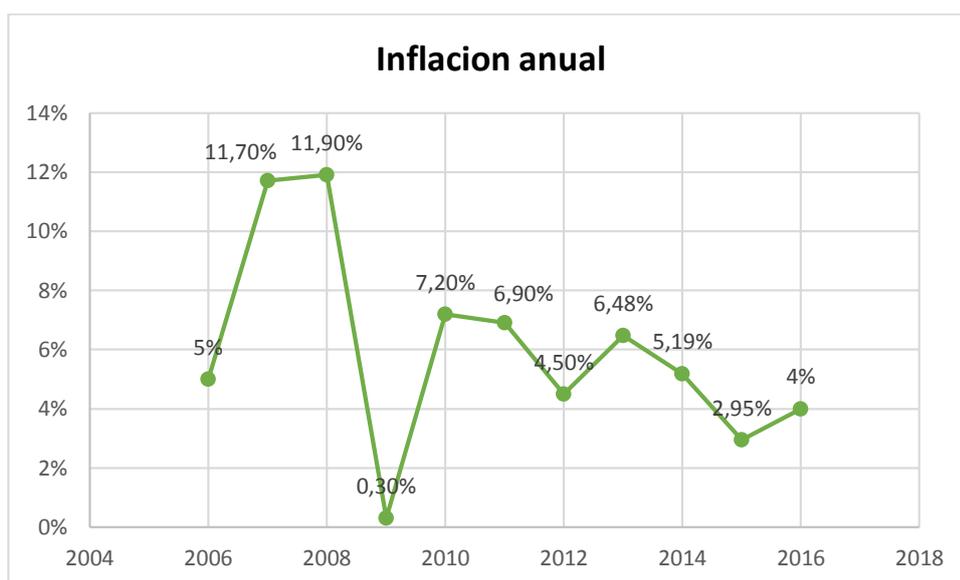
En los últimos años la bonanza económica benefició también a Chuquisaca, pese a esto, no logró reducir la brecha con el Ingreso Per cápita promedio nacional. En 2015 el crecimiento fue de 0,79% con un leve crecimiento de 1,9%, un ingreso per cápita de Bolivia fue de US\$ 2,237 mientras que el Chuquisaqueño fue de US\$ 1,563.

b) Inflación

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) el incremento de precios de alimentos fue de 5,65%.

“Esta subida en consecuencia de la capacidad productiva del país que está llegando a su límite y que la misma fue acelerada por las políticas gubernamentales de expansión de la demanda en contrapartida a las medidas monetarias de Operaciones de Mercado Abierto que no tuvieron el resultado esperado para captar la abultada liquidez existente en el país” ¹¹

Gráfico Nº 3 Inflación Real Anual Gestiones 2006 - 2016



Fuente: Elaboración Propia, base Instituto Nacional de Estadística (INE)

No obstante el país actualmente mantiene un proceso inflacionario considerable en la población por lo que este aspecto representa un riesgo o amenaza que puede comprometer la estabilidad económica del país, en el sentido de que una

¹¹ José Luis Evia, economista de Fundación Milenio, un índice inflacionario del 2016

tasa de inflación elevada va repercutir en el poder adquisitivo de la población, se devalúa el dinero, se incrementan los precios de los productos y servicios; que se ve reflejado en la Fábrica de cerveza de Sureña en la ciudad de Sucre, que también afectará a la empresa por el lado de los costos que tienen subida de materias primas y reducir los beneficios.

Razón por la que se considera una amenaza teniendo en cuenta el alza de precios de los productos con un incremento en los sueldos, pero este incremento es bajo con relación a los productos o servicios, lo cual debilita la posibilidad de los compradores a adquirir productos de cerveza.

2.1.2.3 Contexto Social

a) Crecimiento poblacional

Es importante mencionar que Sucre ocupa el quinto lugar en la población a nivel de ciudades capitales, con 284.536 habitantes según proyecciones a 2017, este aspecto representa un indicador importante, recordando que ya se consideraba una de las ciudades más pobladas en su capital de departamento, esto significa que existen mayores consumidores en distintos productos que ofrece el mercado, por ello representa una oportunidad de mercado para satisfacer y llegar a las necesidades de los consumidores.

El crecimiento de la población de la ciudad de Sucre es un aspecto favorable puesto que a medida que crece la población, crece el segmento al cual se desea llegar y por relación directa se puede sintetizar que este segmento representa un mayor crecimiento con relación al tiempo transcurrido.

2.1.2.4 Contexto Tecnológico

La tecnología es uno de los elementos fundamentales en la creación de ventajas competitivas para cualquier país.

Tecnología utilizada para la producción de Cerveza

La disponibilidad limitada de equipos y el estado de tecnología de arte del sector de producción de cerveza boliviana es uno de los asuntos que reduce sus competitividades internacionales. Con respecto al uso de materias primas como

la maquinas, vidrio, tapa, etiquetado, levadura y otros aditivos, muchos de estos materiales son proporcionados por proveedores internacionales.

Cuadro Nº 8 Tecnología utilizada en producción en cerveza

Suministros	Origen
Cajas de madera	Nacional
Agroquímicos	Importados
Mallas antigranizo	Importadas
Maquinaria de agricultura	Importada
Maquinaria para llenar o cerrar las botellas	Importadas
Fertilizantes	Nacional
Botellas de vidrio	Importadas/Nacionales
Etiquetas	Importadas/Nacionales
Tapas	Importados
Cartones	Nacionales
Tanques	Importados
Químicos	Importados
Envases de cartón y pastico	Importadas/Nacionales
Prensas o maquinarias trituradora	Importadas/Nacionales

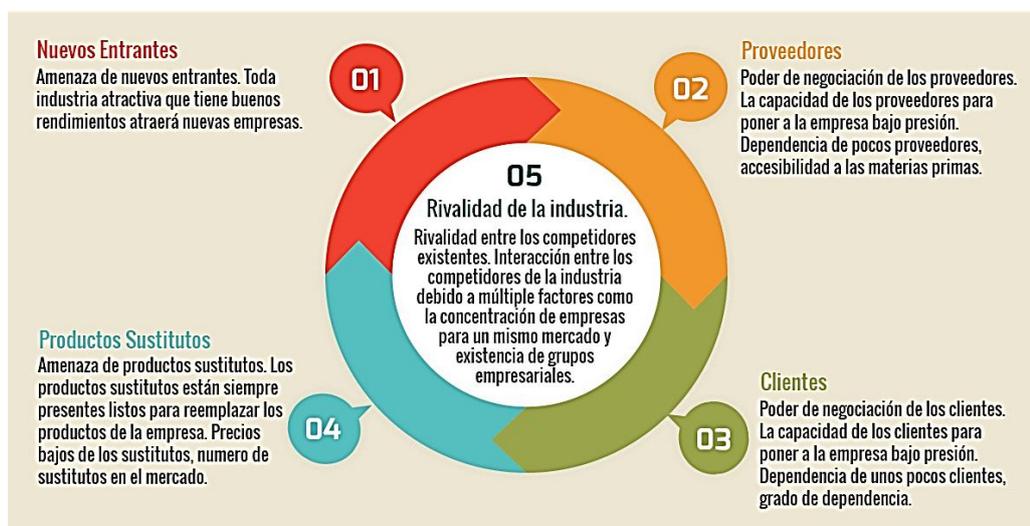
Fuente: (Cadena de Valor de cervecería Bolivia Nacional)

La falta de disponibilidad del material núcleo (fuera de la cebada básica) en Bolivia, hace el sector vulnerable y dependiente del suplemento de países vecinos. Esto tendrá un impacto negativo sobre el costo de la producción.

No obstante, existen algunos esfuerzos para garantizar que toda la cadena de producción cervecera este complementada sin ningún obstáculo. Una de estas iniciativas pertenece al “Fondo de Incentivo a la Inversión de Cebada” desarrollado por FAUTAPO para fortalecer el sector de cebada boliviano. El objetivo de este fondo de incentivos es mostrar la oferta nacional de distintos suministros de cebada.

2.1.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER

Gráfico N° 4 Análisis de las cinco Fuerzas de PORTER



Fuente: Michael Porter Estrategia Competitiva

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo en la que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa que determina las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo o algún segmento de este.

Lo correcto es que la empresa pueda evaluar sus objetivos y recursos frente estas fuerzas que rigen la competencia en el mercado.¹²

2.1.3.1 Amenaza de nuevos competidores

Para analizar el nivel de amenaza de los competidores potenciales del sector de cerveza es fundamental analizar las barreras de entrada del sector, en el mercado de Sucre por parte de empresas comercializadores de cerveza.

Existencia de economías de escala: La industria cervecera a nivel nacional se caracteriza por poseer una economía de escala destacable, ya que la mayoría produce muchos productos, disminuyendo considerablemente los costos incurridos en la producción.

¹² Porter M. 1998. Estrategia Competitiva, Pág. 30

Diferenciación de productos: La cerveza es una bebida alcohólica que de acuerdo a los insumos utilizados logra una gran variedad, estando clasificada por tipos, contenidos alcohólicos y presentaciones (envases). Asimismo, hay una amplia variedad de marcas las cuales ya se encuentran posicionadas en el mercado. Consideramos que es una barrera de entrada alta.

Barreras legales: Las barreras legales que se utilizan con más frecuencia son las arancelarias y las patentes. También hay barreras no arancelarias como las sanitarias y las técnicas.

Acceso privilegiado a los canales de distribución o a los clientes: En los 80 se comercializaba a través de los canales de hostelería y alimentación en cambio en el resto de los países solo dominaban el canal de alimentación. En 2017 el 77% del consumo per cápita fue de los restaurantes y de la hostelería, sin embargo, el consumo de los hogares supone un 22,4%.

Por lo tanto, la principal amenaza de entrada de nuevos competidores es la débil existencia de barrera de entrada predominante. El mercado es altamente atractivo para el ingreso de nuevos competidores, pero deben realizar una cuantiosa inversión de imagen y competir con empresas existentes en el mercado de Sucre con movimiento de mercado y años de experiencia, están realizando esfuerzos por mejorar su posición en el mercado, lo que supone fuertes reacciones frente al ingreso del nuevo competidor.

2.1.3.2 Rivalidad entre competidores

Competidores son empresas o individuos que tratan de cubrir la misma necesidad de un público objetivo ofertando productos similares o diferentes.

Los competidores constituyen una de las variables micro ambiental más importante del entorno de la empresa. Esta tiene que vigilarnos y actuar en consecuencia para conseguir mantener la lealtad de los clientes. Los competidores pueden ser a varios niveles, por necesidad, genéricos, de producto, de marca; la empresa debe tenerlos a todos en cuenta sin caer en la simplificación de considerar únicamente competidores a estos últimos.

La Industria de Cervecería, SUREÑA, en la ciudad de Sucre se encuentra dentro de un mercado competitivo debido a la existencia de diferentes firmas relacionadas con el mismo rubro, son siete las empresas que buscan obtener una mayor participación dentro del mercado local y son las siguientes:

Cuadro Nº 9 Competidores en el sector de la cerveza

Empresas	Origen
Cervecería Boliviana de Nacional (CBN) (Paceña)	La Paz, Oruro, Santa Cruz
Cervecería Potosina	Potosí
Cervecería Auténtica	Cochabamba
Cervecería Real	Santa Cruz
Cerveza Ducal	Santa Cruz
Cerveza Imperial	Importada de Buenos Aires-Santa Fe
Cervecería Cordillera	Importada Perú-Puno
Otras cervezas	Importadas a nivel mundial

Fuente: Elaboración propia

Todas estas empresas luchan por obtener una mayor cuota de mercado empleando diferentes políticas, sin embargo, al estar todas estas empresas dirigidas a captar un público objetivo común buscan de una manera u otra llegar a las mismas metas.

La industria Sureña actualmente es competitiva en el mercado de Sucre ante la Paceña, por ello obliga a tomar todo tipo de acciones para elevar su posición.

"Los consumidores me dicen que pueden probar una o dos veces otras marcas de cerveza, pero no dejan de preferir la cerveza Paceña, nunca. Por otro lado, yo creo que las cervezas Real y Cordillera ingresaron al mercado de manera agresiva, pero más que darle énfasis en el precio, hicieron promociones y regalos para los clientes", comentó Prieto.

Estrategias y posicionamiento. Entre las estrategias que utiliza la CBN para mantener su público está lanzar al mercado nuevos productos, como su Paceña Black, Paceña Ice, y recientemente Becks además de promociones, como la entrega de mini coolers o diseños novedosos, como la lata termo sensible, aparte de resaltar siempre el liderazgo que tiene la empresa en el mercado cervecero del país.

"Pienso que uno de los aspectos que hace que a nuestros competidores les cueste mucho ingresar al mercado es la pasión que tiene el boliviano por la marca Paceña y en eso se basa el éxito de la empresa", manifestó Carranza.

Target y ampliación de productos. La estrategia de la cerveza Auténtica es fidelizar un público objetivo comprendido entre 30 y 45 años, ya que "son los cerveceros con paladares con posibilidades de adquirir una nueva cerveza", señaló Martín Maldonado. Es así que en palabras de Maldonado la evolución de la cerveza ha sido por demás muy significativa, ya que a poco de haber cumplido un año en el mercado nacional han llegado a ampliar su abanico de productos hasta 22, incluyendo el formato de latas y jugos ultra.

Mayor cobertura y penetración. Según Romina Monasterios, jefe de Marca de cerveza Real, la empresa ha ido incrementado la penetración en el mercado progresivamente en los cinco primeros meses desde su lanzamiento. También comentó que están trabajando para llegar a los supermercados y licorerías de La Paz, Sucre, Trinidad y Cochabamba.¹³

2.1.3.3 Productos sustitutos

En la actualidad existen muchas empresas que pueden competir con "Sureña" empresas de la industria de cervecería con empresas de productos que pueden considerarse como sustitutos.

Entre el principal sustituto es la cerveza artesanal que tiene un margen de ventas en la ciudad de Sucre de 5% del total del consumo de bebidas alcohólicas per cápita de los restaurantes y de la hostelería (77%).

Las bebidas con carácter de sustitución para la cerveza son los refrescos como la coca cola, la fanta de naranja, entre otros. Ya que la cerveza tiene alcohol se sustituye por productos sin alcohol por ser perjudicial para conducir y otros muchos aspectos.

Por otro lado, también existe una gama de bebidas alcohólicas con varios niveles de alcohol y diversidad de precios, los cuales contribuyen a ser sustitutos de la

¹³ El Día (2018). https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=97750 Recuperado en Lunes 22 de octubre de 2018

cerveza. Podemos mencionar a varios como el Ginebra, Vodka, singani, ron, singani, vino, vodka, whisky, productos preparados, han hecho que tengan gran aceptación en el mercado y cada uno de ellos sea sustituto entre sí.

Esto puede ser visto como una oportunidad o una amenaza, porque hay consumidores que puedan estar dispuestos a intentar producto de calidad en el mercado y puede ser una amenaza porque los consumidores tienen muchas alternativas a los productos específicos de la elaboración.

2.1.3.4 Poder negociador con los compradores

Es relevante establecer que el poder negociador de la cartera de clientes de la cervecería Sureña está dividido en dos partes.

En la primera se estudia a los **clientes mayoristas**, estos clientes desempeñan dos papeles fundamentales como coadyuvar a la distribución del producto y la descentralización con respecto a la comercialización de los mismos en la regional, es por esta razón que los compradores mayoristas ejercen un poder negociador con respecto a la regional, referido principalmente a descuentos y promociones.

En la segunda se estudia a los **clientes detallistas** que desempeñan el papel de comercializadores de los productos directamente a consumidores finales sin ejercer un poder negociador con la regional.

2.1.3.5 Poder negociador con los proveedores

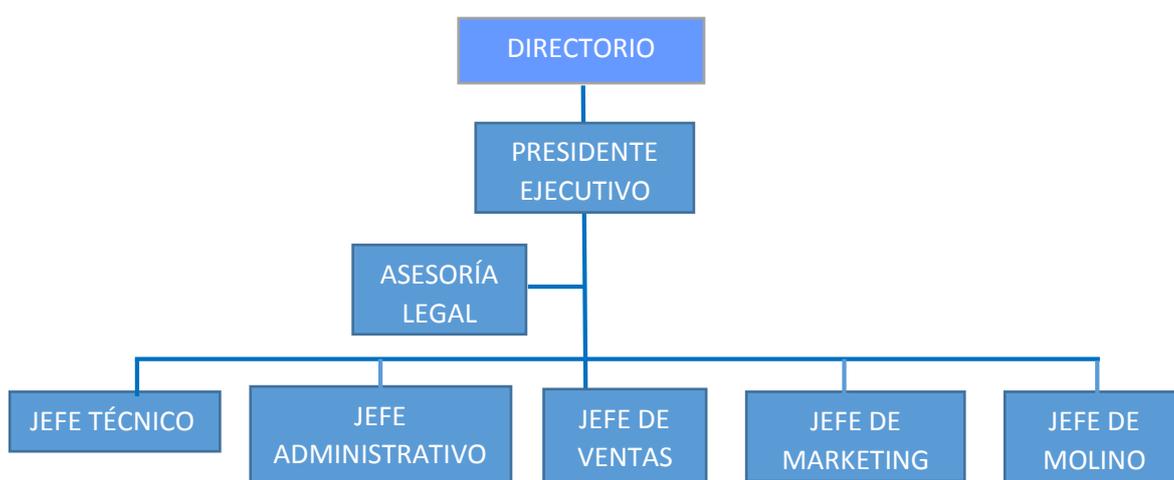
La cervecería Sureña Lleva una política de negociación con sus regionales de materia prima basada en consignaciones que contemplan una comisión por consumo, todas las políticas de negociación son dispuestas y monitoreadas desde las mejores disponibilidades de la materia prima y la región.

Además, la cervecería Sureña mantiene un porcentaje de materia prima como propietario haciendo que la negociación por otros productores sea garantizada en un nivel de porciento semanal.

2.1.2 Análisis Interno de la Fábrica Sureña S.A.

La Fábrica Sureña S.A., es considerada en la ciudad de Sucre una de las empresas pioneras y tradicionales en la industria de la cerveza, establecida como una organización familiar ostenta una evolución de su organigrama que para la investigación se tomara en cuenta tal como la empresa Sureña S.A., nos manifestó mediante su información administrativa, vale decir que el organigrama no es tela de juicio para la investigación ya que está muy distante al objeto de estudio entonces de la siguiente manera se presenta el organigrama:

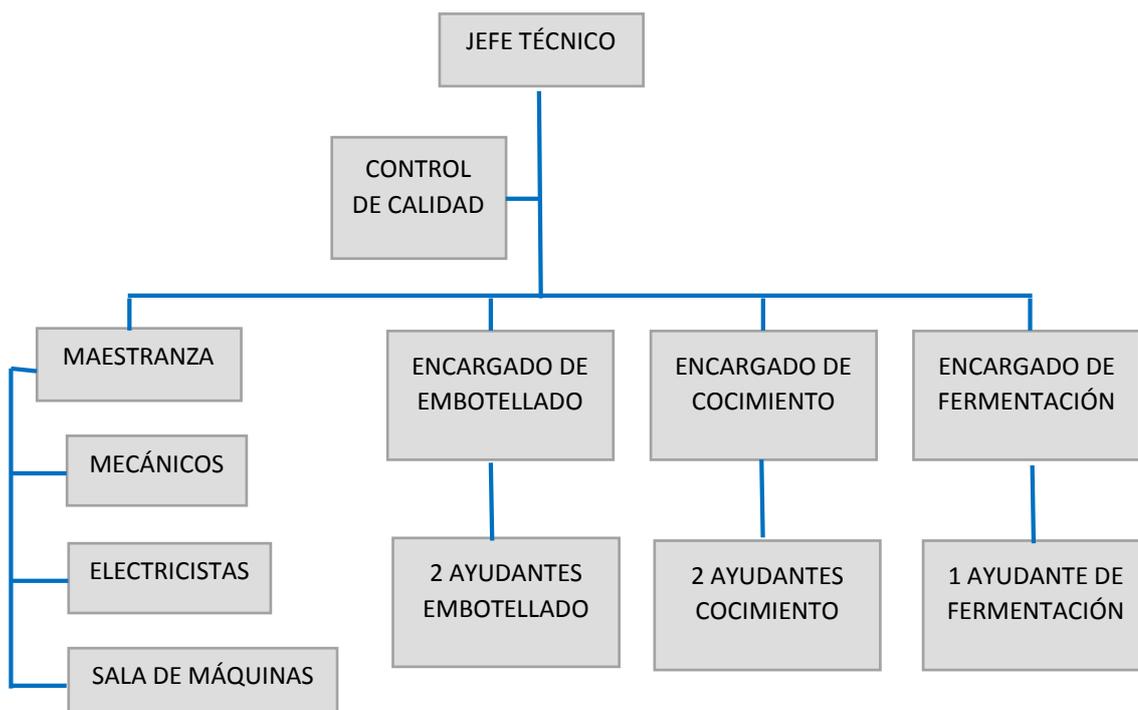
Gráfico Nº 5 Organigrama de la Fábrica de Cervecería Sureña S.A.



Fuente: Datos de la Cervecería SUREÑA S.A.

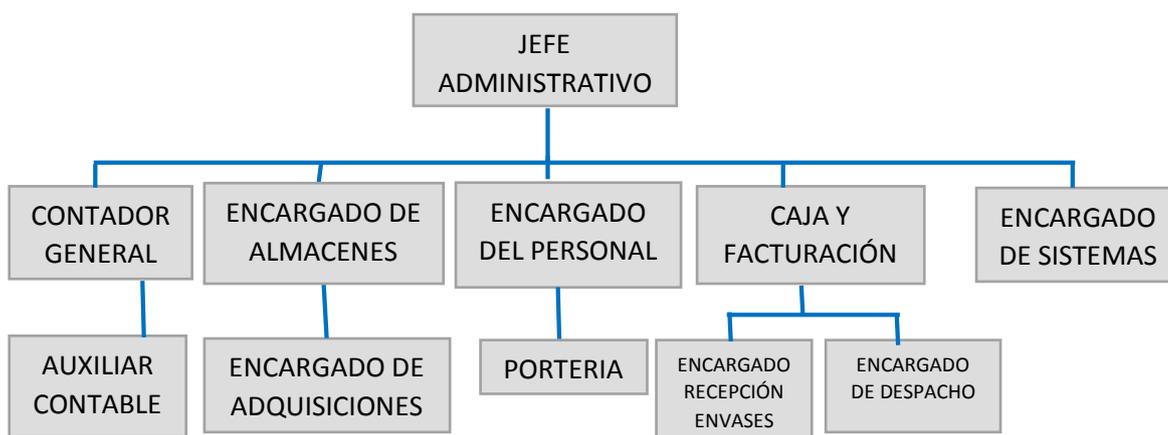
Durante los últimos cinco años el organigrama estuvo en tela de juicio, es decir, con modificaciones internas esto sucedió porque se presentó varios enfoques por parte de los jefes de cada área aludiendo alteraciones de forma continua, ya para este último año el organigrama ilustrado por cada área se subdivide de la siguiente forma:

Gráfico Nº 6 Organigrama del área Técnica

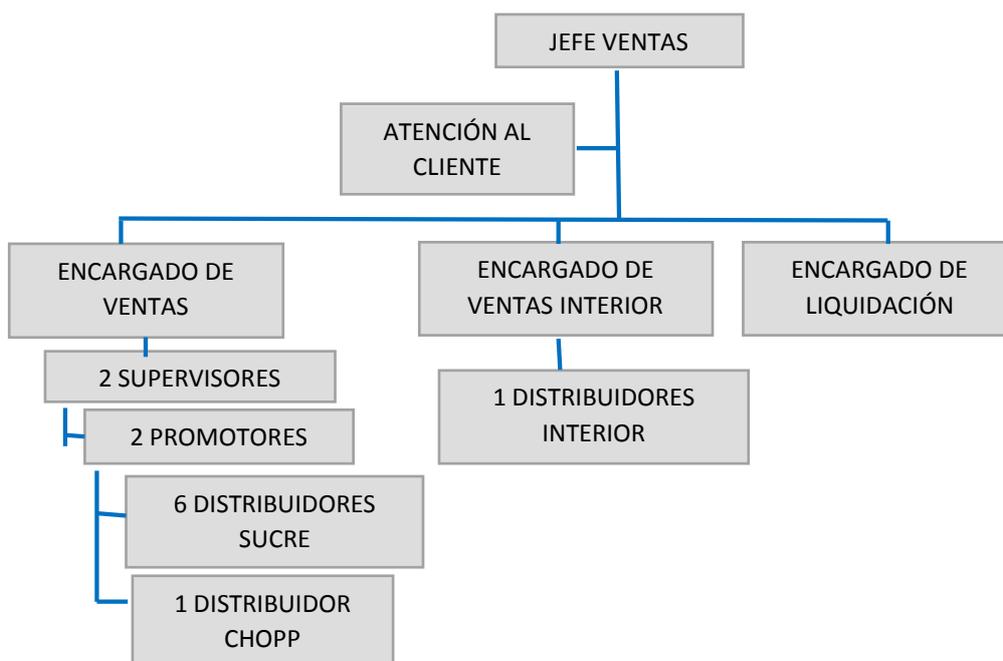


Fuente: Datos de la Cervecería SUREÑA S.A.

Gráfico Nº 7 Organigrama del área Administrativa

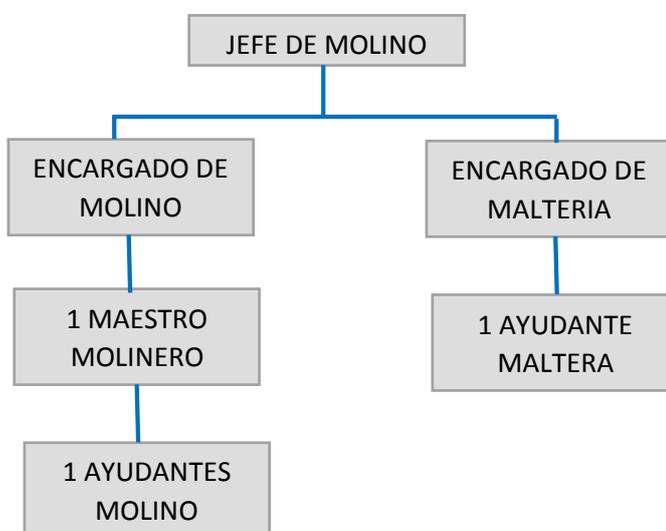


Fuente: Datos de la Cervecería SUREÑA S.A.

Gráfico Nº 8 Organigrama del área de Ventas

Fuente: Datos de la Cervecería SUREÑA S.A.

De esta manera se representa el área de ventas, sin dejar de lado que el área de Marketing está representada por una persona, se debe tomar en cuenta que esta se encuentra con una vinculación indirecta con el área de ventas, la separación de estas dos áreas es por motivos de política de la empresa es por ello que para la investigación se respetó dichos valores empresariales.

Gráfico Nº 9 Organigrama del área de Molino

Fuente: Datos de la Cervecería SUREÑA S.A.

2.1.2.1. FODA

Cuadro Nº 10 Matriz FODA

Factores internos Factores externos	OPORTUNIDADES O1 Crecimiento de personal profesional. O2 Amplitud de consultoras y asesoramiento en el talento humano.	AMENAZAS A1 Complejidad de necesidades hacia el talento humano.
	F-O	F-A
FORTALEZAS F1 Manejo adecuado de programas hacia una gestión administrativa F2 Amplia trayectoria en la industria.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral. ✓ Integrar normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar reconocimientos laborales para brindar respuestas oportunas y satisfacción al talento humano. ✓ Aprovechar el respaldo de la cervecería para realizar innovación con el personal contratado que causen un mejor desempeño.
	D-O	D-A
DEBILIDADES D1 Falta de trabajo en equipo. D2 Modelo de Gestión de Talento Humano desactualizado. D3 Falta de un control de recursos humanos dentro el organismo empresarial. D4 Personal contratado inestable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un modelo de capacitación y de desarrollo integral del talento humano (Profesional, técnico y apoyo) ✓ Realizar estrategias o directrices para incrementar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar estrategias de cursos motivacionales al talento humano. ✓ Realizar cursos de capacitación para el personal de modo que estén preparados para competir en el mercado local. ✓ Crear instrumentos de control, lo cual permitan evaluar el desempeño individual del distribuidor, como también el desempeño por cada área.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5 Análisis y discusión de resultados

El instrumento para la recopilación de los datos se estableció por medio de Test de competencias funcionales al personal de cada área e inmediatos superiores, optándose por esta técnica al presentar la ventaja para su aplicabilidad al problema en cuestión.

El Test de competencias funcionales permitió expandirse por los encargados de las distintas áreas de la cervecería SUREÑA y recopilar información del personal a su cargo para obtener una perspectiva diferente a la que se conseguirá por cada área y a través de la visita de campo y la observación directa se obtendrá un mejor conocimiento de la operatividad de los empleados.

De esta manera inicial se recurrió a los datos o lista del personal, en el caso del estudio se establece de la siguiente manera.

**Cuadro N° 11 Registro de los departamentos de la cervecería Sureña
Gestión 2018**

Área	Jefe de Área	Personal dependiente directo	Personal dependiente indirecto	Total del personal de Área
Área Técnica	1	5	8	14
Área Administrativa	1	5	5	11
Área de Ventas	1	4	12	17
Área de Marketing	1	0	0	1
Área de Molino	1	2	3	6
TOTAL	5	16	28	49

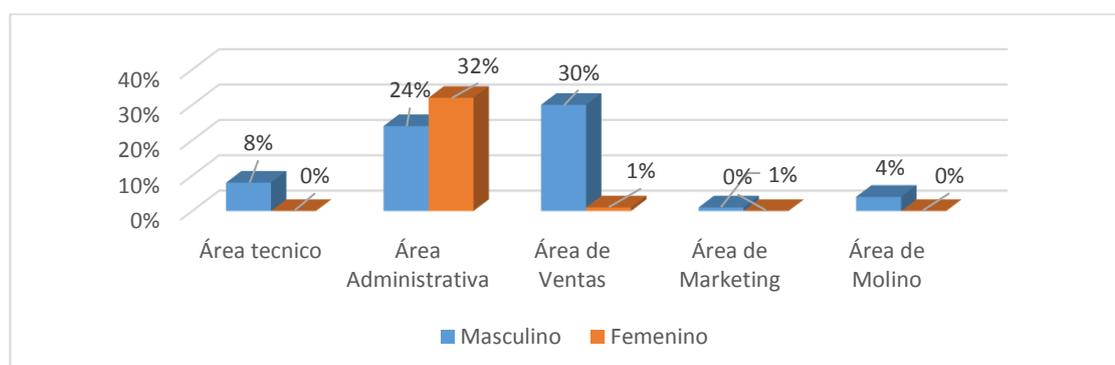
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cervecería Sureña

Una vez realizado el análisis de cada departamento en la cervecería Sureña se estableció que existen 5 jefes de área, con dependencia directa de 16 trabajadores e indirecta de 28 trabajadores ascendiendo a un total de 49 sujetos, para el estudio y obtener información de primera mano y coherente que pueda llevar a cabo a fundamentar la investigación se realizó censo donde se identificó como primer paso la caracterización de la empresa y niveles de desarrollo de competencias obteniendo los siguientes resultados.

Se empieza con la caracterización de la empresa en estudio y la identificación y evaluación de las competencias. Posteriormente como base para la elaboración del modelo se da la identificación de los elementos claves que integran los procesos de gestión humana. Todos estos resultados son tomados en cuenta para la elaboración del modelo de gestión por competencias del talento humano principalmente para los procesos de selección y reclutamiento del talento humano, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño.

➤ **Distribución del personal de la Cervecería SUREÑA género por área**

Gráfico N° 10 Distribución del personal género por área

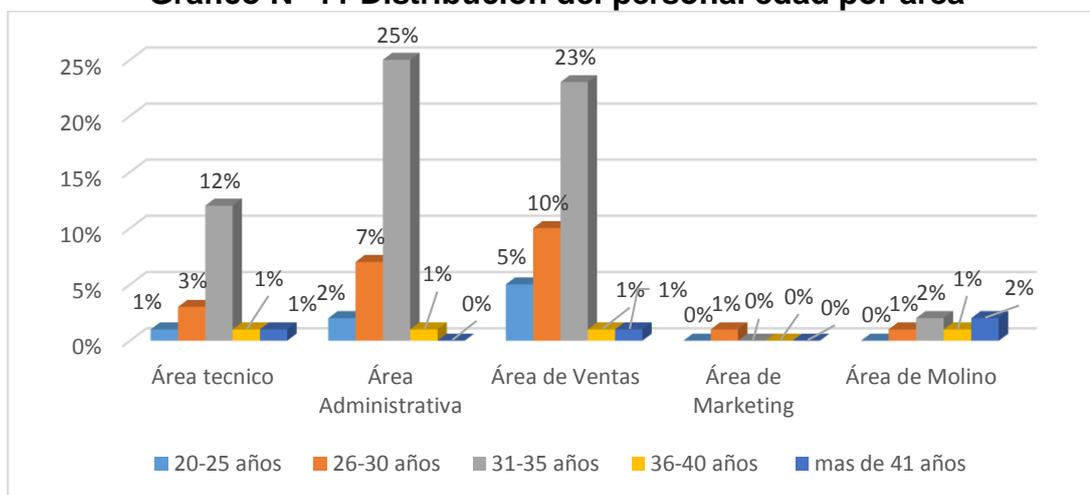


Fuente: Elaboración Propia

Los datos determinan que existe un mayor grado de masculinos con un total del 67% divididos en cada área más en la de ventas y administrativa, por el otro lado el género femenino solo se entabla en dos áreas administrativa con proporción elevada y ventas solo un por ciento.

➤ **Distribución del personal de la Cervecería SUREÑA edad por área**

Gráfico N° 11 Distribución del personal edad por área

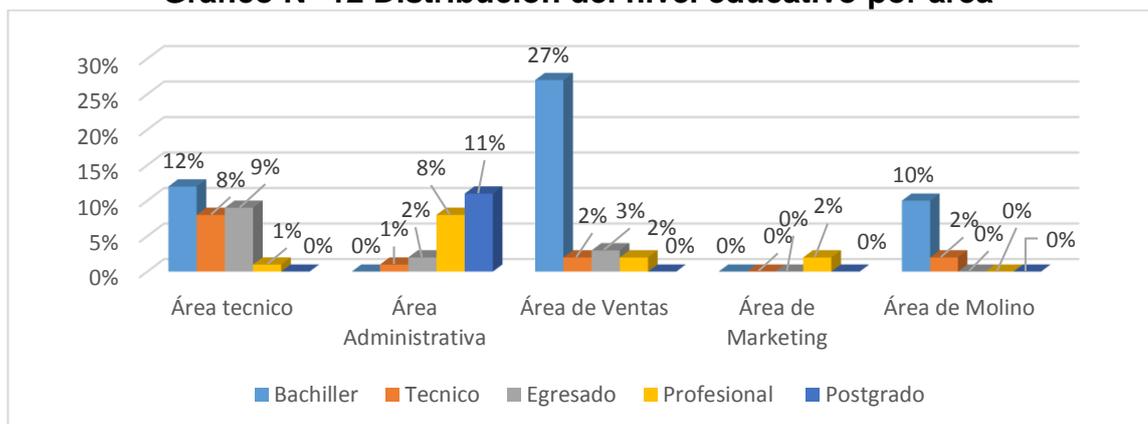


Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico la cervecería presenta un 62% de personal con edad de 31-35 años en especial dentro del área administrativa con 25%, ventas 23% y técnico con un 12%, seguido de esa edad se encuentra el de 26-30 años del mismo modo en las mismas áreas, pero con menos proporción.

➤ **Distribución del personal de la Cervecería SUREÑA nivel educativo por área**

Gráfico N° 12 Distribución del nivel educativo por área

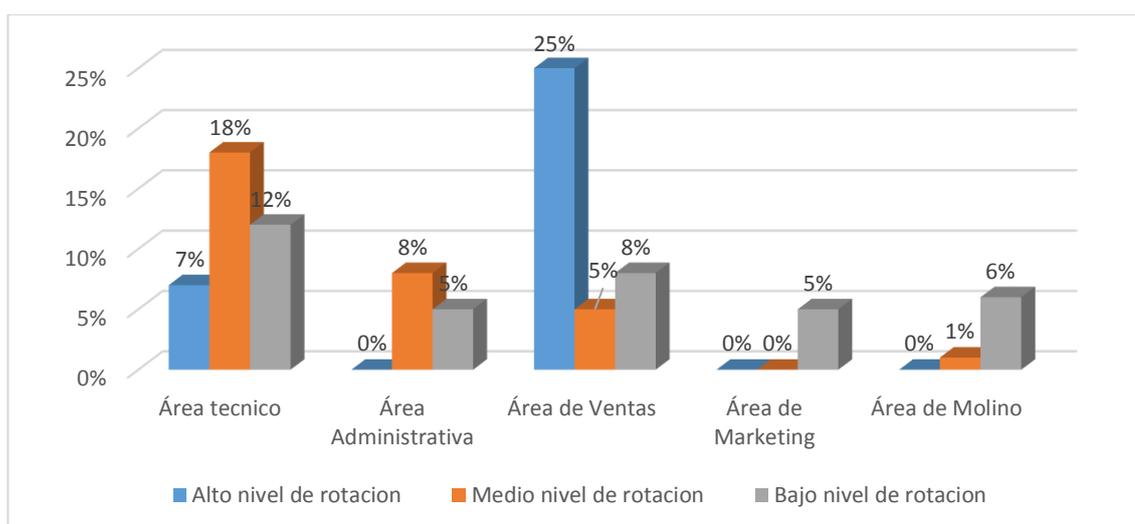


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos por el censo se puede ver que el área de ventas mantiene un 27% de personal con un nivel académico de bachilleres un 12% en el área técnico y un 10% en el área molino, otra fuente representativa es en el área administrativa que representa un 11% de personal con un nivel educativo de postgrado vale decir que son los representantes directos de la cervecería (familiares).

➤ **Distribución del personal de la Cervecería SUREÑA nivel de rotación por área**

Gráfico N° 13 Distribución nivel de rotación por área



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de censo presentan un desequilibrio en los años de tiempo del personal en especial en el área de ventas con un 25% alto nivel de rotación, otra relevancia es el 18% del área técnica con medio nivel de rotación, por otro lado el área de molino y administrativo representan a un 8% del personal con medio nivel de rotación.

Esta representación puede ser muy significativa más adelante con la realización del test de competencias ya que la empresa representa movimientos de personal continuo.

Para establecer los niveles de desarrollo de las competencias corporativas dentro de la Cervecería Sureña S.A., se llevaron a cabo, como primer paso,

reunión en cada área en específico, a través de las cuales se observó los tipos de comportamientos, actitudes y aptitudes que ayudo al test presentado que emparejo sobre el comportamiento del personal hacia las metas, objetivos de calidad, la misión y la visión. Y así identificar las competencias corporativas planteo una encuesta de tipo escala Likert (Anexo 1), donde cada jefe de área mostro, de acuerdo a unos enunciados y su calificación, el tipo de competencias y que espera del talento humano, así como su percepción del talento humano en el desarrollo de la organización. Este test fue de gran ayuda, dado que, de forma clara, se manifestaba por parte de cada área un gran número de competencias que tenían sus empleados y otras que la gerencia deseaba que tuvieran de acuerdo a la misión, la visión, la política de calidad de la cervecería, los valores corporativos, la cultura y la planificación estratégica de la misma. En este punto solo estaban identificadas muchas competencias, mas no definidas. Es decir, se contaba con un catálogo de competencias genéricas. Para la elección se tomaron las cinco competencias más importantes que apuntaran a la misión, la visión y a la política de calidad de la organización, entre las cuales se encuentran:

- Orientación al cliente
- Comunicación efectiva
- Orientación al orden y la calidad
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro

Luego de identificadas y seleccionadas las competencias corporativas, se llevó a cabo una reunión con el talento humano de la empresa, para que de manera conjunta se definieran, se socializaran las competencias y los comportamientos asociados a ellas y sus respectivos niveles de desarrollo (estándar, desarrollado y de alto desempeño) indispensables para lograr los objetivos y metas organizacionales. Es así, como se pudo identificar las competencias corporativas de la Cervecería Sureña S.A., las cuales se detallan en los siguientes cuadros con su definición, comportamientos y las características de acuerdo al nivel en que se presentan en los miembros de la organización.

Cuadro N° 12 Características de la competencia orientación al cliente para el modelo de competencias corporativas

Orientación al cliente. Habilidad para ofrecer un trato amable al cliente, conociéndolo e identificando sus expectativas para brindar un servicio con calidad y entregar alternativas que permitan resolver sus problemas en el menor tiempo, logrando así satisfacer sus necesidades.		
Nivel estándar. Sus acciones están dirigidas a ayudar, conocer y tratar con amabilidad al cliente preocupándose por sus expectativas para garantizar un buen servicio. Escucha al cliente y mantiene una actitud segura al momento de interactuar y explicar los procesos, brindando información oportuna y confiable que permita satisfacer necesidades y expectativas del cliente.	Nivel desarrollado. Busca explorar y conocer las necesidades e inquietudes del cliente, utilizando diferentes técnicas que permitan identificar sus requerimientos para ofrecer un buen servicio, realizando seguimiento constante a las necesidades, inquietudes y a su nivel de satisfacción, para así tratar de resolver oportunamente los requerimientos, necesidades y conflictos de manera eficiente.	Alto Desempeño. Analiza los conflictos, las necesidades de los clientes y la calidad en el servicio con el fin de diseñar alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades, creando mecanismos que permitan realizar seguimiento a todos los procesos para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera eficiente.

Fuente: Elaboración propia con base al Alles M. 2016 “Nuevo enfoque de Competencias”

El trabajo en equipo fue otra competencia identificada por la Cervecería Sureña S.A. Esta competencia se complementa de igual forma con las tres analizadas. Se reconoce la importancia de esta competencia en la medida que con su presencia se pueden generar sinergias positivas.

Cuadro N° 13 Características de la competencia comunicación efectiva para el modelo de competencias corporativas

Comunicación efectiva. Capacidad para intercambiar ideas y transmitir información de manera clara, escuchando las opiniones de los demás y utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado, usando los medios de comunicación y la tecnología apropiados.		
Nivel estándar. Transmite la información en forma coherente, oportuna y clara, asegurándose de utilizar un tono de voz adecuado, evitando malentendidos, escuchando y respetando las opiniones de los demás. Dirige sus mensajes escritos y verbales a la persona correcta, siendo estos de fácil comprensión para sus interlocutores, permitiendo una comunicación fluida, transparente y eficiente.	Nivel desarrollado. Tiene la habilidad de ajustar su vocabulario y sus mensajes de acuerdo a quien se dirija, utilizando los medios adecuados. Utiliza diferentes técnicas para verificar la comprensión de los mensajes emitidos y recibidos. Genera confianza para intercambiar ideas que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.	Alto Desempeño. Su comunicación es coherente y asertiva, tiene siempre la disposición de escuchar y retroalimentar a sus interlocutores de manera efectiva. Se asegura de que sus ideas sean organizadas y comprensibles; demuestra interés manteniéndose atento y procura que sus mensajes sean claros y comprendidos. Es respetuoso, amable y cordial con quienes se comunica.

Fuente: Elaboración propia con base al Alles M. 2016 “Nuevo enfoque de Competencias”

Muy relacionada con la orientación al cliente se tiene la comunicación efectiva. Pero como se puede observar de acuerdo a su definición y los comportamientos en el cuadro de arriba, esta competencia se encuentra relacionada con el servicio al cliente interno de la organización. Es decir, de la relación entre los miembros de la organización. Cada área de la Cervecería Sureña S.A. se ha propuesto alcanzar unos objetivos de calidad, así como otras estrategias para aumentar su participación en el mercado y lograr ser competitiva, para lo cual necesita que en todos los miembros de la organización exista una comunicación que contribuya al logro de los objetivos y que genere resultados positivos.

Cuadro N° 14 Características de la competencia orientación al orden y la calidad para el modelo de competencias corporativas

Orientación al orden y la calidad: Capacidad de organizar el trabajo de acuerdo a la prioridad de las actividades, teniendo en cuenta su periodicidad, desarrollándolas en el tiempo oportuno y haciendo seguimiento a las mismas a través de controles que garanticen la entrega de un trabajo con calidad y efectividad, verificándolo antes de entregarlo. Contando con formatos sencillos y herramientas de trabajo adecuadas que permitan agilizar sus funciones obteniendo una información clara y de fácil comprensión.		
Nivel estándar. Reconoce que una mejor manera de trabajar y obtener resultados es mantener el orden, mantiene su lugar de trabajo organizado con la información a la mano, velando que esta sea clara y oportuna con métodos sencillos, verificando su trabajo con el fin entregar un producto de calidad. Tiene en cuenta los tiempos para entregar sus tareas cumpliendo así con los plazos y objetivos.	Nivel desarrollado. Promueve la búsqueda de alternativas que mejoren constantemente el desarrollo y los resultados de las diferentes tareas. Emplea técnicas para verificar la veracidad y utilidad de su trabajo. Su labor es planeada y organizada de acuerdo a la prioridad de sus actividades controlando cada fase de las mismas generando gran impacto en los demás, apuntándole con sus acciones a la calidad de los resultados esperados por la organización.	Alto Desempeño. Planea su trabajo teniendo en cuenta la prioridad y los plazos del mismo, haciéndole seguimiento al resultado obtenido. Analiza debilidades de los procesos implementando mecanismos que contribuyan a alcanzar el grado de excelencia en su gestión y emprende controles que permitan verificar los estándares de calidad de su trabajo y sus resultados, enfocándose en cumplimiento total de los objetivos de la organización superando las expectativas.

Fuente: Elaboración propia con base al Alles M. 2016 “Nuevo enfoque de Competencias”

Como se mencionó anteriormente, el sector en el que esta la Cervecería Sureña S.A. es relativamente competitivo. Es por esto que la calidad en los procesos, servicios y productos, acompañada de un excelente servicio al cliente es determinante para que la empresa logre conseguir ventajas competitivas.

Cuadro N° 15 Características de la competencia trabajo en equipo para el modelo de competencias corporativas

Trabajo en equipo. Capacidad y disposición para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, mostrando interés por los demás miembros del equipo apoyando en los procesos que sea necesario para contribuir al logro de los resultados, mostrando total disposición y actitud positiva.		
Nivel estándar. Participa activamente en las actividades de su grupo, colaborando con los demás, brindándoles apoyo con la mejor disposición. Tiene claridad acerca de sus tareas interactuando con los miembros de su equipo compartiendo información útil para todos y respetando sus ideas logrando así buenas relaciones. Reconoce su función dentro del grupo e identifica la manera de contribuir con el logro de los objetivos comunes.	Nivel desarrollado. Sus acciones están dirigidas a promover un buen ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás miembros del grupo, promoviendo la cooperación y participación de todos, sabe escuchar y es conciliador en momentos de dificultades, ayudando a resolver conflictos. Propicia espacios para compartir información valiosa para el grupo.	Alto Desempeño. Es ejemplo de cooperación y respeto para los demás miembros del equipo, se preocupa por fortalecer las relaciones del equipo de trabajo para mantener un buen clima laboral. Emprende acciones que contribuyan consecución de objetivos organizacionales, resaltando la importancia de la labor de cada miembro del grupo, apoyando, escuchando y valorando aportes de cada uno, generando intercambio de ideas que puedan ser provechosas en el resultado de la gestión del equipo.

Fuente: Elaboración propia con base al Alles M. 2016 “Nuevo enfoque de Competencias”

Cuadro N° 16 Características de la competencia orientación al logro para el modelo de competencias corporativas

Orientación al Logro. Capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo, aportando ideas y estrategias. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos.		
Nivel estándar. Ejecuta su trabajo respetando las políticas y procesos de la empresa, adoptando maneras sencillas que le permitan cumplir con los objetivos esperados. Muestra interés por mantenerse en temas relacionados con su trabajo y hace cambios esporádicamente en los procesos que realiza con el fin de mejorarlos maximizando los beneficios obtenidos. Se propone metas a nivel personal.	Nivel desarrollado. Sus acciones están encaminadas a cambiar e implementar mecanismos que logren superar los estándares de desempeño esperados, creando las medidas de excelencia que permitan tener un punto de comparación para medir el cumplimiento de las metas y la eficiencia de labor. Evalúa los resultados de su gestión identificando las debilidades y oportunidades.	Alto Desempeño. Trabaja con metas y objetivos claros, definidos y realistas, fijando estándares de excelencia con metas medibles, que superan sus propias expectativas por los resultados alcanzados. Planea estratégicamente todas sus actividades cumpliendo propósitos establecidos. Se actualiza en todos los temas que representen un valor agregado a su trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base al Alles M. 2016 “Nuevo enfoque de Competencias”

La última competencia identificada pero no la menos importante es la orientación al logro. La cervecera Sureña S.A. se ha planteado una serie de objetivos a corto y mediano plazo, los cuales solo pueden ser conseguidos si todos los miembros de la organización desde los altos cargos hasta el nivel más bajo están comprometidos y enfocan sus acciones a generar resultados. Esta competencia debe ir acompañada de un constante proceso de evaluación para generar acciones correctivas en el personal de la empresa. Luego de definidas las competencias corporativas con sus respectivos comportamientos y los niveles de desarrollo, se procede a evaluar las competencias corporativas de la organización para identificar el estado actual de las mismas en el personal de la empresa.

Con el fin de identificar el estado actual de las competencias definidas en el cuestionario de tipo escala Likert, se estructuró un (Ver Anexo 2), donde se definieron cada una de las competencias y los comportamientos asociados a las mismas, con el fin de establecer la frecuencia con que se evidencia cada comportamiento. Los niveles de frecuencia se establecieron de la siguiente manera: Nunca, ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente.

Se establecieron, además unos rangos de puntuación (0 – 5) para determinar en qué nivel se encuentra la competencia según el resultado. Los rangos de puntuación, están dados de la siguiente manera:

Nunca: asigna 0,

Ocasionalmente: de 1 a 3,

Frecuentemente: 4

Permanentemente: 5.

La sumatoria de estos resultados arroja una puntuación total que indica el nivel de desarrollo de la competencia.

Si la puntuación total está entre 0 y 20 puntos indica que la puntuación está en un ***NIVEL ESTÁNDAR***

Si la puntuación entre 21 y 35 puntos indica que la competencia está en un ***NIVEL DESARROLLADO,***

Por ultimo si la puntuación está entre 36 y 50, puntos indica que la competencia está en un ***NIVEL DE ALTO DESEMPEÑO***.

La metodología utilizada con el objeto de evaluar el estado actual de las competencias consistió en:

- **Evaluación por parte del jefe inmediato.** Es la evaluación por parte del jefe inmediato a todos sus colaboradores ya que es quien mejor conoce el rendimiento de cada colaborador.
- **Autoevaluación.** Es la evaluación en la que el empleado explicita la percepción que tiene de sus propias competencias.
- **Evaluación por parte de los pares.** En la que compañeros del mismo nivel evalúan las competencias de sus compañeros.

Para las tres evaluaciones se utilizó el mismo formato y el resultado de estas se tabulo detallando la puntuación arrojada en cada evaluación por competencias y cargos. A las diferentes evaluaciones se les asigno un porcentaje dentro de la puntuación total de la siguiente manera:

- ✓ Evaluación por parte del jefe inmediato: 50%
- ✓ Evaluación por parte de los pares: 30%
- ✓ Autoevaluación: 20%

La sumatoria de puntuaciones parciales arroja una puntuación total que indica el nivel de desarrollo actual de la competencia.

A continuación, el resultado por área de cada evaluación:

**Cuadro N° 17 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área
Técnica**

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Puntuación Parcial (20%)	Evaluación del Jefe de Área	Puntuación Parcial (50%)	Evaluación de Pares	Puntuación Parcial (30%)	Puntuación Total
Orientación al Logro	40	8	38	19	41	12,3	39,3
Orientación al Cliente por medio del trabajo	36	7,2	28	14	30	9	30,2
Comunicación Efectiva	41	8,2	48	24	45	13,5	45,7
Orientación al Orden y la Calidad	36	7,2	47	23,5	45	13,5	44,2
Trabajo en Equipo	48	9,6	49	24,5	46	13,8	47,9

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

De acuerdo con el cuadro se tuvo la información general sobre la autoevaluación del personal en general, Evaluación del Jefe de Área y de ambas partes en este caso de la Técnica como se observa cada evaluación tiene su puntuación parcial ponderada y porcentualmente, obteniendo así una puntuación total para identificar el estado de nivel, entonces para tener una visualidad más coherente sobre el mismo, conforme a la puntuación parcial de cada evaluación identificaremos en qué nivel se encuentran cada una de las competencias evaluadas por el estudio.

Cuadro N° 18 Estado de las competencias para el Área Técnica

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Evaluación del Jefe de Área	Evaluación de Pares
Orientación al Logro	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Cliente por medio del trabajo	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Desarrollado	Nivel Desarrollado
Comunicación Efectiva	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Orden y la Calidad	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño
Trabajo en Equipo	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

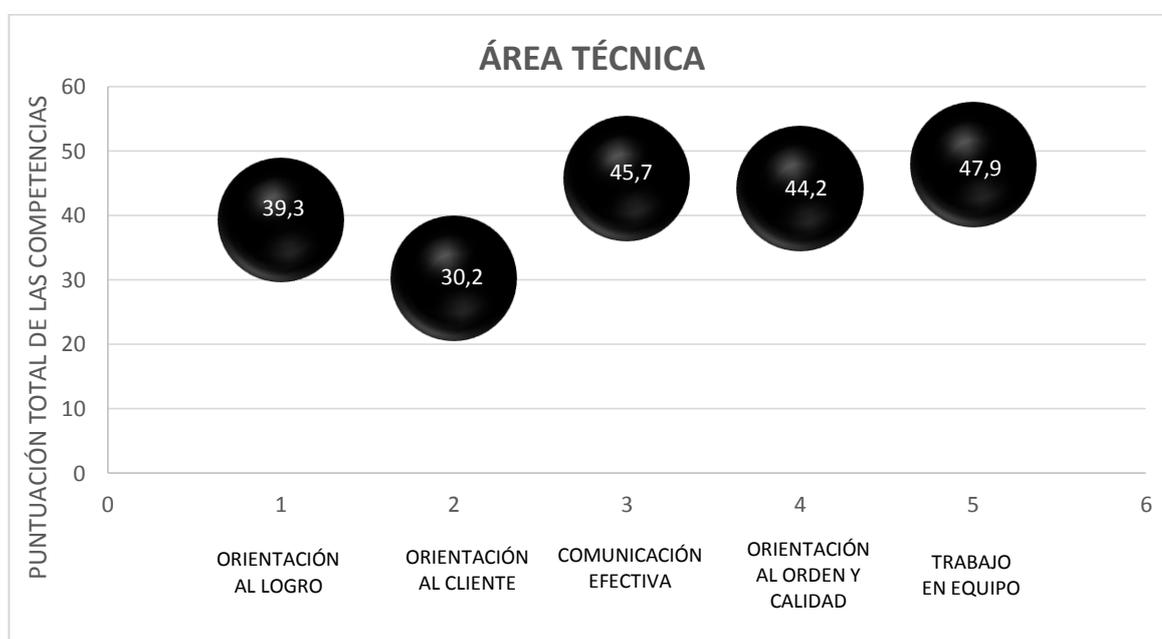
Conforme al siguiente cuadro los estados de niveles de cada evaluación con relación a las competencias de análisis, para el Área Técnica se obtienen niveles positivos, es decir, con alto desempeño en el desarrollo de competencias.

Cuadro N° 19 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área Técnica

Competencia	Puntuación Total
Orientación al Logro	(39,3) Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Cliente por medio del trabajo	(30,2) Nivel Desarrollado
Comunicación Efectiva	(45,7) Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Orden y la Calidad	(44,2) Nivel de Alto Desempeño
Trabajo en Equipo	(47,9) Nivel de Alto Desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

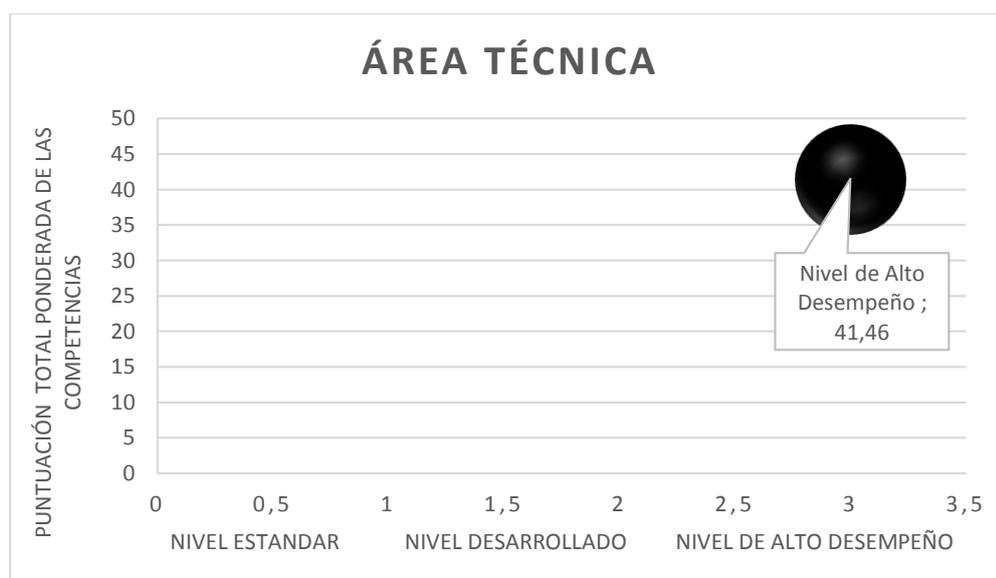
Gráfico N° 14 Resultado por competencias Área Técnica



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Si adecuamos con más precisión la puntuación total en cada competencia se observa que solo en la competencia de Orientación al Cliente por medio del trabajo se tiene un nivel desarrollado ya que es una competencia indirecta por parte del Área.

Gráfico N° 15 Resultado final ponderado del Área Técnica



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Como análisis final del Área Técnica se sacó un resultado final ponderado para identificar en qué nivel se encuentra, de esta manera se detalla que con el 41,46 de puntuación, aseverando a los rangos de puntuación de la investigación el Área se encuentra en un nivel de alto desempeño, concluyendo que existe un adecuado horizonte de competitividad enfocado con una gestión de talento humano.

Por otra parte, con la observación directa que se hizo durante el análisis del Test se puede corroborar que en el Área existe armonía entre los trabajadores, comunicación coherente al momento de realizar el trabajo en equipo y lo más importante el personal, aunque con nivel educativo medio se encuentra calificado en su área de trabajo.

Cuadro N° 20 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área Administrativa

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Puntuación Parcial (20%)	Evaluación del Jefe de Área	Puntuación Parcial (50%)	Evaluación de Pares	Puntuación Parcial (30%)	Puntuación Total
Orientación al Logro	45	9	32	16	44	13,2	38,2
Orientación al Cliente por medio del trabajo	42	8,4	43	21,5	31	9,3	39,2
Comunicación Efectiva	41	8,2	15	7,5	12	3,6	19,3
Orientación al Orden y la Calidad	43	8,6	35	17,5	28	8,4	34,5
Trabajo en Equipo	37	7,4	18	9	5	1,5	17,9

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

De acuerdo con el cuadro se tuvo la información general sobre la autoevaluación del personal en general, Evaluación del Jefe de Área y de ambas partes en este caso de la Administración como se apunta cada evaluación tiene su puntuación parcial ponderada y porcentualmente, obteniendo así una puntuación total para identificar el estado de nivel, entonces para tener una visualidad más coherente sobre el mismo, conforme a la puntuación parcial de cada evaluación identificaremos en qué nivel se encuentran cada una de las competencias evaluadas por el estudio.

Cuadro N° 21 Estado de las competencias para el Área Administrativa

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Evaluación del Jefe de Área	Evaluación de Pares
Orientación al Logro	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Desarrollado	Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Cliente por medio del trabajo	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Desarrollado
Comunicación Efectiva	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Estándar	Nivel Estándar
Orientación al Orden y la Calidad	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Desarrollado	Nivel Desarrollado
Trabajo en Equipo	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Estándar	Nivel Estándar

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Conforme al siguiente cuadro los estados de niveles de cada evaluación con relación a las competencias de análisis, para el Área Administrativa se obtienen

niveles positivos en la auto evaluación del personal general con un alto nivel de desempeño, sin embargo en la evaluación del jefe de Área se identifica los tres niveles estándar, desarrollado y un alto desempeño, ingresando a la evaluación de los pares del mismo modo existe un desequilibrio con los niveles, es decir, el desarrollo de competencias en esta área en especifica mantiene altos medios y bajos al momento de trabajar con el capital humano y sus competencias orientadas al objetivo de la empresa.

Cuadro N° 22 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área Administrativa

Competencia	Puntuación Total
Orientación al Logro	(38,2) Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Cliente por medio del trabajo	(39,2) Nivel de Alto Desempeño
Comunicación Efectiva	(19,3) Nivel Estándar
Orientación al Orden y la Calidad	(34,5) Nivel Desarrollado
Trabajo en Equipo	(17,9) Nivel Estándar

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

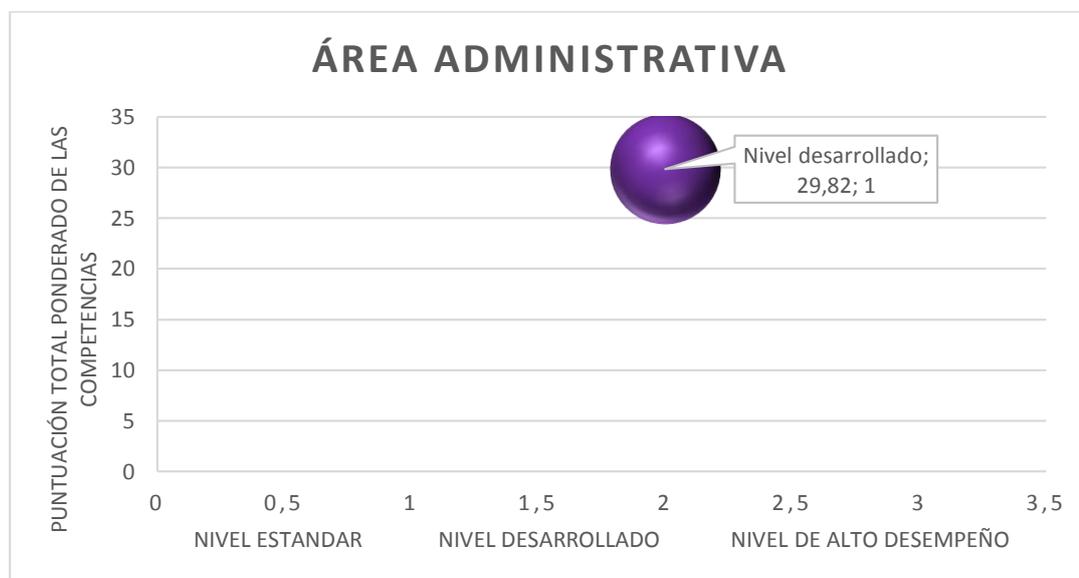
Gráfico N° 16 Resultado por competencias Área Administrativa



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Si adecuamos con más precisión la puntuación total en cada competencia se observa que en la orientación al logro y al cliente por medio del trabajo existe un nivel de alto desempeño, de acuerdo con la observación que se realizó durante el test y como apoyo a la investigación, el personal de esta área es en un 70% familiar que tienen un nivel educativo superior y postgradual y el 30% son profesionales que tienen definido bien las políticas de misión y visión de la empresa al momento de generar su trabajo, en la competencia de comunicación efectiva el área se encuentra con un nivel estándar, esto sucede constantemente al momento de establecer tomas de decisiones para el desarrollo de la empresa, es decir, que el personal familiar influye esta dependencia en el personal, no por cuestiones competitivas sino por situaciones de juicio familiar, de acuerdo con la orientación al orden y la calidad se encuentra en un nivel de desarrollo, esto se encuentra involucrado por situaciones gerenciales ya que ellos son los que llevan las decisiones sin tomar en cuenta la opinión del personal y por último el trabajo en equipo con un nivel estándar, como se observó en las anteriores competencias existe desniveles de comunicación, confianza y ente otros, dado a ello que esta competencia es bastante baja por situación jerárquica familiar.

Gráfico N° 17 Resultado final ponderado del Área Administrativa



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Como análisis final del Área Administrativa se sacó un resultado final ponderado para identificar en qué nivel se encuentra, de esta manera se detalla que con el 28,82 de puntuación, aseverando a los rangos de puntuación de la investigación el Área se encuentra en un nivel de desarrollo, concluyendo que aún existe varias competencias por trabajar con base a un modelo de gestión de talento humano.

Para finalizar se puede mencionar con base a la observación directa que se hizo durante el análisis del Test se puede ratificar que el Área existe tensión entre todo el personal ya que la comunicación al momento de realizar el trabajo en equipo resulta difícil para llegar a tomar una decisión neutral y adecuada para el desarrollo de la empresa, por otra parte se identificó que el personal familiar tiene mucha influencia negativa hacia el cambio gradual de la sociedad aludiendo su base tradicional empresarial y su formación educativa, dos elementos que afecta la calidad de gestión de talento humano en relación a las competencias empresariales.

Cuadro N° 23 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área de Ventas

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Puntuación Parcial (20%)	Evaluación del Jefe de Área	Puntuación Parcial (50%)	Evaluación de Pares	Puntuación Parcial (30%)	Puntuación Total
Orientación al Logro	32	6,4	21	10,5	10	3	19,9
Orientación al Cliente por medio del trabajo	33	6,6	18	9	18	5,4	21
Comunicación Efectiva	20	4	15	7,5	6	1,8	13,3
Orientación al Orden y la Calidad	10	2	12	6	4	1,2	9,2
Trabajo en Equipo	7	1,4	6	3	3	0,9	5,3

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

De acuerdo con el cuadro se tuvo la información general sobre la autoevaluación del personal en general, Evaluación del Jefe de Área y de ambas partes en este caso de Ventas como se apunta cada evaluación tiene su puntuación parcial ponderada y porcentualmente, obteniendo así una puntuación total para identificar el estado de nivel, entonces para tener una visualidad más coherente sobre el mismo, conforme a la puntuación parcial de cada evaluación

identificaremos en qué nivel se encuentran cada una de las competencias evaluadas por el estudio.

Cuadro N° 24 Estado de las competencias para el Área de Ventas

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Evaluación del Jefe de Área	Evaluación de Pares
Orientación al Logro	Nivel Desarrollado	Nivel Desarrollado	Nivel Estándar
Orientación al Cliente por medio del trabajo	Nivel Desarrollado	Nivel Estándar	Nivel Estándar
Comunicación Efectiva	Nivel Estándar	Nivel Estándar	Nivel Estándar
Orientación al Orden y la Calidad	Nivel Estándar	Nivel Estándar	Nivel Estándar
Trabajo en Equipo	Nivel Estándar	Nivel Estándar	Nivel Estándar

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

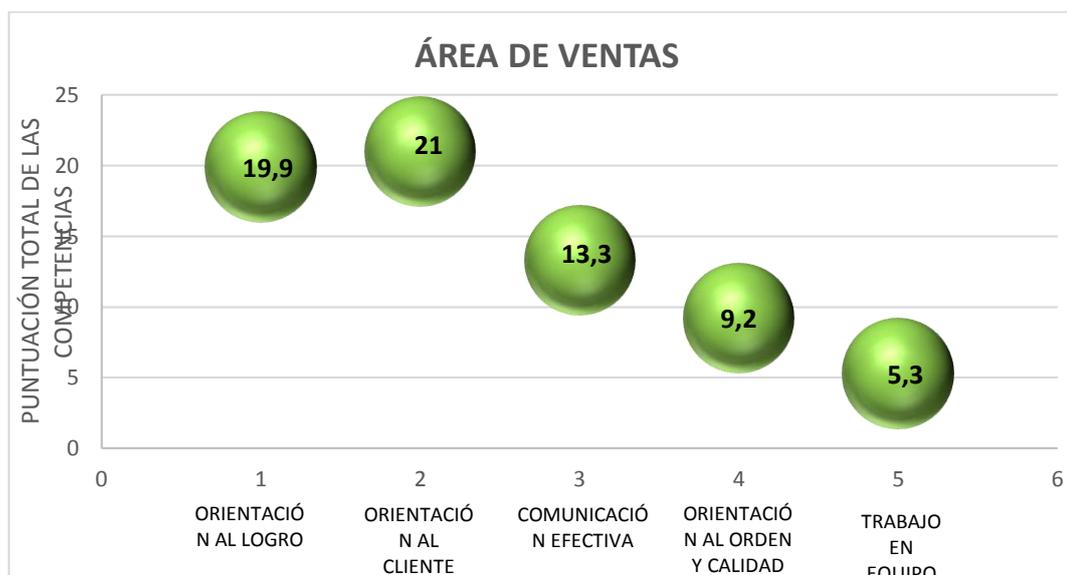
Conforme al siguiente cuadro los estados de niveles de cada evaluación con relación a las competencias de análisis, para el Área de Ventas se obtienen niveles medios y bajos en la auto evaluación del personal general con nivel de desarrollo y estándar, sin embargo en la evaluación del jefe de Área se identifica cuatro niveles estándar y solo un nivel de desarrollado, ingresando a la evaluación de los pares solo existe niveles estándares, es decir, el desarrollo de competencias en esta área en específica mantiene conflictos de competitividad al momento de trabajar con el capital humano y sus competencias orientadas al objetivo de la empresa.

Cuadro N° 25 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área de Ventas

Competencia	Puntuación Total
Orientación al Logro	(19,9) Nivel Estándar
Orientación al Cliente por medio del trabajo	(21) Nivel Desarrollado
Comunicación Efectiva	(13,3) Nivel Estándar
Orientación al Orden y la Calidad	(9,2) Nivel Estándar
Trabajo en Equipo	(5,3) Nivel Estándar

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

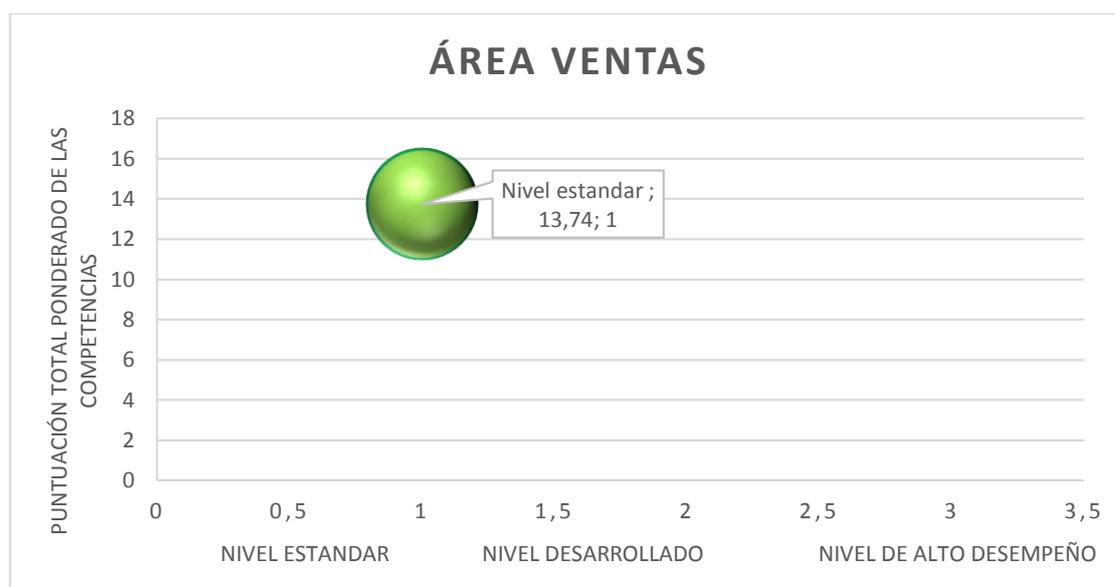
Gráfico N° 18 Resultado por competencias Área de Ventas



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Si adecuamos con más precisión la puntuación total en cada competencia se observa que solo en la orientación al cliente por medio del trabajo existe un nivel de desarrollo, de acuerdo con la observación que se realizó durante el test y como apoyo a la investigación, el personal de esta área con referente a la competencia al personal le falta superar su asistencia en los clientes se argumenta esta situación porque según el encargado de ventas recibe llamadas de los clientes para el pedido del producto ya que los distribuidores no le entregan conforme a sus pedidos necesarios durante todo el año, con respecto a las demás competencias el área se encuentra con un nivel estándar como es un área más enfocado a la atención y satisfacción de los clientes se requiere personal capacitado y con experiencia previa a la situación del mercado conforme a la distribución del producto, en los primeros datos se puede observar que el personal en esta área se encuentra en rotación, es decir, existe personal reciente tanto como los distribuidores y el personal de apoyo de ventas además que el 80% del personal tienen un nivel educativo de bachillerato y el resto solo llega a educación de egresado y superior, de esta manera se puede determinar que al ser una área con bastante rotación de personal nuevo afecta en la planificación de competencias que la empresa toma para su desarrollo.

Gráfico N° 19 Resultado final ponderado del Área de Ventas



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Como análisis final del Área de Ventas se sacó un resultado final ponderado para identificar en qué nivel se encuentra, de esta manera se detalla que con el 13,74 de puntuación, aseverando a los rangos de puntuación de la investigación el Área se encuentra en un nivel estándar, concluyendo que se debe trabajar en la mayoría de las competencias con base a un modelo de gestión de talento humano.

Para consumir el análisis se puede mencionar con base a la observación directa que se hizo durante el análisis del Test, que dentro del Área existe baja motivación competitiva en todo el personal ya que al ser una área con bastante rotación la comunicación al momento de realizar el trabajo en equipo resulta complicada para llegar a los objetivos como elemento principal, por otra parte se identificó que la organización de distribución del personal no se encuentra estructurado ni planificado dado a ello existe dificultades al momento de satisfacer a los consumidores.

Antes de ingresar a la siguiente evaluación se debe recordar que el área está conformada con un personal y para su investigación adecuada se tomó en cuenta como evaluador superior al gerente general.

Área de marketing

El área de marketing de la cervecería SUREÑA como se mencionó anteriormente está compuesta solo por una persona, por tal razón no se puede proceder con la aplicación de la herramienta ya que al ser uno existen limitaciones para el uso del test

Para consumir el análisis se puede mencionar con base a la observación directa que se hizo durante la aplicación del Test en la cervecería, que dentro del Área de Marketing existe solo una dificultad al momento de tomar decisiones con alguna restauración ya que el personal administrativo interviene en especial el personal familiar haciendo un efecto de eficiencia del personal en algunos trabajos en equipo.

Cuadro N° 26 Resultado de Evaluación de Competencias para el Área de Molino

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Puntuación Parcial (20%)	Evaluación del Jefe de Área	Puntuación Parcial (50%)	Evaluación de Pares	Puntuación Parcial (30%)	Puntuación Total
Orientación al Logro	48	9,6	44	22	45	13,5	45,1
Orientación al Cliente por medio del trabajo	43	8,6	45	22,5	40	12	43,1
Comunicación Efectiva	39	7,8	36	18	33	9,9	35,7
Orientación al Orden y la Calidad	46	9,2	42	21	42	12,6	42,8
Trabajo en Equipo	48	9,6	45	22,5	44	13,2	45,3

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

De acuerdo con el cuadro se tuvo la información general sobre la autoevaluación del personal en general, Evaluación del Jefe de Área y de ambas partes en este caso de Molino como se apunta cada evaluación tiene su puntuación parcial ponderada y porcentualmente, obteniendo así una puntuación total para identificar el estado de nivel, entonces para tener una visualidad más coherente sobre el mismo, conforme a la puntuación parcial de cada evaluación identificaremos en qué nivel se encuentran cada una de las competencias evaluadas por el estudio.

Cuadro N° 27 Estado de las competencias para el Área de Molino

Competencia	Autoevaluación del personal en General	Evaluación del Jefe de Área	Evaluación de Pares
Orientación al Logro	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Cliente por medio del trabajo	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño
Comunicación Efectiva	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel Desarrollado
Orientación al Orden y la Calidad	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño
Trabajo en Equipo	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño	Nivel de Alto Desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

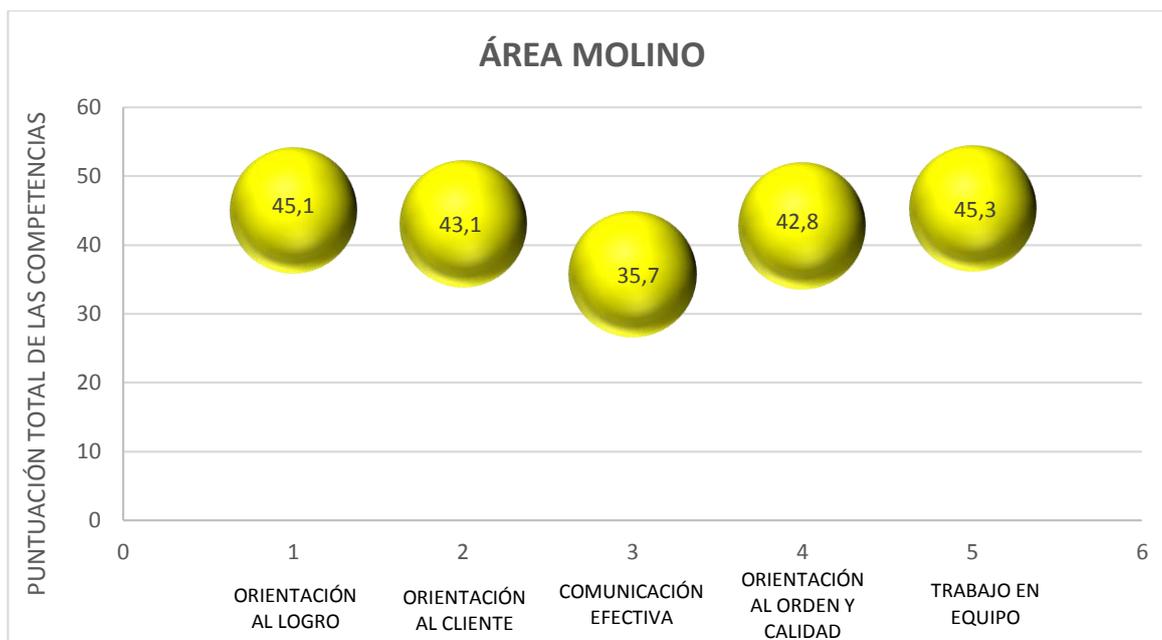
Conforme al siguiente cuadro los estados de niveles de cada evaluación con relación a las competencias de análisis para el Área del Molino se obtienen niveles de Alto Desempeño en las tres evaluaciones manteniendo una competitividad efectiva hacia el desarrollo de la empresa.

Cuadro N° 28 Resultado evaluación de las competencias total ponderada para el Área de Molino

Competencia	Puntuación Total
Orientación al Logro	(45,1) Nivel de Alto Desempeño
Orientación al Cliente por medio del trabajo	(43,1) Nivel de Alto Desempeño
Comunicación Efectiva	(35,7) Nivel Desarrollado
Orientación al Orden y la Calidad	(42,8) Nivel de Alto Desempeño
Trabajo en Equipo	(45,3) Nivel de Alto Desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

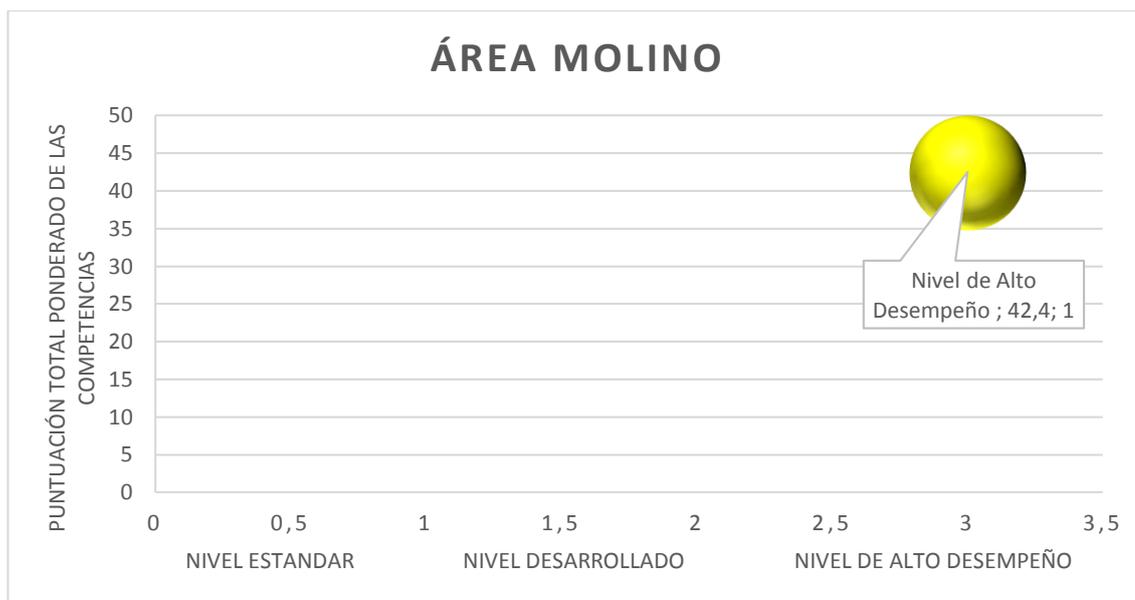
Gráfico N° 20 Resultado por competencias Área de Molino



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Si adecuamos con más precisión la puntuación total en cada competencia se observa que solo en la Comunicación efectiva mantiene un nivel desarrollado y con respecto a las demás competencias existe un nivel con alto desempeño, de acuerdo con la observación que se realizó durante el test y como apoyo a la investigación, el personal de esta área con referente a la competencia al personal solo mantiene una comunicación no tan efectiva con los jefes superiores es decir con el personal familiar ya que estos son los que abastecen la materia prima, se identificó que existe esta situación porque al momento de la satisfacer la producción adecuada al objetivo el personal familiar no completa con la materia prima al momento del pedido por el área haciendo que al llegar con algunas dificultades de abastecimiento para la producción del producto se encuentran con dificultades de abastecimiento culpando al área del molino sin aludir que el problema vino por parte del personal de abastecimiento en este caso el personal familiar afectando en los objetos planificados de competencias que la empresa toma para su desarrollo.

Gráfico N° 21 Resultado final ponderado del Área de Molino

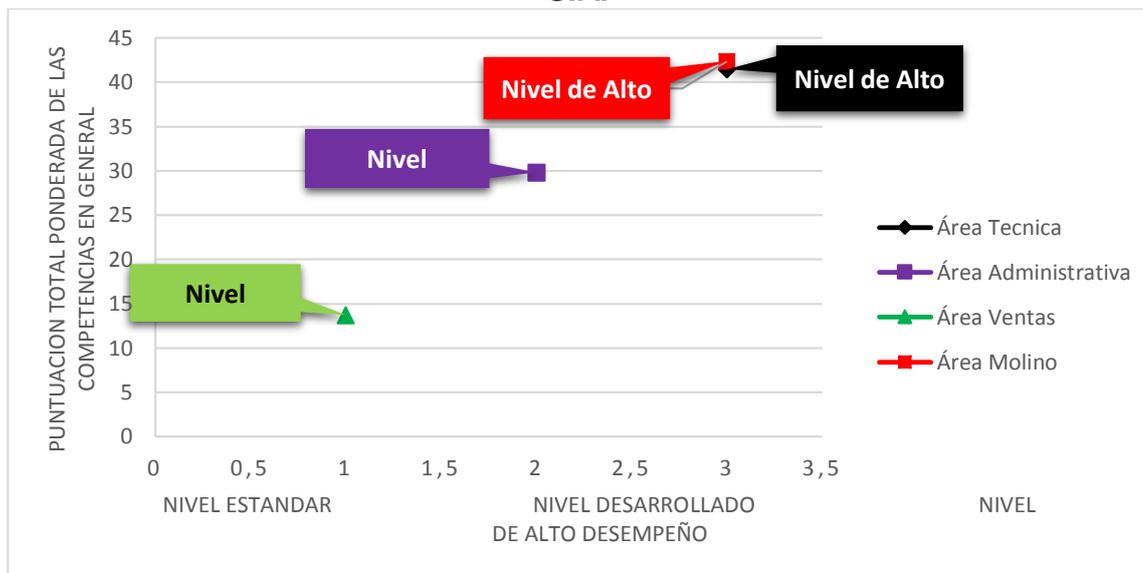


Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Como análisis final del Área del Molino se sacó un resultado final ponderado para identificar en qué nivel se encuentra, de esta manera se detalla que con el 42,40 de puntuación, aseverando a los rangos de puntuación de la investigación el Área se encuentra en un nivel de Alto Desempeño, concluyendo que existe las competencias con base a un modelo de gestión de talento humano.

Para consumir el análisis se puede mencionar con base a la observación directa que se hizo durante el análisis del Test, que dentro del Área existe solo una dificultad al momento de la comunicación con respecto al abastecimiento de la materia prima. No obstante, el personal sobre la base de presión llega al objetivo planteado por la empresa sobre su producción.

Gráfico N° 22 Sumario de los niveles de cada área de la Cervecería Sureña S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

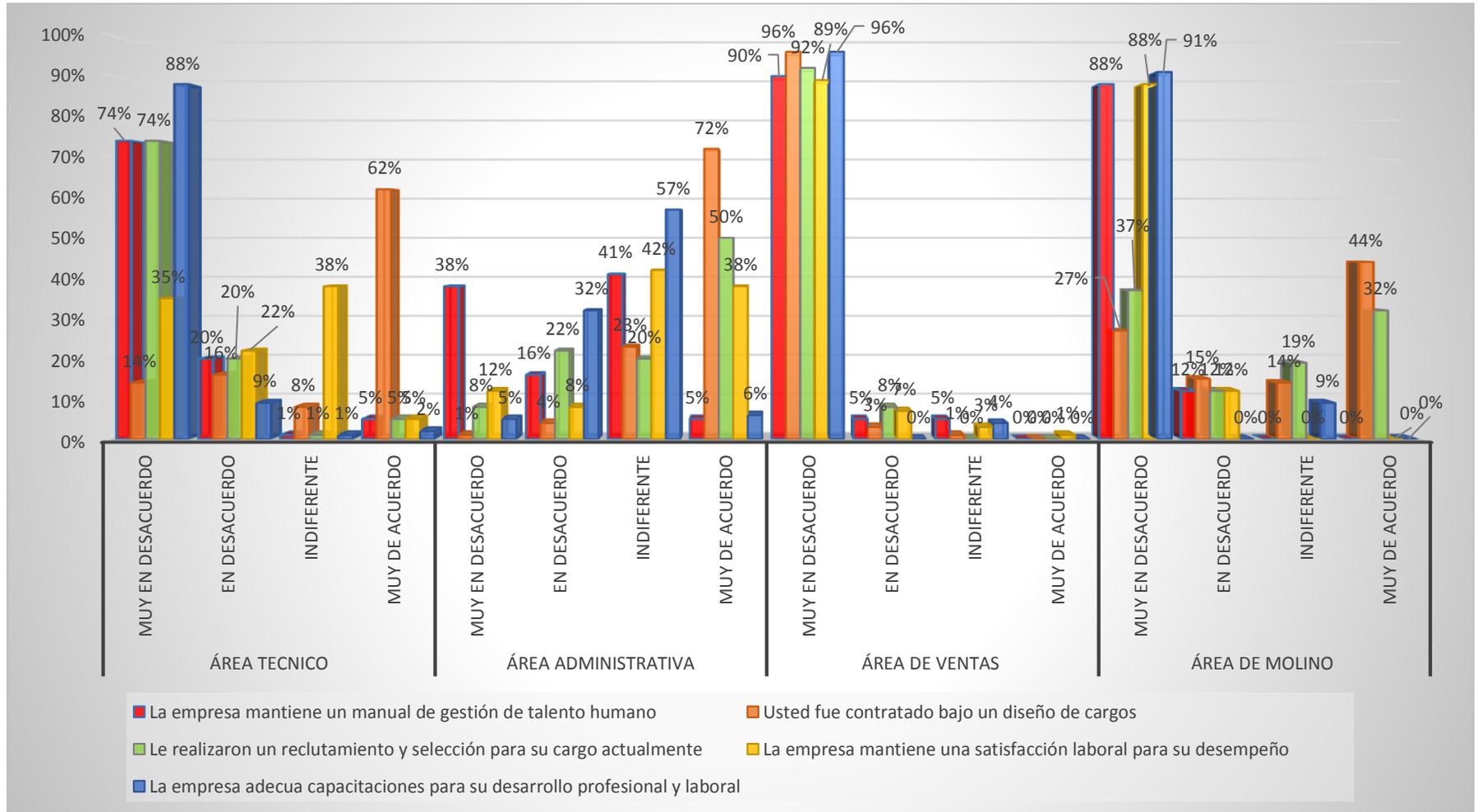
Entonces de esta manera se obtiene identificado a las áreas con respecto a los niveles estándar, desarrollado y alto desempeño, representando un Nivel Estándar en el área de Ventas, un Nivel Desarrollado en el Área Administrativa y Niveles de Alto Desempeño en las Áreas Técnica y Molino.

De acuerdo con el test y la observación directa que se manifestó durante la investigación se evidencia que cada área se siente afectada por la intervención del área administrativa (personal familiar) con efectos desmotivadores al momento de la toma de decisiones, comunicación y entre otros, esta situación proyecta un efecto muy controlador nada eficiente en la gestión del talento humano perturbando en las competencias que la empresa mantiene dentro de sus políticas referentes de competitividad en el sector.

Características de la Gestión del Talento Humano en la Industria Sureña S.A.

Para mantener el adecuado diagnóstico con relación a las variables de investigación se obtuvo resultados de los siguientes indicadores que también fueron evaluados de acuerdo al test.

Gráfico N° 23 Características de la Gestión del Talento Humano en la Industria Sureña S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

Como se observa en el gráfico los aspectos y características de la gestión del talento humano de la industria en estudio manifiesta que cada área se encuentra muy en desacuerdo con las afirmaciones que se les realizó con el test, es decir, que existe un manual desactualizado y un reclutamiento no adecuado para cada área.

De esta manera el desarrollo del diagnóstico mantiene un déficit sobre la gestión del talento humano hacia el desempeño en especial en el área de ventas, para la verificación de la hipótesis se desarrolla de la siguiente manera.

2.1.7. Análisis de la comprobación de la hipótesis de investigación

Para la aceptación o rechazo de la hipótesis de la investigación se determinó por medio del programa del SPSS versión 23, la prueba de normalidad muestra que se trabajara con pruebas no paramétricas con el coeficiente de correlación de Spearman además de tener menos de 30 casos y preguntas de intervalo:

La hipótesis planteada de la investigación es “Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano”, es decir que se cruzará dos variables para el modelo de gestión por competencias es el grado de influencia que se tiene en los trabajadores y para la otra variable que es el rendimiento de talento humano con la pregunta de resolver problemas de complejidad considerable.

Como la investigación es de tipo causal se planteó varias hipótesis alternas, para desarrollar un adecuado análisis de la misma, entre las variables independientes y dependientes existe varias alternativas haciendo que se estructure de forma causal multivariada.

Donde la variable independiente se desglose de la siguiente manera:

Competencia presente: Intelectuales e Interpersonales

Nivel de competencia organizacional: Nivel estándar, desarrollado y de alto desempeño.

Mientras la variable Dependiente:

Diseño de cargos, Reclutamiento y Selección, Satisfacción Laboral y Capacitación y Desarrollo.

Una vez determinada las correlaciones se procede al desglose de las significancias con las hipótesis alternas y determinar en cuál de ellas se necesite plantear una propuesta.

Primer caso: Competencias presentes (Intelectuales) en relación con el Diseño de Cargos.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

			DISEÑO DE CARGOS	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)
Rho de Spearman	DISEÑO DE CARGOS	Coeficiente de correlación	1,000	,568**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	15	15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)	Coeficiente de correlación	,568**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	15	15

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Por medio del análisis estadístico, se determina en primer lugar que la investigación está dada por el margen de error del 0,05 entonces al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,009, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Segundo caso: Competencias presentes (Intelectuales) en relación con el Reclutamiento y Selección.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

Hipótesis Alternativa

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)
Rho de Spearman	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,345* ,010 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,010, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alternativa.

Tercer caso: Competencias presentes (Intelectuales) en relación con la satisfacción laboral.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

Hipótesis Alternativa

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

Correlaciones

			SATISFACCIO N LABORAL	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)
Rho de Spearman	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15	,785* ,047 15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,785* ,047 15	1,000 . 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,047, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Cuarto caso: Competencias presentes (Intelectuales) en relación la capacitación y desarrollo.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano intelectual.

Correlaciones

			CAPACITACIO N Y DESARROLLO	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)
Rho de Spearman	CAPACITACION Y DESARROLLO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15	,458* ,000 15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTELECTUALES)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,458* ,000 15	1,000 . 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Quinto caso: Competencias presentes (Interpersonales) en relación al diseño de cargos.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

Hipótesis Alternativa

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

			DISEÑO DE CARGOS	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)
Rho de Spearman	DISEÑO DE CARGOS	Coeficiente de correlación	1,000	,688*
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	15	15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)	Coeficiente de correlación	,688*	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,002, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alternativa.

Sexto caso: Competencias presentes (Interpersonales) en relación al reclutamiento y selección.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

Hipótesis Alternativa

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

Correlaciones

			RECLUTAMIENTO Y SELECCION	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)
Rho de Spearman	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	Coeficiente de correlación	1,000	,389**
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	15	15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)	Coeficiente de correlación	,389**	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,023, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Séptimo caso: Competencias presentes (Interpersonales) en relación a la satisfacción laboral.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

Correlaciones

			LA SATISFACCIÓN LABORAL	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)
Rho de Spearman	LA SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,905**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)	Coeficiente de correlación	,905**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Octavo caso: Competencias presentes (Interpersonales) en relación a la capacitación y desarrollo.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano interpersonal.

			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)
Rho de Spearman	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15	-,180* ,000 15
	COMPETENCIAS PRESENTES (INTERPERSONALES)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,180* ,000 15	1,000 . 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Noveno caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Estándar) en relación al diseño de cargos.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Correlaciones

			DISEÑO DE CARGOS	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)
Rho de Spearman	DISEÑO DE CARGOS	Coeficiente de correlación	1,000	,903
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)	Coeficiente de correlación	,903	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,045, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimo caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Estándar) en relación al reclutamiento y selección.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Correlaciones

			RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)
Rho de Spearman	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,568
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)	Coeficiente de correlación	,568	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es

decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,005 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimoprimer caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Estándar) en relación a la satisfacción laboral.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Correlaciones			SATISFACCIÓN LABORAL	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15	,225* ,020 15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,225* ,020 15	1,000 . 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,020 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimosegundo caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Estándar) en relación a la capacitación y desarrollo.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano estándar.

Correlaciones			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)
Rho de Spearman	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Coeficiente de correlación	1,000	,982*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ESTANDAR)	Coeficiente de correlación	,982*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimotercer caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Desarrollado) en relación al diseño de cargos.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Correlaciones

			DISEÑO DE CARGOS	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)
Rho de Spearman	DISEÑO DE CARGOS	Coeficiente de correlación	1,000	,160*
		Sig. (bilateral)	.	,040
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)	Coeficiente de correlación	,160*	1,000
		Sig. (bilateral)	,040	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,040 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimocuarto caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Desarrollado) en relación al reclutamiento y selección.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Correlaciones

			RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)
Rho de Spearman	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,540*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)	Coeficiente de correlación	,540*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es

decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimoquinto caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Desarrollado) en relación a la satisfacción laboral.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Correlaciones

			SATISFACCIÓN LABORAL	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,690*
		Sig. (bilateral)	.	,048
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)	Coeficiente de correlación	,690*	1,000
		Sig. (bilateral)	,048	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,048 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimosexto caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Desarrollado) en relación a la capacitación y desarrollo.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano desarrollado.

Correlaciones			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)
Rho de Spearman	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15	,600* ,000 15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (DESARROLLADO)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,600* ,000 15	1,000 . 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimoséptimo caso: Nivel de Competencias Organizacionales (Alto Desempeño) en relación al diseño de cargos.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el diseño de cargos, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

Correlaciones

			DISEÑO DE CARGOS	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)
Rho de Spearman	DISEÑO DE CARGOS	Coeficiente de correlación	1,000	,387
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)	Coeficiente de correlación	,387	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,045, se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimoctavo caso: Nivel de Competencias Organizacionales (alto desempeño) en relación al reclutamiento y selección.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en el reclutamiento y selección, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

Correlaciones

			RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)
Rho de Spearman	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,685
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)	Coeficiente de correlación	,685	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es

decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,005 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Decimonoveno caso: Nivel de Competencias Organizacionales (alto desempeño) con relación a la satisfacción laboral.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la satisfacción laboral, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

			Correlaciones	
			SATISFACCIÓN LABORAL	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 15	,789 [*] ,020 15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,789 [*] ,020 15	1,000 . 15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,020 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

Vigésimo caso: Nivel de Competencias Organizacionales (alto desempeño) en relación a la capacitación y desarrollo.

H₀ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias no basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

Hipótesis Alterna

H₁ Si se desarrolla un modelo de gestión por competencias basado en la capacitación y desarrollo, entonces se incrementará el rendimiento del talento humano de alto desempeño.

Correlaciones

			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)
Rho de Spearman	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Coeficiente de correlación	1,000	,669*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	NIVEL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ALTO DESEMPEÑO)	Coeficiente de correlación	,669*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis estadístico, según el margen de error del 0,05 de la investigación, al comparar con el Grado de significación de la correlación, es decir, Sig. (Bilateral) que es de 0,000 se plantea que rechazamos la hipótesis nula y aprobamos la hipótesis alterna.

2.1.6.1. Análisis general de la Hipótesis por medio de las dimensiones

Las dimensiones de cada variable para la aprobación de la hipótesis que se desglosó como conclusión general se puede indicar que actualmente la empresa presenta dificultades para desarrollar niveles de diseños de cargos, reclutamientos, satisfacción laboral y capacitación y desarrollo ante una gestión de talento humano por competencias, es decir, que se debe trabajar con el modelo de gestión por competencias, para incrementar el rendimiento del talento humano por medio de las alternativas en competencias organizacionales.

Cuadro N° 29 Síntesis del cuadro de contraste de la hipótesis

Variable Dependiente	Variable Independiente	Existe relación	No existe relación	Observación
Competencias del Talento Humano (Nivel Estándar, Nivel Desarrollado y Nivel de Alto Desempeño)	Diseño de Cargo	✓		Se deberá realizar el diseño de cargo de acuerdo a las competencias requeridas por la empresa. En el área de Ventas.
	Reclutamiento y Selección	✓		Cumplir con las políticas de reclutamiento y selección del modelo. En el área de Ventas.
	Satisfacción Laboral	✓		Desarrollar programas dirigidos a la satisfacción laboral que tengan incidencia directa en el rendimiento de la empresa. En el área de Ventas.
	Capacitación y Desarrollo	✓		Se deberá realizar la adecuada Evaluación y Control a los programas de capacitación y desarrollo implementados. En el área de Ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Test de evaluación

De esta manera el área de Ventas se encuentra con dificultades con respecto a la gestión de talento humano con relación a las competencias laborales, dado a ello se debe presentar un proceso de selección de y reclutamiento de personal no obstante que sea a largo plazo con respecto al personal para que así no abandones y no exista rotación del mismo.

Permaneciendo un seguimiento adecuado al personal administrativo en especial al personal familiar con temas de capacitación en la gestión de talento humano.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

El modelo que se presenta a continuación es concebido bajo el enfoque funcionalista para la identificación y descripción de competencias. Este enfoque fue escogido ya que con este se pueden adaptar los sistemas de formación y capacitación a las necesidades de la misma. Desde este enfoque, la empresa se entiende en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que, la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. Bajo este enfoque, para analizar el sistema de gestión del talento humano, se debe analizar de qué forma la gestión se relaciona con el resto de la empresa.

En consecuencia, se seleccionó el enfoque funcionalista para el presente modelo de gestión por competencias debido a que se aplica la identificación de competencias para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores en el Área de Ventas. Por su parte los resultados de la identificación de las competencias importantes para la empresa, identificando por tanto aquellas presentes en los trabajadores del área identificado en el diagnóstico son la base para la elaboración del modelo de gestión del talento humano que contribuya a los resultados de la empresa y su planificación estratégica en las ventas del producto.

El presente modelo define los procesos de selección, reclutamiento, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo a partir de las competencias corporativas definidas, con sus comportamientos, niveles, estableciendo los procedimientos que se deben aplicar en cada uno de los procesos del Área de Ventas con gestión humana, teniendo en cuenta las competencias presentes y las requeridas, tal como se relacionan a continuación:

3.1 Proceso de selección y reclutamiento de personal para el ÁREA DE VENTAS

3.1.1 Fundamentación estratégica del modelo

El objetivo de este proceso es reclutar y seleccionar a través de diferentes actividades los candidatos que cumplan con las características que coincidan con los requerimientos exigidos por la empresa para un cargo determinado, apoyándose en diferentes medios o técnicas para atraer las personas adecuadas, tomando como criterio las competencias previamente establecidas para garantizar así el desempeño esperado.

Los procesos de reclutamiento y selección serán dirigidos dentro de la empresa de Cervecería SUREÑA S.A. por el equipo de selección conformado por el jefe de recursos humanos y el jefe administrativo o de operaciones, según sea el área solicitante de la vacante. Además, este equipo estará apoyado por una psicóloga para la aplicación y evaluación de las pruebas. Las funciones de cada miembro del equipo se detallan a continuación:

Jefe de Recursos Humanos

- ✓ Verificar antes de inicio de reclutamiento y selección que existe aprobación y contenido presupuestal para el mismo, ya sea por cargo nuevo, ascenso o remplazo de un cargo.
- ✓ Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicarán para el proceso.
- ✓ Informar del proceso a colaboradores internos que estén interesados en el proceso si aplican o para obtener referencias de posibles candidatos.
- ✓ Revisar la base de datos de hojas de vida.
- ✓ Contactar las fuentes externas por medio de internet y prensa.
- ✓ Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con la prensa y la agencia de clasificados de empleo virtual.
- ✓ Clasificar y seleccionar los candidatos obtenidos por medio del anuncio de prensa y de internet.
- ✓ Análisis y evaluación de hojas de vida.

- ✓ Verificar datos y referencias.
- ✓ Citar a la entrevista para identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- ✓ Participar en la coordinación de las pruebas.
- ✓ Citar a la entrevista con el jefe inmediato se le debe enviar anticipadamente las hojas de vida de los candidatos que entrevistara y adjuntar un formulario de resumen de entrevista.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- ✓ Realizar el informe final de selección y presentarlo al subgerente y gerente de la empresa.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- ✓ Participar en la evaluación del proceso de selección.

Jefe de operaciones o administrativo

- ✓ Dirigir la técnica de entrevista con el gerente e identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades para el cargo.
- ✓ Dirigir, realizar y calificar la prueba de conocimiento o de capacidad.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Realizar la evaluación del proceso de selección e informar si el colaborador continúa en el proceso.
- ✓ Citar al candidato seleccionado e informar las condiciones de su contratación e informar la fecha de ingreso.
- ✓ Dar la bienvenida al nuevo trabajador e iniciar su plan de inducción.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- ✓ Participar en la evaluación del proceso de selección.

Psicólogo

- ✓ Identificar y evaluar las competencias organizacionales mediante entrevista de eventos conductuales.
- ✓ Acompañar en la fase de presentación de las pruebas para identificar las competencias técnicas y profesionales.
- ✓ Participar en el análisis grupal para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Realización, análisis y calificación de test de personalidad.
- ✓ Participar en realización y coordinación de las distintas pruebas para la identificación de las competencias de direccionamiento, competencias humanas, de interacción.
- ✓ Coordinar con el jefe inmediato o subgerente el seguimiento al nuevo empleado durante los primeros meses para evaluar adaptación al puesto, al grupo y a la empresa.

3.1.2 Requisición de personal

La requisición consiste en la solicitud hecha al área de talento humano en especial para el **ÁREA DE VENTAS** de la Cervecería SUREÑA S.A. que necesita encontrar candidatos para ocupar una vacante disponible a largo plazo ya que es el área que tiene dificultades en el proceso de competitividad dentro y fuera de la empresa. En la requisición se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo. Luego se llena la requisición se pasa al área de talento humano quien coordina todo lo referente al proceso.

3.1.3 Proceso de reclutamiento de talento humano basado en competencias para el **ÁREA DE VENTAS**

Una vez hecha la requisición de personal sigue el reclutamiento de talento humano. Con este proceso se busca atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa de cervecería. Es básicamente establecer el sistema de información para que la empresa divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos, tanto internos y externos, las oportunidades de empleo que ofrece.

Este reclutamiento debe atraer suficientes candidatos para los procesos de selección y debe proveer tanto cantidad como calidad.

El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal indicado a la empresa para llevar a cabo el proceso de selección. Busca encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, es por esto que por ejemplo las fuentes principales son universidades y centros de estudio, ya que en estos lugares se encuentran personas disponibles con unas competencias específicas desarrolladas.

Para la empresa es importante buscar personas que se ajusten a las necesidades del cargo y a su vez que se ajusten a la organización de forma general. A través de este sistema de reclutamiento la empresa busca obtener ventajas competitivas con su recurso humano.

El reclutamiento sigue con la técnica de análisis de hojas de vida, este proceso de reclutamiento tendrá un límite de mínimo (8) y máximo quince (15) hojas de vida de aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo.

Este reclutamiento será la primera opción cuando exista una vacante en cualquier nivel de la empresa.

3.1.3.1 Reclutamiento interno

Este se da cuando se presenta una vacante en la empresa y esta intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

Este reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso de personal

Las ventajas y desventajas del reclutamiento interno se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 30 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es más económico. ✓ Los candidatos a nivel interno conocen más de la empresa ✓ Es más rápido ✓ Los candidatos son más conocidos y es más seguro para la empresa ✓ Motiva a los empleados en caso de un ascenso o promoción ✓ Aprovecha la inversión de la empresa en entrenamiento ✓ Desarrolla el sano espíritu de competencia entre los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exige que empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender. ✓ Se corre el riesgo de frustrar a los empleados si no logran los ascensos. ✓ Puede generar conflictos de intereses. ✓ Se induce a los empleados a razonar exclusivamente dentro de patrones de la cultura organizacional perdiendo creatividad e innovación.

Fuente; Elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestran las fuentes y medios del reclutamiento interno que tendrá la empresa de cervecería SUREÑA S.A.

Cuadro Nº 31 Fuentes y medios del reclutamiento interno para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
FUENTES	MEDIOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bases de datos de los colaboradores de la empresa en todos los niveles de la empresa de cervecería SUREÑA S.A. (Se necesita que los empleados pongan al tanto al Jefe de Talento Humano, de cualquier cambio en su hoja de vida por nuevos estudios.) ✓ Recomendaciones entre los mismos empleados de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medios Visuales: Cartelera de la empresa. ✓ Medios electrónicos: Internet y correo electrónico interno de los miembros de la empresa.

Fuente; Elaboración propia

3.1.3.2 Reclutamiento Externo

Este reclutamiento se refiere a tratar de llenar una vacante con personas que no hacen parte de la empresa de cervecería SUREÑA S.A.

Cuadro N° 32 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aporte de nuevas ideas y nuevos enfoques acerca de los problemas de la empresa con el ingreso de nuevos colaboradores con una visión del ambiente externo de la empresa. ✓ Renueva y enriquece el talento humano de la empresa. ✓ Aprovecha la inversión en preparación de las otras empresas y de los propios candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requiere más tiempo que el reclutamiento interno. ✓ Requiere adecuada técnica de selección y uso efectivo de las fuentes que permitan captación de personal. ✓ Es más costoso y exige gastos en prensa, bolsas de empleo, material de oficina entre otros. ✓ Es menos seguro que reclutamiento interno. ✓ Puede frustrar al personal de la empresa. ✓ Puede afectar la política salarial si hay desfases entre la oferta y la demanda laboral del recurso humano.

Fuente; Elaboración propia

Cuadro N° 33 Fuentes y medios del reclutamiento externo para la empresa de cervecería SUREÑA S.A.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
FUENTES	MEDIOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Candidatos que se acercan a la empresa o envían por correo sus hojas de vida. Las solicitudes de interés se incluyen en banco de hojas de vida para una próxima vacante. ✓ Registró en la página web de la empresa de las hojas de vida por medio de un vínculo. ✓ Contactos con agremiaciones y asociaciones. ✓ Empresas del sector ✓ Bolsas de empleo ✓ Asociación de profesionales ✓ Recomendación de empleados de la empresa. ✓ Contactos con Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anuncio en la página web de la empresa. ✓ Avisos de prensa en radio, televisión y periódico. ✓ Anuncio en páginas web dedicadas a oferta de empleos, ejemplo: empleo.com, computrabajo.com.

Fuente; Elaboración propia

3.1.3.3 Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto busca hacer frente a las desventajas del reclutamiento tanto interno, como externo y enfoca en fuentes internas y externas de recursos humanos. En este tipo de reclutamiento se da igualdad de oportunidades a los candidatos internos y externos para participar en el proceso de selección de cargos de todos los niveles de la empresa SUREÑA S.A.

Este reclutamiento mixto se puede adoptar de tres maneras:

- a. Inicia reclutamiento externo y después reclutamiento interno, en caso que aquel no presente resultados. Es decir, la empresa necesita personal ya calificado y necesita reclutarlo externamente, pero al no encontrarlo promueve su propio personal.
- b. Inicia reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo en caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados para una vacante, pero al no hallar el nivel esperado acude a reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno. La empresa esta afanada por llenar una vacante ya sea internamente o del exterior.

3.1.4 Proceso de selección de talento humano por competencias

El proceso de selección de recursos humanos por competencia inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo la idoneidad del candidato para el cargo.

El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la empresa, las cuales dan un marco de criterios para la selección e introduce variaciones en los procesos tradicionales de selección. Estas son:

- Cambio de énfasis de buscar candidato para un puesto a un candidato para la empresa.

- Considerar la diferencia entre competencias organizacionales y competencias específicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias.

El proceso de selección por competencias busca garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa de cervecería SUREÑA S.A., el ascenso y transferencia con base en los méritos mediante procesos que permitan participación en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar las vacantes de la empresa. Presenta un conjunto de técnicas para determinar las competencias de los aspirantes. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos, así como sus conocimientos específicos.

Las fases del proceso se detallan a continuación.

3.1.4.1 Fases de preselección

Esta fase está enfocada en la aplicación de tres técnicas: análisis de hojas de vida, entrevista para identificar las competencias organizacionales y verificación de referencias. Estas técnicas permiten elegir dentro de un grupo más grande, un grupo reducido de personas que poseen el perfil que más se ajusta a las exigencias de la empresa y del cargo, teniendo en cuenta los siguientes pasos: Primero se analizan las hojas de vida de todos los candidatos reclutados para sacar posteriormente el grupo al que se le verifican las referencias y se aplica la entrevista.

- **Análisis y evaluación de hojas de vida.**

Las hojas de vida son analizadas por el Jefe de Talento Humano, para verificar cuales aspirantes cumplen con el perfil del cargo. En este análisis se verifican los requerimientos académicos y de experiencia laboral. Cuando una hoja de vida no cumple con alguno de estos requerimientos es descartada y si cumple, continúa en el proceso.

El análisis se hace con un número definido de hojas de vida en un plazo de 5 días hábiles. Se hace un análisis de forma horizontal donde se relaciona el tipo de empresas o plan de carrera que ha seguido el aspirante. Se hace también un análisis vertical, esto es los ascensos, jerarquías, funciones en cada empresa. En esta etapa se debe diligenciar el formato de análisis de hojas de vida para identificar las competencias del saber “conocimiento y experiencia” y algunas competencias del saber hacer “habilidades” Estas últimas se presentan por lo general en el perfil de la hoja de vida.

➤ **Evaluación de la Hoja de Vida**

La evaluación se realiza teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

SABER (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA)

Estudios básicos.

Parámetro de calificación: Para cada cargo se requiere una formación académica. Si y solo si el aspirante tiene la formación académica requerida para el cargo, su hoja de vida continúa en el proceso de análisis.

Estudio de postgrado.

Parámetro de calificación: Para los cargos que requieran formación avanzada, la calificación máxima es 20 puntos. Si el cargo requiere esta formación y el aspirante la tiene obtiene la máxima calificación. Si el cargo no requiere formación avanzada y el aspirante la posee, obtiene 10 puntos. Si el cargo requiere formación avanzada y el aspirante no la posee no continúa en el proceso.

Estudios adicionales.

Estudios no contemplados en la formación académica básica.

Parámetro de calificación: Para algunos cargos de nivel directivo, ejecutivo y asesor se requieren estudios adicionales. Máximo puntaje 30 puntos. Si

aspirante posee todos los estudios adicionales requeridos obtiene máximo puntaje. Por cada estudio adicional requerido que posee el aspirante se le asignan 5 puntos. Si el aspirante posee estudios adicionales, pero ninguno es requerido por el cargo no le se asignan puntos. Si el aspirante no posee todos los estudios adicionales requeridos no continua en el proceso.

Experiencia.

Parámetro de calificación. Para todos los cargos de la empresa se requiere experiencia mínima. El máximo puntaje es 20 puntos. Si el aspirante posee la experiencia mínima requerida obtiene 15 puntos. Si la experiencia es mayor a la experiencia mínima requerida, obtiene el máximo puntaje.

SABER HACER (HABILIDADES)

Si se logra identificar más de una competencia específica en la hoja de vida se asignan 5 puntos.

Todos los puntos obtenidos se suman y se registran en el formato, obteniendo así la calificación de la hoja de vida de cada candidato.

➤ Verificación de datos y referencias

Las referencias son las personas, entidades, empresas y demás que han tenido contacto con el candidato. Con la verificación se valida veracidad de información siniestrada por el aspirante.

Este proceso se realiza a través del teléfono, se lleva a cabo por jefe de Talento Humano con apoyo de la Secretaria y consta de tres etapas:

Etapa N° 1. Verificación de datos académicos. Se confirman los estudios que aparecen en la hoja de vida del aspirante.

Etapa N° 2. Verificación de referencias y datos laborales. Valida la trayectoria laboral del aspirante. Se debe referenciar con el jefe de personal o jefe inmediato de los dos últimos empleos.

Etapa N° 3. Verificación de referencias personales. Se verifican los puntos de vistas de personas conocidas del aspirante.

➤ **Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales.**

Posterior a la verificación de datos y referencias, se cita a la entrevista por competencias a los candidatos. Con esta entrevista se busca evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si es competente en su desempeño y tratar de asegurar que el candidato tenga las competencias para formar parte de la empresa de cervecería de SUREÑA S.A.

La estructura de esta entrevista está en función de las competencias: trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación efectiva, orientación a la calidad y orientación al cliente. Además, su análisis se centra en hechos concretos narrados por el entrevistado.

Esta entrevista se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntase de eventos conductuales.

Entrevista de eventos conductuales.

Para la entrevista por eventos conductuales se debe ambientar al candidato a través de preguntas a conocer sus gustos, su estilo de vida y qué expectativas tiene del cargo, creando un ambiente de confianza.

Metodología.

Tiempo de duración: 90 a 120 minutos.

Técnica: Aplicada de manera individual. (Cada entrevista además será grabada). A través de una serie de preguntas abiertas se pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. Se invita a los entrevistados a que narren acciones concretas del pasado, para de esta forma obtener experiencias del entrevistado tal y como fueron y como las vivió.

En el desarrollo de la entrevista por eventos conductuales se plantean preguntas relacionadas con las competencias organizacionales requeridas para que el candidato evidencie los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si el aspirante posee o no las competencias organizacionales.

Una vez realizada la entrevista se evalúan las competencias organizacionales de acuerdo a las respuestas de cada competencia. Se diligencia el formato de evaluación de competencias organizacionales para cada entrevistado con la identificación de conductas que las evidencian.

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista se realiza una valoración para determinar si la conducta: no se presenta, se presenta ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente.

En la columna de valoración se escribe la palabra de cómo se presenta la conducta y se le da un valor: si no se presenta: 0, si se presenta ocasionalmente: 1 a 3, frecuentemente: 4 y permanentemente: 5.

Para cada competencia organizacional se definieron 3 niveles de desarrollo. Se obtiene un puntaje total por cada competencia organizacional y el aspirante obtiene una calificación total mediante la suma de los puntajes de todas las competencias.

➤ **Toma de decisión fase de preselección.**

A cada aspirante se le asigna una calificación en la verificación de datos y referencia y en la entrevista para la evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje serán los candidatos preseleccionados que participan en la selección.

Cuadro N° 34 Ponderación factores el proceso de preselección

FACTORES	SUB-FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
Análisis y evaluación de hojas de vida.		25	25%
Verificación de datos y referencias.	Verificación de datos académicos.	8.33	
	Verificación de referencias y datos laborales	8.33	
	Verificación de referencias personales	8.33	
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales		50	50%
ESCALA DE VALORACIÓN			100%

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.2 Fase de selección

Es la etapa más importante del proceso y en ella se miden los factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional, interpretando los resultados obtenidos a través de una serie de instrumentos y técnicas. En esta fase se busca acertar en cuanto al candidato con las competencias específicas para la empresa en cualquier nivel jerárquico. El aspirante tiene entonces la oportunidad de demostrar que posee las competencias para el cargo.

➤ Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas

Las pruebas psicométricas miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia, comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, entre otras. Para esto utilizan cuatro test que son: test de inteligencia, test de aptitudes, test de personalidad y test proyectivos.

Las pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren para el cargo. Estas serán aplicadas por profesionales en psicología contratados externamente. Para el caso de la

empresa en estudio se aplicarán pruebas de conocimientos para cada área o cargo a vincular.

➤ **Aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales**

La evaluación de las competencias en esta etapa del proceso de selección se realizará con la técnica de observación conductual a través de pruebas situacionales. Con esta técnica se busca observar los comportamientos puestos en práctica del aspirante cuando está realizando un trabajo particular.

Todo aspirante de la empresa debería presentar pruebas de forma oral y escrita para identificar las competencias.

➤ **Entrevista con el jefe de área**

Cuando los resultados de las pruebas de identificación de competencias para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorias máximo cinco candidatos y mínimo dos, son entrevistados por el jefe inmediato. En esta entrevista se busca identificar cualidades como: presentación personal, experiencia, motivación, interés hacia el cargo y la empresa. Para tomar la mejor decisión el jefe inmediato debe diligenciar el formato en el cual debe asignar una calificación de uno a cinco. (Ver anexo formato de entrevista).

➤ **Fase de toma de decisión.**

En esta fase se debe elegir entre los candidatos al que más se adapte a los requerimientos del cargo, el que de mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas del cargo a desempeñar. Para esto se debe comparar las competencias de cada candidato con las competencias que se formularon en la descripción del puesto, todo esto logrado gracias a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas de selección empleadas. Una vez el jefe inmediato escoge al candidato se le informa y se da inicio a la etapa de contratación y vinculación.

Cuadro N° 35 Metodología de calificación de fase de selección para los distintos niveles de la empresa

FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	15	15%
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	20	20%
PRUEBAS SITUACIONALES	40	40%
ENTREVISTA CON EL JEFE	25	25%
ESCALA DE VALORACIÓN		100%

Fuente: Elaboración propia

➤ **Presentación de informe final de selección**

El informe final de selección es un documento que resume la información del nuevo colaborador para que sea utilizado para procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño. Este informe será elaborado por el Jefe de Talento Humano.

3.2. Gestión del Desempeño

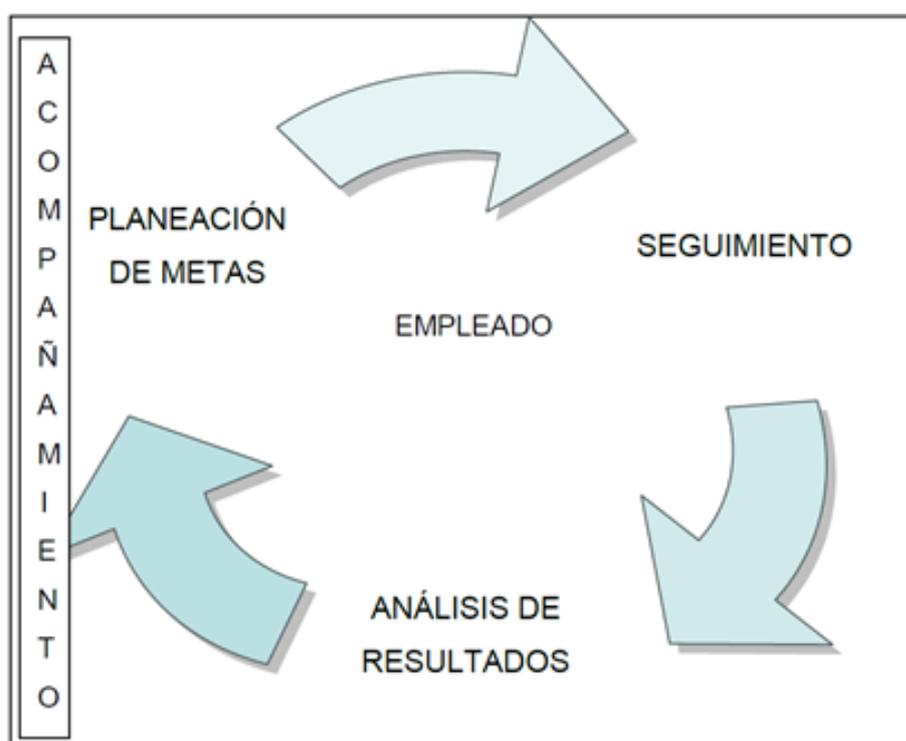
La gestión del desempeño es un proceso que permite alinear la labor diaria de cada persona con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización y para ello dicho proceso tiene dos componentes: uno alusivo a las metas de desempeño individual que alineadas a las metas y objetivos del equipo deben estar directamente conectadas con las metas del negocio. El otro componente es el componente de desarrollo que hace clara referencia al desarrollo de las competencias que favorezcan el cumplimiento de los compromisos o metas de desarrollo. Para la definición de estos últimos se hace necesaria la medición o evaluación de competencias

El resultado de la evaluación de competencias da lugar a iniciar un proceso de Gestión del desempeño, el cual se debe desarrollar a través de tres fases (planeación, acompañamiento y análisis de resultados) que permitan que la gestión sea oportuna y efectiva, conociendo de esta manera la contribución que

cada empleado aportara al logro de objetivos y la estrategia de la organización, el líder tendrá la responsabilidad de ayudar a desarrollar las competencias y conseguir las metas de desempeño; para conseguir este propósito, se deben revisar los resultados con cada empleado y definir cuáles serán las metas de desarrollo y el compromiso de cada quien para conseguir el nivel de competencias establecido y su alineamiento con los objetivos de la organización.

A continuación, las fases del proceso:

Gráfico N° 24 Fases del proceso de Gestión del Desempeño



Fuente: La Formación por Competencias Laborales, Ludeña, Pág., 158

La Gestión del desempeño es una herramienta fundamental para definir los planes de Capacitación y entrenamiento y al finalizar el proceso, determinar la utilidad de los mismos de tal suerte que hayan contribuido con el mejoramiento continuo del desempeño de los empleados.

- **PLANEACIÓN DE METAS:** En esta primera fase el encargado de área debe reunirse formalmente con cada uno de los empleados y concertaran

en conjunto, las metas y a su vez acciones que se realizaran para lograr su cumplimiento. Estos factores deben tener en cuenta el direccionamiento estratégico de la compañía.

- **SEGUIMIENTO:** Todos los empleados deben recibir un acompañamiento continuo por parte del encargado de área, para ayudar a superar cualquier dificultad que se presente y deben ser estimulados en la medida en que muestren progreso en su desempeño. Hablando de un proceso de un año, lo conveniente sería hacerle seguimiento formalmente, cada 3 meses.
- **ANÁLISIS DE RESULTADOS:** Esta fase no es más que otra reunión formal, en la que se revisará el cumplimiento de las metas planteadas al principio del proceso, se le asignará una calificación dependiendo del alcance de los indicadores establecidos.

3.3. Capacitación y Desarrollo

De acuerdo con el direccionamiento estratégico de la empresa y en conjunto con los altos mandos de la cervecería, de las 5 competencias analizadas, se priorizaron dos de ellas debido a que son las fundamentales porque apuntan directamente a la consecución de los objetivos. Los criterios para la priorización fueron: Los resultados de la evaluación de las Competencias Corporativas y la estrategia de la organización; estas dos competencias son *Orientación al Cliente* y *Orientación al logro*. En ese sentido se presenta a la gerencia la posibilidad de empezar a trabajar durante el primer año de puesta en marcha el proyecto, en la formación o el refuerzo de las mismas.

El objetivo de la capacitación busca mejorar o superar las falencias presentadas en los empleados lo que trae consigo fortalecer y profundizar las competencias organizacionales y para nuestro caso sería de la siguiente manera:

Talleres y seminarios: Existe en el mercado un abanico de oportunidades que sin lugar a dudas es una posibilidad para que los empleados y la organización se beneficien, en ese sentido se puede sacar provecho de las capacitaciones ofrecidas por las Cajas de Compensación, el colegio de Administradores y las Administradoras de Riesgos Profesionales, que actualmente cuentan con un

cronograma de actividades dirigidas a las empresas usuarias para apoyar el interés de las organizaciones en que sus empleados se actualicen en diversos temas.

Adicionalmente se sugiere en este punto contratar con una firma o expertos en el tema con el fin de que las capacitaciones se hagan a nivel interno. Con esta condición los capacitadores estarían en la tarea de conocer la empresa, los procesos de Gestión humana por competencias que se desea implementar y la misión de la compañía, lo que permite que cada taller, cada charla sea muy objetiva y transmita el mensaje que realmente se quiere lograr, pues estaría adecuada al propósito de este proyecto consiguiendo así mejores resultados, es necesario entonces concertar con la empresa los comportamientos esperados y el nivel de las competencias que se quiere lograr.

Por su parte, la empresa debe realizar un control y seguimiento a corto plazo que le permitan evaluar y verificar si con estos programas de capacitación realmente se están logrando los objetivos esperados, si los empleados los están aplicando y llevando a cabo de manera satisfactoria.

Dentro de este proyecto se deja un formato guía llamado PLAN DE CAPACITACIÓN el cual tiene como objetivo una guía de lo anteriormente propuesto.

3.3.1. Desarrollo de personal

Debe precisarse que para el desarrollo de competencias debe aplicarse la fórmula 70 – 20 - 10, en donde el 70% corresponde a cada individuo, el 20% al acompañamiento por parte de los líderes y el 10% restante corresponde a la organización.

Los altos mandos de la cervecería han demostrado suficiente interés por el bienestar y satisfacción personal de sus empleados, y está completamente seguro que cuenta con un personal comprometido con la compañía, lo que se convierte en resultado de una satisfacción a nivel organizacional, en este sentido el desarrollo del personal cumple un papel determinante dentro de la

organización, puesto que va direccionado con la educación, al proyecto de vida y al crecimiento personal.

Todos los empleados pueden y deben desarrollarse, para que así logren llegar a esa realización personal que les permita sentirse satisfechos consigo mismos, dado que esto permite su crecimiento profesional.

El desarrollo del personal, es entonces, el resultado de las interacciones entre el Gerente y sus colaboradores, la oportunidad en la que bajo un ambiente de colaboración, comunicación y confianza se expresan abiertamente las ideas, con el fin de identificar las habilidades y motivaciones de cada uno dentro y fuera del área de trabajo, para esto se hace necesario dividir el proceso en tres fases que facilitan su ejecución:

- Despertar el nivel de conciencia e interés de los colaboradores: A través de un programa de sensibilización, se debe dejar claridad del modelo de competencias, sus características y beneficios. La intención de socializar los intereses de la organización, es llegar al ser de cada persona conociendo lo que realmente quiere lograr dentro y fuera de la organización, es importante escuchar sus ideas y permitir la participación en la toma de decisiones en sus áreas y que por consecuencia los afecta, asimismo reconocer sus valiosas contribuciones.
- Fortalecer las habilidades técnicas que se requieren para el cargo: Establecer los mecanismos de formación, proporcionando la capacitación básica para garantizar el desarrollo de sus habilidades y que finalmente se reflejen en el desempeño del cargo.

Dar oportunidad para acceder a formación de otros programas; en este punto se plantea lo siguiente:

Apoyo para estudio: Indagar sobre el proyecto de vida a corto o mediano plazo de cada empleado, ayudara a crear lazos de cercanía con ellos, conocer sus sueños, sus metas y aspiraciones, puede contribuir a la empresa a la consecución de los mismos.

Si la empresa está dispuesta, podría entrar a apoyar económicamente al empleado en sus estudios de pre-grado, para el caso de los técnicos o tecnólogos o de post- grado, para el caso de profesionales. La idea es firmar acuerdos con los empleados en los que se defina hasta qué punto y de qué manera los apoyaría la empresa, los cuales podrían ser:

- ✓ Préstamos para estudios: La empresa cancela el valor total o parcial del semestre o programa, y el empleado se compromete a cancelar en cuotas mensuales deducibles de su nómina, aun en el caso de que los estudios a realizar no tengan ninguna relación con las funciones realizadas.
- ✓ Patrocinios para estudios: La empresa asume el costo de los estudios, con un compromiso de permanencia en la empresa, por lo menos en un periodo que garantice el retorno de la inversión, sobre todo en el caso de que tenga relación con las funciones realizadas, y ello se traduzca en un beneficio para la compañía.

En ambos casos, la empresa estará contribuyendo con el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que logra tener empleados felices, satisfechos y agradecidos con la empresa para la cual trabajan, fortaleciendo los valores de compromiso y la honestidad a que con orgullo hace alusión el gerente de la compañía.

- Generar compromisos genuinos por parte del personal: En esta fase se resalta la autoformación y desarrollo de las habilidades, es la parte final del proceso y con ella se pretende que una vez los colaboradores estén conscientes del proceso y reciban la preparación adecuada, se dediquen a “hacer”, es decir, a desarrollar lo aprendido. Lo anterior puede lograrse de la siguiente manera:
 - ✓ Interacción diaria con el resto del personal con el propósito de compartir nuevos conocimientos y experiencias.
 - ✓ Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que todos aprendan de los demás procesos dentro de la organización, a través de una Rotación de Cargos que permita de manera interna enriquecer las opciones de oportunidades en las que la organización mantenga su

dinámica, incluso en ausencia de algún empleado. Aunque la empresa de cervecería SUREÑA S.A. en ocasiones lo ha practicado, ha sido más por circunstancias, que por estrategia, se pretende completar el ciclo de los procesos, por lo menos con el personal administrativo, de manera que se lleve a cabo esta dinámica cada 6 meses, lo cual permitirá que todos posean una visión global de la empresa, debido al conocimiento de cada uno de los procesos y su participación en los mismos, permitirán cambios importantes para una mejora continua y hacerlos simples pero efectivos.

Este mecanismo ayuda a enriquecer los conocimientos de cada empleado, ampliando su perfil y sus habilidades. A nivel organizacional permitirá manejar la ausencia de cualquier empleado sin preocupación por desconocimiento de tareas o actividades de quien llegue a faltar por cualquier eventualidad.

De igual forma se plantea a la empresa el reentrenamiento, por lo menos cada año.

La finalidad del reentrenamiento es conocer detalladamente los procesos y el cargo, desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, el trabajo en equipo, compartir información sobre las metas, estrategias, políticas, procedimientos, etc., de la empresa y del área de trabajo, gestionado de esta manera el desarrollo del personal, su auto control, garantizar la efectividad de su trabajo, estableciendo así una excelente relación entre el empleado y la empresa.

El reentrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, cambiar actitudes frente a aspectos de la organización, de sus tareas y el desarrollo de habilidades.

La empresa deberá contemplar que el desarrollo del talento Humano, va de la mano con el reentrenamiento y la capacitación, debido a que este permite un incremento en la productividad, reduce la supervisión, propicia el trabajo en equipo y genera satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, con relación al diagnóstico se identificó que el sistema de distribución se encuentra en dificultades deficientes, se puede decir por falta de un reclutamiento del personal, es por eso que la investigación identifica un sistema de distribución como apoyo indirecto a la investigación con el modelo de Árbol de Máxima Expansión, cabe recalcar que este proceso debe tener un estudio más minucioso para su funcionamiento adecuado en base a competencias en el sector.

3.4. Personal Capacitado (Fuerza de Ventas)

Tomando en cuenta que lo que se desea es una mayor cobertura de mercado, un incremento en ventas y por lo tanto utilidades, se tendrá que invertir lo necesario luego del estudio y justificación necesarios respecto a lo que es conveniente para la empresa.

Para hacer efectivo el sistema de distribución a proponer, será de suma importancia realizar la reestructuración del departamento de ventas de la empresa con mejorar el personal (vendedor) encargado de la distribución que serán capacitados, entrenados como se verá más adelante, puesto que la información obtenida del diagnóstico se pudo observar que no existe una organización y coordinación apropiada, lo cual conlleva a un deficiente proceso de distribución de los productos.

3.4.1 Objetivos de la Fuerza de Ventas

Siendo la fuerza de ventas el principal instrumento para obtener eficiencia en la aplicación de un sistema de distribución, los objetivos deberán ser acordes a los resultados esperados, se detallan a continuación:

- ✓ Satisfacer a los clientes que favorezcan a una mayor cobertura de mercado.
- ✓ Establecer una mayor comunicación con los clientes acerca de los productos para una mayor información de los mismos.

- ✓ Recopilar mayor información acerca de los clientes principalmente minoristas con el fin de establecer una relación personalizada.

3.4.2 Programa de Capacitación para la fuerza de ventas

Es responsabilidad de la gerencia y subgerencia regional la capacitación y entrenamiento del personal de ventas aun estos resulten costosos, pero ello permitirá que a la larga se logren los objetivos planteados.

a) **Objetivo:** La capacitación de la fuerza de ventas tendrá finalidad de orientar y capacitar a los vendedores en técnicas de ventas para obtener un mayor éxito en las ventas que realicen.

Con los cursos de capacitación se logrará que:

- ❖ Los distribuidores se identifiquen con la empresa
- ❖ Los distribuidores conozcan los productos de la empresa
- ❖ Los distribuidores conozcan las características de los clientes y de la competencia
- ❖ Los distribuidores reciban capacitación acerca de los principios de venta
- ❖ Los distribuidores de ventas comprendan los procedimientos y responsabilidades en su trabajo, sabiendo cómo utilizar la cuenta de gastos, preparar reportes y lograr una ruta de ventas efectiva.

3.4.3 Motivación y compensación a la fuerza de ventas

Constituyéndose los distribuidores la fuerza de venta para el sistema de comercialización propuesto, se considera necesario tener una política de motivación y compensación para que los distribuidores realicen un trabajo eficiente en la consecución de los objetivos de la regional e indirectamente de la empresa, por lo que es necesario que el personal de ventas sea reconocido en su esfuerzo y se le administre sentido de logro a su trabajo.

La empresa deberá determinar los componentes de compensación que el distribuidor necesita con la finalidad de que el distribuidor sienta satisfacción y seguridad en el trabajo que realiza.

El gerente puede tener en cuenta las siguientes compensaciones que a un distribuidor se le puede otorgar, ello de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa:

- ❖ El **monto fijo** debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los distribuidores.
- ❖ El **monto variable** pudiendo establecerse comisiones por escala en función al volumen de venta, o bonos que pretenda estimular y recompensar el esfuerzo

3.4.4 Supervisor de distribuidores

El encargado será el Jefe de ventas del departamento de comercialización el cual supervisará y controlará constantemente el trabajo que realizan sus vendedores, con el objetivo que ninguna de las acciones trazadas salga del curso y garantizando que todo marche de acuerdo con lo planeado, velando por que los vendedores trabajen de la mejor forma posible.

3.5. Presupuesto de la propuesta

El presupuesto planteado está enfocado en reestructurar el modelo de Reclutamiento y Selección del personal por parte de la empresa y la capacitación del mismo en el área con dificultades donde asciende un total de:

Para la reestructuración del Modelo de Reclutamiento y Selección del personal. **1500 Bs.**

Capacitación al personal en el área de ventas y comercialización del producto en el mercado de Sucre. **800Bs.**

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Conforme al avance de la investigación presenta las siguientes conclusiones generales sobre la Gestión por competencias de la empresa de Cervecería SUREÑA S.A.:

- ✓ Con relación a la investigación las bases teóricas basadas a Levy – Lobyer sobre la gestión de un modelo de competencias para el talento humano fue fundamental ya que se realizó síntesis sobre enfoques de competencias relacionadas para obtener un buen reclutamiento y selección del personal para generar un óptimo rendimiento en el talento humano.
- ✓ Para ingresar a un análisis más exhaustivo de la investigación se desarrolló un diagnóstico externo, interno y de estudio de campo mediante entrevistas, Test de encuestas con escala Likert y observaciones directas dentro de la empresa SUREÑA S.A. Por su parte el análisis externo por medio del método PEST la situación se torna con factores más positivos que negativos para la empresa por parte de los factores Políticos, Económico, Legales, Sociales y Tecnológicos, por otra parte el análisis PORTER mantiene un entorno alto de competencias por el mismo rubro pero un entorno bajo por situaciones de nuevos competidores en especial locales. Con respecto a la situación de la entrevista, Teste del cuestionario con escala Likert y observaciones directas, con relación a las áreas (Administrativa, Técnica, Ventas, Marketing y Molino) se establece que la empresa está en un escenario altamente incompatible con el personal con relación al desempeño hacia las competencias en el Área de Ventas, es decir, que la empresa cervecera por medio de los trabajadores manifiestan que el modelo de selección y reclutamiento de personal por competencias se encuentra desactualizado, ya que en esa área representa un alto índice de

movimiento y rotación de personal es por ello que existen reducciones en la comercialización de cerveza SUREÑA en el mercado.

- ✓ Para establecer una distinción empresarial con base al rendimiento de comercialización del producto la investigación presenta una propuesta de un modelo de gestión por competencias adecuado al desarrollo del talento humano de la cervecería SUREÑA S.A. en el Área de Ventas, adecuándose en un sistema de selección y reclutamiento de personal por competencias con sus respectivos seguimientos durante el trabajo. Este modelo incluye los procesos de selección y reclutamiento de personal. Para este proceso se propuso la creación de un equipo. Para la requisición de personal se propuso un formato. En el proceso de reclutamiento se definieron los medios para atraer candidatos internos y externos acordes a las necesidades de la empresa. De acuerdo con el proceso de reclutamiento por competencias se propone tener como fuentes principales universidades y centros de estudio de la ciudad. El reclutamiento sigue con el análisis de las hojas de vida y a su vez puede ser interno y externo. El proceso de selección de talento humano para la empresa por competencias, está enfocado y basa su diferencia con otro proceso de selección en que en este se tienen en cuenta las competencias útiles para la empresa más que para el puesto de trabajo. Este proceso inicia con la fase de preselección y se tienen en cuenta el análisis de las hojas de vida y la entrevista. En la fase de selección se realizan pruebas psicotécnicas y psicológicas a los candidatos preseleccionados y pruebas para identificar competencias funcionales de acuerdo al cargo. Por último, se realizó la entrevista a los jefes de área.

4.2. Recomendaciones

- ✓ La empresa debe realizar informes de forma constante y clara con los resultados de cada uno de los procesos propuestos para el modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa y guardarlos en medios magnéticos y físicos.
- ✓ Llevar a cabo de forma periódica reuniones con los miembros del equipo de reclutamiento para analizar los informes y generar aprendizajes de las situaciones que no presentaron los resultados esperados en cualquiera de los procesos ya sea de selección, reclutamiento, capacitación entre otros.
- ✓ Aplicar las modificaciones al modelo de gestión del talento humano por competencias, de forma oportuna, en el momento que no se presenten los resultados esperados en cada una de sus etapas, pero siempre teniendo un tiempo de espera entre las modificaciones, para no generar traumatismo, y hacer del modelo algo volátil y sin continuidad.
- ✓ Se sugiere que la empresa defina un plan estratégico a unos 3 o 5 años donde se incluyan metas en cuanto a la comercialización y calidad en los procesos de los miembros de la empresa en sus distintas áreas, para que el modelo de gestión del talento humano por competencias elaborado en el presente trabajo sea aplicable y se ponga a prueba su aporte a la empresa en estos indicadores.
- ✓ Por otra parte, dentro del diagnóstico se encontró falencias en el Área de Ventas, en aspectos de la distribución del producto en el mercado de Sucre, de esta forma se sugiere presentar un análisis de investigación de un Modelo de distribución (Modelo de Árbol de Mínima Expansión).
- ✓ Por último, al encontrar deficiencias del organigrama en el análisis interno de la empresa para su respectivo desarrollo de la investigación se sugiere establecer con premura un estudio de un “Análisis de la estructura o esquema organizacional”, ello generará un apoyo al trabajo realizado a largo plazo ya que también es un estudio que está relacionado indirectamente a la gestión de talento humano y de esa forma se tendrá coordinación en todas las áreas por parte del personal y los gerentes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha. (2004). Diccionario de Comportamientos. Edic. Granica editores. Buenos Aires.
- Alles Martha. (2012) Dirección Estratégica de Recursos humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bolivia Industria y Empresa [homepage en Internet]. Disponible en: <http://industriabolivia.blogspot.com/2012/02/cerveza-surena-tiene-nueva-imagen-de.html>
- Boyatzis, Richard. (1982) the competent manager. Nueva York: John Wiley & sons.
- Ernst & Young (1998) Manual del Director de Recursos Humanos. Cinco Días.
- Godoy M. FICHA COCA-COLA EMBONOR S.A. Disponible en: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RwdD_xr19oQJ:https://www.ucursos.cl/ingenieria/2005/1/IN637/1/material_docente/bajar%3Fid_material%3D61676+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=bo
- Heineken Corporate Office [homepage en Internet]. [Actualizada 13 diciembre de 2017; consultado 16 febrero 2011]. Disponible en: <https://career5.successfactors.eu/sfcareer/jobreqcareer?jobId=2381&company=C0000032666P&username=>
- Levy Leboyer, Claude (1997). Gestión de las Competencias. Gestión 2000
- Porter M. (1998). Estrategia Competitiva.
- Sagi Luis. (2004) Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.
- Spencer y Spencer (1993). Competente al work. Models of Superior Performance New York. Wiley & Sons.
- SUREÑA S.A. [homepage en Internet]. Disponible en: <https://yellow.place/es/cerveza-sure%C3%B1a-sucre-bolivia>.

ANEXOS

Anexo Nº 1 Formato de Encuesta para Jefes de Área

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Para Sureña S.A. el principal reto en los próximos 5 años es ser competitiva.					
El principal factor para que la empresa sea competitiva es su recurso humano.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el RRHH de la empresa es la adaptación al cambio.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es la creatividad.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es la lealtad y sentido de pertenencia.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es la orientación al cliente.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es el trabajo en equipo.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es el compromiso.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es la credibilidad técnica.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es el dinamismo.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa es el don de mando.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa es el liderazgo.					

De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es el pensamiento estratégico.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es la precisión.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el recurso humano de la empresa Sureña S.A. es la comunicación efectiva.					
De acuerdo con los retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el RRHH de la empresa es la tolerancia a la presión.					
De acuerdo con retos del mercado y los objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el RRHH es la orientación al orden y la calidad.					
De acuerdo con los retos del mercado y objetivos de calidad, la principal competencia requerida en el RRHH de la empresa es la orientación al logro.					
La buena comunicación entre los miembros y con los clientes y proveedores es muy importante para que la empresa pueda conseguir sus objetivos de calidad.					
Una de las formas de diferenciar a la empresa Sureña S.A. de las demás empresas del sector es la excelente atención al cliente.					
Cualquier persona de la empresa está en condiciones y tiene las capacidades para hacerse cargo de la empresa en caso que se requiera.					

Anexo N° 2 Test de Competencias Funcionales

El test a continuación tiene un fin académico para la recolección de información referida a una tesis de post grado (Maestría). Para las preguntas que se mencionan, por favor evalúe la conducta de los trabajadores que están a su cargo, como es, no como usted le gustaría que fuera. Recuerde absolver tales preguntas con la mayor objetividad posible. MUCHAS GRACIAS

	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	CÓDIGO	
		EMISIÓN	ACTUALIZACIÓN
		EDICIÓN N°	PAGINAS
1. Evaluado			
Nombre:		Cargo al que aspira:	
Cedula:			
Nivel jerárquico:		Fecha de aplicación:	
Empleo actual:		Empresa:	
2. Evaluador			
Nombre:			
Cedula:			
Cargo:			
Niveles de evaluación:			
<ul style="list-style-type: none"> • Nunca: asigne 0 • Ocasionalmente: asigne de 1 a 3 • Frecuentemente: asigne 4 • Permanentemente: asigne 5 			
Datos del Manual de Gestión del Talento Humano			
La empresa mantiene un manual de gestión de talento humano		VALORACIÓN	PUNTAJE
Usted fue contratado bajo un diseño de cargos			
Le realizaron un reclutamiento y selección para su cargo actualmente			
La empresa mantiene una satisfacción laboral para su desempeño			
La empresa adecua capacitaciones para su desarrollo profesional y laboral			
I. Orientación al logro			
Capacidad de aprendizaje frente a los temas corporativos			
Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado			
Capacidad para optimizar los recursos asignados y del tiempo para el desarrollo de las actividades del cargo			

Capacidad de autocontrol y para la realización de los respectivos ajustes en la ejecución de sus actividades, planes y programas			
NIVEL			
PUNTAJE TOTAL			
II. Orientación al cliente.			
Cordialidad y amabilidad en el trato			
Capacidad para realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes			
Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los clientes internos y externos			
Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente			
NIVEL			
PUNTAJE TOTAL			
III. COMUNICACIÓN EFECTIVA			
Capacidad de escuchar a los demás			
Utilización de los canales apropiados en la comunicación			
Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa			
NIVEL			
PUNTAJE TOTAL			
IV. Orientación al orden y la calidad			
Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias			
Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor.			
Maneja formatos sencillos que contienen información clara y organizada.			
Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias que permiten agilizar sus funciones.			
NIVEL			
PUNTAJE TOTAL			
V. Trabajo en equipo			
Identificación con los objetivos del equipo y orientación de su trabajo a la consecución de los mismos			
Disposición a colaborar con los demás			
Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros			
Capacidad para reconocer y respetar los aportes de los otros			
Puntaje total			
Nivel			

Anexo Nº 3 Formatos de selección y reclutamiento del personal para la empresa SUREÑA

FORMATO DEL DISEÑO DEL CARGO DE JEFE DE VENTAS.

		CERVECERÍA SUREÑA S.A.
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO:	Jefe de Ventas	
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Planeación estratégica de actividades, formulación de planes y metas.	
CARGO JEFE INMEDIATO	Administrador	
PERSONAL A CARGO	Personal en apoyo de ventas del producto de cerveza	
II. MISION DEL CARGO		
Apoyar a los objetivos de la empresa con respecto a las ventas del producto, formulando estrategias y dirigiendo todo lo referente al área de ventas de la empresa para apoyar el área de distribución, brindándole las herramientas para su desempeño.		
III. RESPONSABILIDADES (Que hace)		
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en el asesoramiento de las ventas en temas de planificación y estrategias. • Definir las estrategias de distribución para el logro de los objetivos de la empresa. • Dirigir, controlar y gestionar los procesos de ventas del producto en el sector. 		
IV. PERFIL OCUPACIONAL		
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Ingeniería Comercial o Carreras Administrativas.	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Conocimiento, y destrezas en gestión estratégica de ventas, manejo de personal, planes de ejecución. Relaciones Interpersonales.	
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 2 años en experiencia en cargos de vetas de una empresa del sector.	
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel Esperado
	Competencias Funcionales	Nivel esperado

FORMATO DEL DISEÑO DEL CARGO SUPERVISOR DE COMERCIALIZACIÓN.

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CERVECERÍA SUREÑA S.A.</div>	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
TÍTULO DEL CARGO:	Supervisor de comercialización		
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL y JEFE DE VENTAS		
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:			
CARGO JEFE INMEDIATO	JEFE DE VENTAS		
PERSONAL A CARGO	Supervisores, Promotores y personal de apoyo a las ventas		
II. MISIÓN DEL CARGO			
Apoyar al jefe de ventas en el manejo operativo de las ventas del producto, formulando estrategias y dirigiendo todo lo referente al área de comercialización de la empresa para lograr cumplir con los proyectos en términos de eficiencia, eficacia y velando por la satisfacción del cliente con el producto.			
III. RESPONSABILIDADES (Que hace)			
<ul style="list-style-type: none"> • Formular, ejecutar y controlar el presupuesto del área de comercialización y distribución del producto. • Coordinar, formulación de especificaciones sobre el desarrollo de comercialización en el mercado. 			
IV. PERFIL OCUPACIONAL			
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Ingeniería de comercial, Administración de Empresas y ramas afines económicas.		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Conocimiento, destrezas en gestión de comercialización de productos de cerveza y relaciones personales.		
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 2 años en experiencia en cargos de comercialización de una empresa del sector.		
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel Esperado	
	Competencias Funcionales	Nivel esperado	

FORMATO DEL DISEÑO DEL CARGO A CHOFER DISTRIBUIDOR

		CERVECERÍA SUREÑA S.A. I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
TITULO DEL CARGO:	Chofer Distribuidor		
DEPENDENCIA:	Supervisor de comercialización		
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Comercialización y manejo de atención al cliente		
CARGO JEFE INMEDIATO:	Apoyo de personal de ventas		
PERSONAL A CARGO			
II. MISIÓN DEL CARGO			
Dirigir, supervisar y organizar el trabajo de comercializar el producto, distribuyendo y supervisando actividades a cargo. Supervisar el mercado, organizar e producto de entrega, aplicar normas de distribución.			
III. RESPONSABILIDADES (Que hace)			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige, supervisa y organiza la comercialización del producto. • Supervisa actividades del personal de apoyo de la distribución. • Supervisa procesos de descargue del producto. • Velar por el cumplimiento de la distribución del producto a los consumidores. 			
IV. PERFIL OCUPACIONAL			
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional de chofer con categoría "C".		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:	Dominio de principios y fundamentos en procesos de comercialización y la ciudad de Sucre para su entrega del producto, control de entrega.		
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia profesional de 1 año o más en cargos afines.		
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales	Nivel Esperado	
	Competencias Funcionales	Nivel esperado	
ELABORADO POR	REVISO	APROBADO	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

FORMATO DEL DISEÑO DEL CARGO DE APOYO DE VENTAS

		CERVECERÍA SUREÑA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
TÍTULO DEL CARGO:	Apoyo de ventas		
DEPENDENCIA:	Supervisor de comercialización y chofer distribuidor		
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:	Apoyo en las ventas y distribución del producto al consumidor		
CARGO JEFE INMEDIATO:	Chofer distribuidor		
PERSONAL A CARGO			
II. MISIÓN DEL CARGO			
Gestionar el eficiente de la entrega del producto y velar por el cumplimiento en cuanto a tiempos de comercialización.			
III. RESPONSABILIDADES (Que hace)			
Cuidar el material de la empresa.			
IV. PERFIL OCUPACIONAL			
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller, técnico superior o técnico en ventas.		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:			
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia básica en cargos afines.		
COMPETENCIAS:	Competencias Organizacionales		Nivel Esperado
	Competencias Funcionales		Nivel esperado
ELABORADO POR		REVISO	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL DE LA CERVECERÍA SUREÑA S.A.

		REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Fecha de solicitud: DD/MM/AA			Fecha de recepción: DD/MM/AA		
Este formato busca responder a la necesidad de obtener la mayor información sobre la vacante y el perfil del candidato para ocupar el cargo					
I. INFORMACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo			Dependencia		
Clase de contrato		Dedicación laboral del empleado			
Termino fijo		Fecha de inicio			Tiempo completo
Término indefinido		DD	MM	AA	Medio Tiempo
Temporal		Fecha terminación			Tiempo parcial
		DD	MM	AA	
II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE					
La vacante responde a:			Motivo la vacante:		
Creación del cargo			Renuncia titular		
Remplazo temporal			Promoción o traslado		
Reestructuración del cargo			Incapacidad		
Remplazo definitivo			Cancelación del contrato		
			Licencia		
			Vacaciones		
			Incremento de labores		
			Licencia de maternidad		
III. CANTIDAD PERSONAL REQUERIDO					
IV. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO					
1.					
2.					
3.					
4.					
V. COMPETENCIAS					
Formación académica requerida para el cargo.					
Bachiller		Profesional		Estudiante Universitario	
Técnico		Especialización			
Otros estudios(Cual):					
Habilidades requeridas			Experiencia requerida		
VI. OBSERVACIONES					
Fecha límite para proveer el cargo:					
VII. INFORMACIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE					
Nombre del jefe inmediato solicitante		Dependencia		Cargo	
Nombre de la persona autorizada para solicitar personal				Firma	

FORMATO DE CONVOCATORIA PARA RECLUTAMIENTO INTERNO DE LA CERVECERÍA SUREÑA S.A.

	FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL CERVECERÍA SUREÑA S.A.		
	FECHA DE PUBLICACIÓN	DÍA	MES
CONVOCATORIA DE PERSONAL			
Por medio del presente formato se realiza la convocatoria del personal requerido especificando el perfil que se requiere para el cargo.			
CARGO:			
REQUISITOS			
ACADÉMICOS:			
EXPERIENCIA:			
CONOCIMIENTOS:			
HABILIDADES:			
JEFE DE RECURSOS HUMANOS			

FORMATO DE ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA

	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN HOJA DE VIDA		
		DÍA	MES
Nombre:			
Cedula:			
Empleo actual:			
Empresa:			
Cargo al que aspira:			
PERFIL DE COMPETENCIAS (Requerimientos básicos)			
SABER (Conocimientos y experiencia)			
TÍTULO	INSTITUCIÓN	FECHA GRADUACIÓN	
Puntaje de evaluación:			
Estudios de posgrado			
TÍTULO	INSTITUCIÓN	FECHA GRADUACIÓN	
Puntaje de evaluación:			
Estudios adicionales:			
TIPO DE ESTUDIO	NOMBRE	INSTITUCIÓN	DURACIÓN
Puntaje de evaluación:			
EXPERIENCIA:			
EMPRESA	CARGO	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	TIPO DE EXPERIENCIA
TOTAL TIEMPO LABORADO			
Puntaje de evaluación:			
SABER HACER (HABILIDADES)			
Puntaje de evaluación:			
OBSERVACIONES:			
RESULTADO DEL ANÁLISIS			
RESULTADO EVALUACIÓN (total Puntos)			
Elaborado por:			
NOMBRE:			
CARGO:			

FORMATO DE REGISTRO DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.

	REGISTRO DE ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	CÓDIGO:	
		EMISIÓN:	ACTUALIZACIÓN
		EDICIÓN N°	PAGINAS
Identificación.			
Nombres del candidato:		Cargo al que aspira:	
Cedula:			
Nivel jerárquico:		Fecha de aplicación:	
1. INICIO DE LA ENTREVISTA Pregunta abierta de inicio: Hábleme de usted _____ _____ _____			
Notas de la carrera profesional del entrevistado _____ _____			
2. EVENTOS CONDUCTUALES Descripción de eventos conductuales sobresalientes _____ _____			
Descripción de eventos conductuales no exitosos 			
3. EVALUACIÓN ESPECIFICA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
Nombre de la competencia:			
Nota: esta sección se debe utilizar tantas veces como competencia se vayan a evaluar.			
Pregunta 1:			
Respuesta (Conducta asociada)			
Pregunta 2:			
Respuesta (Conducta Asociada)			

Pregunta 3: Respuesta (Conducta Asociada)
Pregunta 4: Respuesta (Conducta Asociada)
4. ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE
Comentarios del evaluado sobre las características del profesional que ocupe el cargo
Conclusiones
Elaborado por: NOMBRE: CARGO:

FORMATO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO

	CONCEPTO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO	FECHA		
		DD	MM	AAAA
1. DATOS GENERALES				
NOMBRE DEL CANDIDATO				
CARGO				
NIVEL				
2. FACTORES DE DECISIÓN				
FACTOR	OBSERVACIONES			
Presentación personal.				
Habilidades y destrezas básicas que requiere el cargo y que la persona debe poseer				
Motivación e intereses hacia el cargo y la empresa				
Conocimientos y experiencia que la persona debe poseer para desempeñar el cargo.				
3. CONCEPTO GENERAL				
CALIFICACIÓN:				
4. FIRMA				
FIRMA _____				
NOMBRE: CARGO:				