

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



TRABAJO FIN DE MÁSTER:

“DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COACH PARA POTENCIAR LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA NORTEMPO – ESPAÑA, 2016”

**TRABAJO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**

EMPRESA: NORTEMPO

AUTOR:

Lic. Rusbby Nayc Vásquez Miranda

TUTOR ACADÉMICO:

Dra. Genoveva Capdet Torregrosa

TUTOR DE LA EMPRESA:

Mg. Natalia Valcarlos Fernández

Pamplona - España

2016

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal: Incrementar el compromiso, identificación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores con la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos y aumentar las ventas anuales.

En la empresa Nortempo Pamplona existe carencia de contenidos en los temas de formación para mejor y/o potenciar las competencias de los colaboradores, asimismo a la fecha no se ha aplicado en un 100% la evaluación por competencias, solo a nivel directivo y no ha continuado a los demás colaboradores. Debido a este contexto se planteó la propuesta de realizar un diagnóstico e implementación de un plan de coach para potenciar las competencias de los colaboradores, la cual ha sido ejecutada en las oficinas de Nortempo Pamplona como prueba piloto para la futura implementación en las diferentes sedes que cuenta la compañía.

A continuación se describe sus fases de desarrollo:

- FASE 1: Diagnóstico de competencias.
- FASE 2: Análisis de los resultados.
- FASE 3: Ejecución del plan de coach.

La ejecución del presente trabajo ha sido gracias a los conocimientos adquiridos en el Máster de Dirección de Personas en las Organizaciones, lo cual ha permitido trabajar en la gestión por competencias y en coaching.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO /SITUACIÓN ACTUAL.....	6
III.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO/ SITUACIÓN ACTUAL.....	8
	Diagrama N° 01: Diagrama de flujo de Evaluación por Competencias.....	8
	Diagrama N° 02: Diagrama de flujo de formación a los colaboradores	9
IV.	IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE MEJORA.....	10
	Diagrama de Ishikawa del problema actual.	10
V.	SELECCIÓN DE LA MEJORA A DESARROLLAR	11
	Tabla N° 1: Selección de la mejora	12
VI.	OBJETIVOS PERSEGUIDOS	13
	Tabla N° 2: Objetivos.....	13
VII.	INDICADORES.....	14
	Tabla N° 3: Objetivos e Indicadores.....	14
VIII.	PROPUESTA DE MEJORA	14
	FASE 1: DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS:.....	15
	Tabla N° 4: Escala de Likert	18
	FASE 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE TEST DE COMPETENCIAS.....	19
	Tabla N° 5: Ejemplo de resultados de la evaluación por competencias	21
	Gráfico N° 1: Ejemplo de resultados de la evaluación por competencias.....	21
	FASE 3: EJECUCIÓN DEL PLAN DE COACH.....	21
	Tabla N° 6: Cronograma de sesiones de coaching.....	25
IX.	ANÁLISIS CUANTITATIVO (COSTE – BENEFICIO).....	25
	Tabla N° 7: Costes de materiales.....	25
	Tabla N° 8: Costes de coach.....	26
	Tabla N° 9: Costes de tiempo invertido del colaborador	26
X.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:.....	27
XI.	IMPLICACIONES DE LA MEJORA EN LAS PERSONAS:	28
XII.	VALORACIÓN DE LA MEJORA POR LOS BENEFICIARIOS:.....	29
XIII.	CONCLUSIONES:.....	30
XIV.	REFERENCIAS	31

XV. ANEXOS.....	33
Anexo Nº 1: Valores de la compañía Nortempo.	34
Anexo Nº 2: Perfiles de los puestos de trabajo.	35
Anexo Nº 3: Propuesta de competencias de acuerdo al puesto de trabajo.....	39
Anexo Nº 4: Test de competencias.	41
Anexo Nº 5: Imagen de los test de competencias enviados a los correos.	54
Anexo Nº 6: Directorio de competencias.....	56
Anexo Nº 7: Resultados de la Autoevaluación y Evaluación Externa.....	57
Anexo Nº 8: Guía de trabajo de coaching.	63
Anexo Nº 9: Cronograma de actividades del proyecto.	64
Anexo Nº 10: Imágenes de las sesiones de coaching.	66
Anexo Nº 11: Encuesta de satisfacción al cliente.	67
Anexo Nº 12: Encuesta de valoración de la mejora por los beneficiarios.....	69
Anexo Nº 13: Respuestas de la valoración de la mejora por los beneficiarios.....	70

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado, dinámico y cambiante en donde el entorno empresarial es cada vez más exigente y competitivo, lo que está obligando a las empresas a estar preparadas para competir y permanecer en el mercado, muchas de ellas buscan ventajas competitivas apostando por el desarrollo del capital humano que permitirá garantizarles su competitividad en un futuro.

Dada esta situación para las empresas es indispensable no solo formar en conocimientos, sino también en competencias, para ello existen diferentes métodos, herramientas y modelos que permiten la gestión del talento humano, que ayudan a desarrollar, mejorar y/o potenciar las competencias personales y profesionales de los colaboradores, concediendo a las empresas tener trabajadores productivos, comprometidos, motivados, con sentido de pertenencia, que les permita brindar un servicio de calidad, tener clientes más satisfechos y obtener mejores resultados en su gestión.

Nortempo es una compañía multinacional con capital 100% español que inició sus operaciones en 1991 en la Comunidad Autónoma de Galicia situada al Noroeste de la Península Ibérica, se constituyó con el Código de Identificación Fiscal Nº: B15349269, con la finalidad de ofrecer a las empresas soluciones integrales de Recursos Humanos y de Organización, asesorando a sus clientes para ayudarles a ser más rentables y competitivos en un entorno versátil. Nortempo tiene como Misión: *Contribuimos a que nuestros clientes sean mejores, asesorándoles y ayudándoles a ser más fuertes, rentables y competitivos.* Asimismo tiene como Visión: *Continuar haciendo un buen trabajo, evolucionando con nuestros clientes y creciendo con ellos en un mercado cada vez más complejo y competitivo, nacional e internacional.*¹ La compañía fomenta una cultura de transparencia, innovación, aprendizaje mutuo y colaborativo con sus clientes, asimismo promueve el desarrollo del talento de sus colaboradores a través de sus valores estratégicos que son la pasión, compromiso, aprendizaje, orientación a los resultados y respeto.

Actualmente Nortempo con sus 25 años en el mercado nacional e internacional, cuenta en la Comunidad Europea con 40 oficinas en España y 4 oficinas en Portugal, el mismo que se encuentra en expansión por América Latina, como es en el Ecuador y Colombia.

Nortempo cuenta con un total de 180 trabajadores y 5000 clientes. Los servicios que ofrece son: trabajo temporal, outsourcing, selección de personal, formación, consultoría de recursos humanos, servicio laborales, servicio de limpieza, agencia de colocación, centro especial de empleo y la fundación Nortempo.

¹ Nortempo España. (2016). Nortempo. Consultada el 05 de junio del 2016, en www.nortempo.com

El presente trabajo contiene la propuesta de mejora: “Diagnóstico e implementación de un plan de coach para potenciar las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo – España, 2016”. Dicho trabajo recoge el desarrollo y la ejecución de la propuesta de mejora.

Aquí encontramos la situación actual en la que se encuentra la empresa Nortempo Pamplona, se describe la oportunidad de mejora para crear identificación, compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores para cumplir con los objetivos propuestos por la compañía, se muestra un análisis completo de la gestión de la empresa mediante un diagrama de flujo del proceso de la evaluación por competencias y de la formación, así como el diagrama de Ishikawa, para la selección de la mejora mediante la valoración de las causas de acuerdo a los criterios de impacto en las personas y en el negocio.

Asimismo, se detalla el objetivo principal y los objetivos específicos que se desea alcanzar, así como los indicadores para evaluar el proyecto. Del mismo modo se describe la metodología, el cronograma de actividades que se ha tenido en cuenta para el desarrollo e implementación de la propuesta de mejora y finalmente las conclusiones que se ha alcanzado.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO /SITUACIÓN ACTUAL

En el año 2014 Nortempo abre sus puertas en la ciudad Pamplona, ubicada en la Avenida Pio XII 37 de la Comunidad Autónoma de Navarra, para ofrecer sus servicios. Ésta filial cuenta con un equipo multidisciplinar conformado por cuatro trabajadores, una Directora de oficina, dos Consultores Comerciales y una Consultora de Administración – Selección. Atienden a más de 25 clientes (empresas) de diferentes sectores con el objetivo primordial de: “Comprometerse con las empresas aportando soluciones específicas y de calidad orientadas a hacerlas más productivas, rentables y competitivas”²

Con respecto al Departamento de Recursos Humanos se encuentra en la sede central, de manera que cualquier gestión o decisión en relación a los trabajadores se realiza desde esta misma sede. Nortempo se preocupa por el desarrollo de sus trabajadores, es por ello, dentro de sus políticas tiene establecido brindar formación a sus colaboradores, dicha formación está orientada a la mejora de su trabajo y desarrollo profesional. Por lo tanto, la formación de un empleado de Nortempo es un derecho y un deber dentro de la compañía.³

El plan de formación con el que cuenta Nortempo es de carácter anual y para su elaboración, el departamento de Recursos Humanos realiza un diagnóstico mediante el cual recoge las necesidades de la compañía a través del Director general, Directores territoriales y Directores de

² Manual de procedimientos de gestión de Recursos Humanos.

³ Manual de procedimientos de gestión de Recursos Humanos.

oficina, de manera que se pueda determinar los temas de formación que deberán recibir los colaboradores.

Una vez definidos los temas de formación, el Departamento de Recursos Humanos y los Directores territoriales de manera coordinada trabajan a inicios del año el plan de formación Nortempo. Dicho documento es difundido a través de un calendario anual, llegando a cada superior inmediato de todas las filiales. Los trabajadores de Nortempo recibirán formación para consolidar sus conocimientos y recibir actualizaciones sobre contenidos que se están realizando en la práctica laboral.

Para que un trabajador pueda acceder a la formación existen dos vías: la primera a través del Departamento de Recursos Humanos y la otra mediante el superior inmediato.⁴ A continuación se describe cada una de ellas.

1. **Departamento de Recursos Humanos:** Convoca a los empleados para recibir formación, siempre que se estime conveniente siguiendo las directrices globales de la compañía. En este sentido, todo nuevo empleado recibirá por primera vez la formación correspondiente a su puesto de trabajo, a inicio de su labor o cuando se considere oportuno.
2. **Superior inmediato: El responsable de la oficina podrá solicitar formación para los trabajadores** a su cargo. Esta formación se solicitará a Recursos Humanos y se consensuarán las necesidades y plan de actuación de forma coordinada en cada caso. Especialmente, ante situaciones de rotación de personal y/o promociones internas.

La formación que brinda la empresa, se da a través de una plataforma llamada Formación Nortempo. Los trabajadores pueden acceder mediante un usuario y contraseña. Los temas que se desarrollan son: Administración en finanzas, Calidad de medio ambiente, Comercial y marketing, Gestión empresarial, Idiomas, Legislación, Nuevas tecnologías, Producción y logística, Prevención de riesgos laborales y Recursos Humanos. Dichos temas son elegidos por los mismos trabajadores a criterio de cada uno. Los cursos tienen una duración diferente, en promedio duran un mes. Los colaboradores pueden llevar hasta 2 cursos a la vez, esto es permitido de acuerdo a las horas que tenga cada curso. Al finalizar el curso se le otorga al trabajador un certificado online, la cual acredita el haber culminado satisfactoriamente.

Por otro lado, Nortempo realiza una evaluación por competencias a sus colaboradores, lo cual debe darse de forma anual. Mediante esta evaluación cada persona es evaluada por su “jefe”, su “compañero” y una persona de su equipo. Esta evaluación se realiza a todas las filiales con el fin de medir el rendimiento de los colaboradores, comprobar la eficacia de los procesos y tomar decisiones con respeto a la formación que deben recibir.

⁴ Manual de procedimientos de gestión de Recursos Humanos.

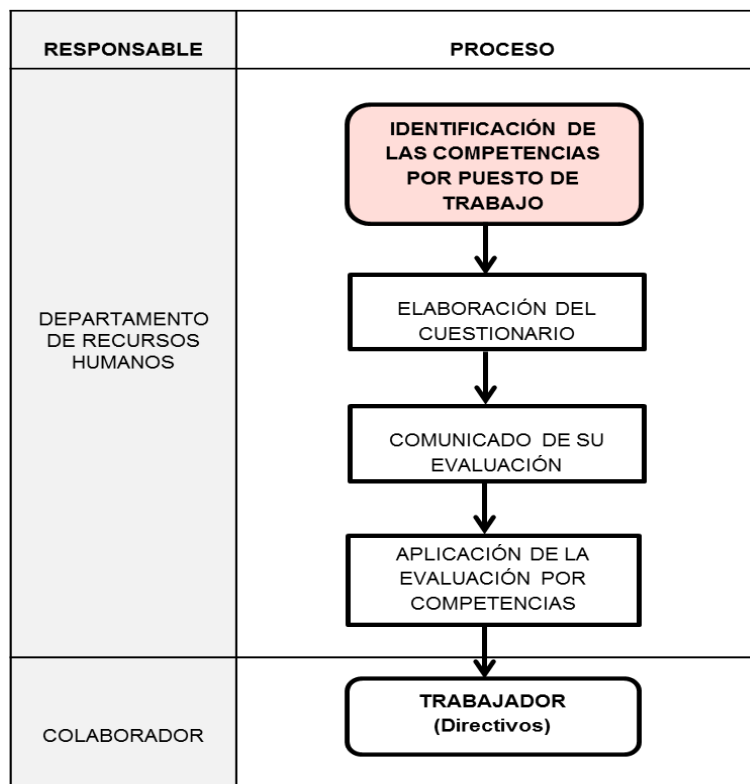
Después del análisis a las políticas con las que cuenta la empresa Nortempo, se ha detectado que existe una carencia de contenidos en los temas de formación para mejorar y/o potenciar las competencias de los trabajadores. Por otro lado, se observa que en la oficina de Pamplona no se ha aplicado la evaluación por competencias a sus trabajadores en un 100%. Esta evaluación ha iniciado por los niveles directivos en el mes de enero del presente año, pero no se ha realizado a los demás colaboradores.

Cabe mencionar que si la empresa fortalece y/o potencia las competencias de los colaboradores, se beneficiarán tanto sus empleados como la organización, ya que contará con colaboradores productivos, comprometidos, motivados y con sentido de pertenencia de la empresa. Por estos motivos considero necesario realizar un: “Diagnóstico e implementación de un plan de coach para potenciar las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo – España, 2016”.

III. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO/ SITUACIÓN ACTUAL

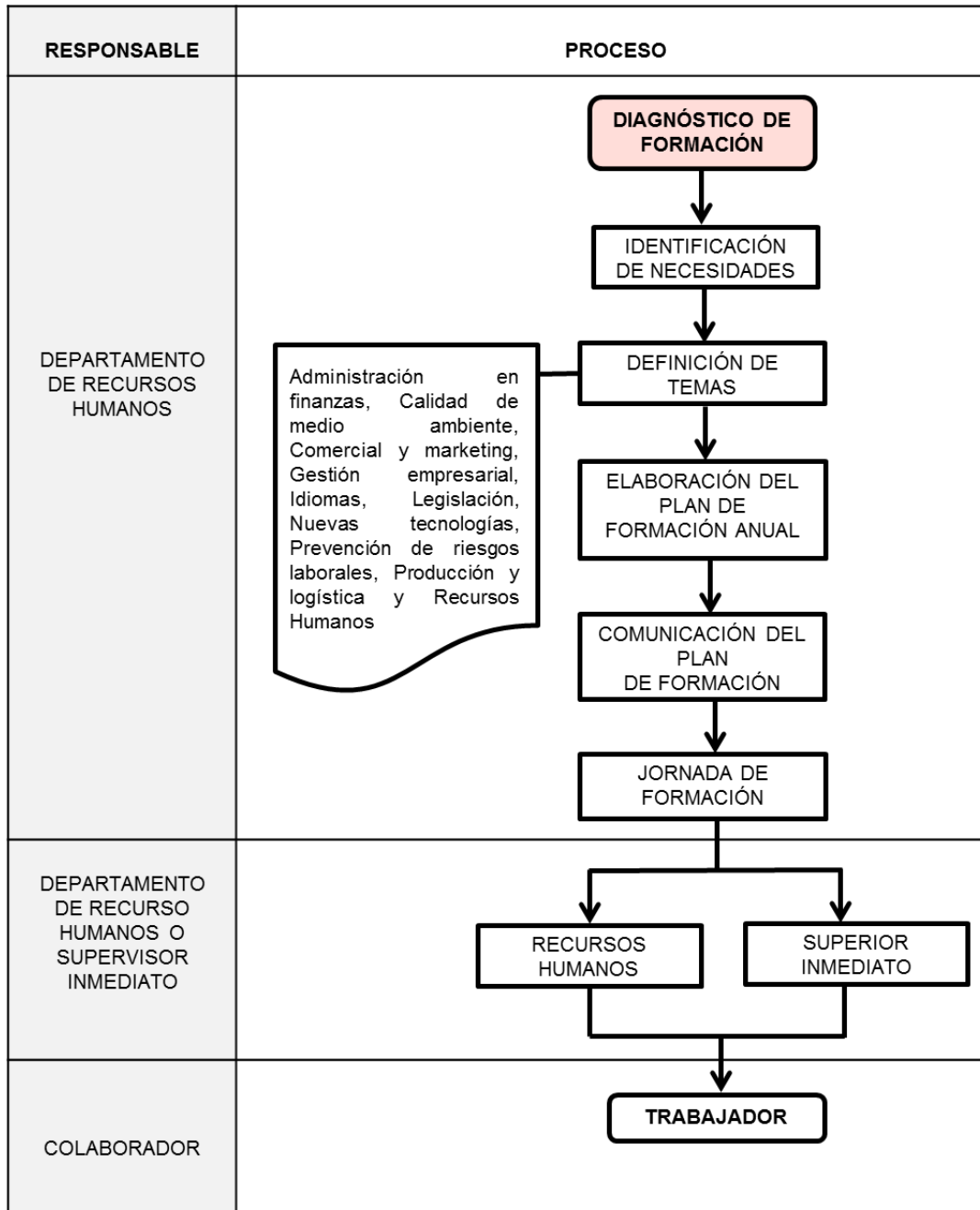
Para una mejor visualización de la situación actual se ha elaborado un diagrama de flujo que se muestra a continuación:

Diagrama Nº 01: Diagrama de flujo de Evaluación por Competencias



Fuente: Elaboración propia

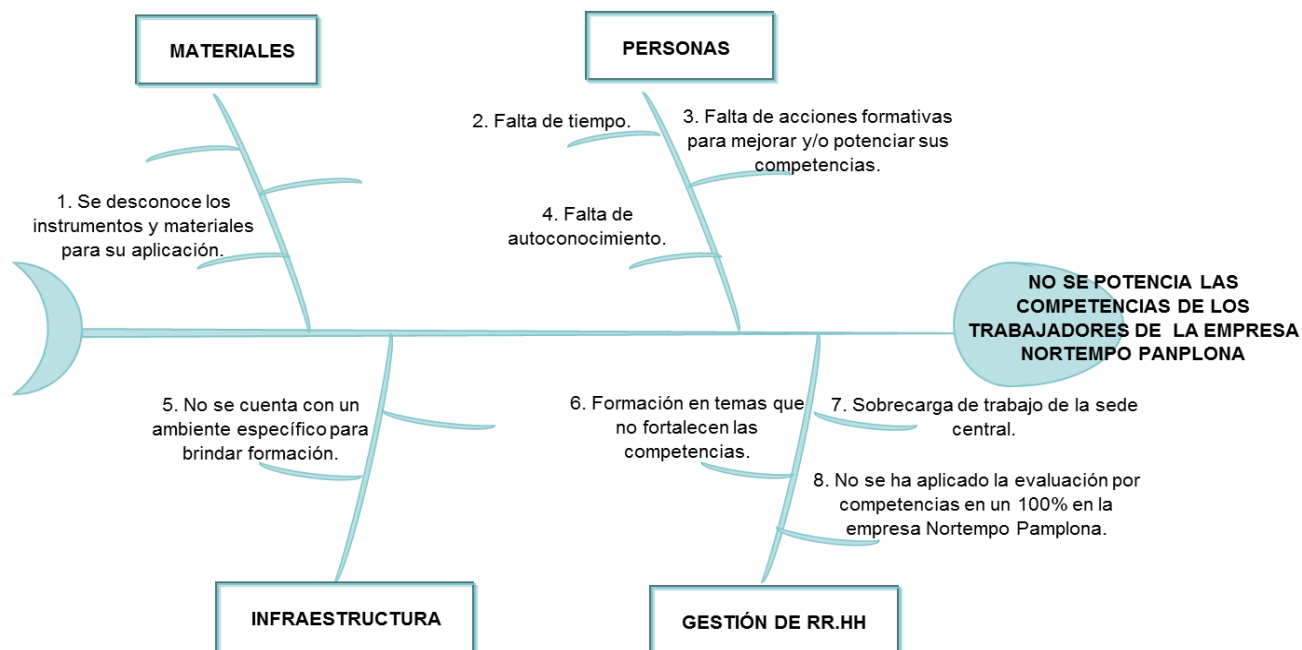
Diagrama Nº 02: Diagrama de flujo de formación a los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

IV. IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE MEJORA

Diagrama de Ishikawa del problema actual.



A continuación describiremos el diagrama de Ishikawa sobre el problema, los sub problemas y las posibles causas que estén ocasionando dicha situación.

Como principal problema encontramos que: No se potencia las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo Pamplona. Los sub problemas son los siguientes:

a) MATERIALES:

1. **Se desconoce de los instrumentos y materiales para su aplicación:** Nortempo Pamplona desconoce de los instrumentos necesarios para medir las competencias y el material para mejorar y/o potenciar las competencias de los colaboradores, debido que a la fecha no se ha aplicado la evaluación por competencias a un 100%, solo en el mes de enero del presente año se aplicó a la directora de oficina y no se continuó con los demás niveles jerárquicos. Otro de los motivos por el cual se desconoce de los materiales, es que no se cuenta con un personal exclusivo de Recursos Humanos en las oficinas de Pamplona que haga seguimiento sobre el proceso.

b) PERSONAS:

2. **Falta de tiempo:** Los colaboradores de la empresa Nortempo Pamplona por los horarios que tienen en el trabajo y la responsabilidad familiar, no disponen del tiempo suficiente para poder asistir a centros de formación o llevar cursos virtuales que contribuyan al desarrollo de sus competencias personales y profesionales.

3. **Falta de autoconocimiento:** No todos los trabajadores son conscientes de las competencias que posee, por lo que se considera que existe una falta de autoconocimiento de sus fortalezas y sus áreas de mejora que tiene aún por desarrollar.

4. **Falta de acciones formativas para mejorar y/o potenciar sus competencias:** Los trabajadores de la empresa Nortempo Pamplona de manera independiente no están tomando acciones para fortalecer sus propias competencias, mostrando una falta de interés para fortalecer sus capacidades en el desenvolvimiento de su labor que desempeña.

c) INFRAESTRUCTURA:

5. **No se cuenta con un ambiente específico para brindar formación:** La sede de la empresa Nortempo Pamplona cuenta con solo dos oficinas: una destinada para la directora oficina y el otro ambiente para los consultores, de manera que para brindar formación o trabajar con los colaboradores no se dispone de un ambiente específico.

d) GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

6. **Formación en temas que no fortalecen las competencias:** La formación que vienen recibiendo los colaboradores de la empresa Nortempo Pamplona, son en temas de conocimiento técnico, más no en contenidos que fortalezcan y/o potencien sus competencias que su puesto de trabajo lo requiere.

7. **Sobrecarga de trabajo de la sede central:** El departamento de Recursos Humanos se encuentra en la sede central, ubicada en ciudad Galicia, por la magnitud de sedes con las que cuenta la compañía y que desde allí se maneja directamente toda la gestión del personal, a la fecha no ha logrado cumplir con los trabajos que corresponden a la aplicación de la evaluación por competencias, por tanto no se está identificando la situación actual de las competencias que posee cada colaborador.

8. **No se ha aplicado la evaluación por competencias en un 100% en la empresa Nortempo Pamplona:** El Departamento de Recursos de Humanos a la fecha no ha continuado con la aplicación de la evaluación por competencias a todos los colaboradores de la oficina de Pamplona, inició por el nivel directivo en el mes de enero del presente año, pero no ha seguido realizando a los demás colaboradores, pese a que está establecido dentro de sus políticas desarrollar dicha evaluación cada año.

V. SELECCIÓN DE LA MEJORA A DESARROLLAR

Una vez analizado la situación actual de la gestión que viene realizando el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Nortempo, a través del diagrama de Ishikawa de causa y

efecto, a continuación se realizará la selección de la propuesta de mejora, para ello valoraremos las causas que vienen ocasionando el problema a través de los criterios: Impacto en las personas e Impacto en el negocio, al cual se le dará una puntuación de 1 a 5.

Tabla Nº 1: Selección de la mejora

CAUSAS	IMPACTO EN LAS PERSONAS	IMPACTO EN EL NEGOCIO	PUNTUACIÓN
1	4	5	9
2	4	3	7
3	4	4	8
4	5	4	9
5	3	4	7
6	4	4	8
7	2	5	7
8	5	5	10

Fuente: Elaboración propia

En la valoración realizada a las causas sobre el impacto que tiene en las personas y en el negocio, se ha obtenido una puntuación de 10 en la causa Nº 08, lo cual hace referencia que no se ha aplicado la evaluación por competencias en un 100% en la empresa Nortempo Pamplona. A la fecha no se ha cumplido con la evaluación por competencias a todos los colaboradores, lo cual es muy importante para la empresa y los colaboradores realizar este tipo de evaluaciones de manera que trae consigo diversos beneficios. Esta evaluación permite valorar el desempeño del colaborador, identifica problemas, necesidades y oportunidades de mejora y entre otros aspectos, para alinear las competencias de la persona con la estrategia y objetivos de la empresa y potenciar el rendimiento del talento humano para el logro de mejores resultados.

Asimismo, se ha obtenido una puntuación de 9 en la causa Nº 01: Nortempo Pamplona desconoce de los instrumentos y materiales para su aplicación. Frente a la situación que se identificado, será necesario elaborar o buscar algún instrumento que permita realizar un diagnóstico de competencias y elaborar los materiales necesarios para potenciar las competencias de los colaboradores. Otra de las causas en la que se ha tenido una valoración de 9, es la causa Nº 4: Falta de autoconocimiento por parte de los colaboradores. Es importante que todo colaborador se conozca asimismo, sea consciente de las fortalezas y debilidades que posee, de manera que pueda desarrollar todo su potencial en su vida personal y profesional, asimismo el autoconocimiento es importante para la autoestima de una persona, de manera que le permite valorarse y comprender a los demás. Por lo tanto, en estas causas nos orientaremos para proponer una mejora al problema que se viene dando en la empresa de Nortempo Pamplona.

VI.OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Tabla Nº 2: Objetivos.

	OBJETIVO	DONDE	CUANDO	QUIÉN (Responsables)	COMO	INDICADOR
GENERAL	Incrementar el compromiso, identificación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores con la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos y aumentar las ventas anuales.	<ul style="list-style-type: none"> En Nortempo Pamplona 	<ul style="list-style-type: none"> De Junio hasta Setiembre. 	<ul style="list-style-type: none"> Becaria y colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Mediante la aplicación de un diagnóstico de competencias e implementación de un plan coach. 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
ESPECÍFICOS	1. Determinar las fortalezas que posee cada colaborador a fin de integrarlos con los valores estratégicos y planes de ventas anuales.	<ul style="list-style-type: none"> En Nortempo Pamplona 	<ul style="list-style-type: none"> En el mes de Agosto. 	<ul style="list-style-type: none"> Becaria 	<ul style="list-style-type: none"> Con la aplicación de un diagnóstico de competencias para identificar las fortalezas y las áreas de mejora de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de fortalezas que posee cada colaborador de la empresa Nortempo Pamplona.
	2. Incrementar el desempeño y la productividad de los colaboradores en un 10%.	<ul style="list-style-type: none"> En Nortempo Pamplona 	<ul style="list-style-type: none"> De Agosto a Setiembre. 	<ul style="list-style-type: none"> Becaria y colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> A través del plan de coach, mostrando a cada colaborador las fortalezas que posee y trabajando en las áreas de mejora con una guía de trabajo de coaching. Alineando las fortalezas del colaborador con los planes de acción de cada área de mejora de acuerdo a la estrategia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Comparar resultados económicos mensuales y anuales de un año a otro.
	3. Potenciar las competencias de los colaboradores alineándolas a la estrategia organizacional para brindar una calidad de servicio y lograr un 90% de satisfacción de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> En Nortempo Pamplona 	<ul style="list-style-type: none"> De Agosto a Setiembre. 	<ul style="list-style-type: none"> Becaria y colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> A través del plan de coach, mostrando a cada colaborador las fortalezas que posee y trabajando en las áreas de mejora con una guía de trabajo de coaching. Alineando las fortalezas del colaborador con los planes de acción de cada área de mejora de acuerdo a la estrategia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de encuestas de satisfacción de cliente de forma mensual. Porcentaje (%) de satisfacción del cliente anualmente.

Fuente: Elaboración propia

VII. INDICADORES

Tabla N° 3: Objetivos e Indicadores.

OBJETIVO		INDICADOR
GENERAL	Incrementar el compromiso, identificación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores con la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos y aumentar las ventas anuales.	1. Comparación de los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
ESPECÍFICOS	1. Determinar las fortalezas que posee cada colaborador a fin de integrarlos con los valores estratégicos y planes de ventas anuales.	1. Índice de fortalezas que posee cada colaborador de la empresa Nortempo Pamplona.
	2. Incrementar el desempeño y la productividad de los colaboradores en un 10%.	1. Comparar resultados económicos mensuales y anuales de un año a otro.
	3. Potenciar las competencias de los colaboradores alineándolas a la estrategia organizacional para brindar una calidad de servicio y lograr un 90% de satisfacción de los clientes.	1. Comparación de encuestas de satisfacción de cliente de forma mensual. 2. Porcentaje (%) de satisfacción del cliente anualmente.

Fuente: Elaboración propia

VIII. PROPUESTA DE MEJORA

Para incrementar el compromiso, identificación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores con la empresa, con el fin de lograr los objetivos establecidos y aumentar las ventas anuales, se propone mejorar y/o potenciar las competencias personales y profesionales de los trabajadores de la empresa Nortempo Pamplona. Siendo esto una prueba piloto para la implementación hacia las demás sedes con las que cuenta la compañía.

Para la ejecución de la propuesta de mejora se realizará un diagnóstico de competencias e implementación de un plan de coach. A continuación se describe en 3 fases de cómo se desarrollará toda la propuesta de mejora:

FASE 1: DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS:

En esta primera fase se realizará un diagnóstico de competencias para identificar las fortalezas y las áreas de mejora de cada colaborador de la empresa Nortempo Pamplona, una vez identificadas se iniciará a trabajar las áreas de mejora y/o potenciar los puntos fuertes a través del plan de coach, el cual se realizará mediante sesiones de coaching individual y/o grupal.

Para el desarrollo de esta primera fase, se ha establecido dos etapas:

1. PRIMERA ETAPA: Elaboración del test de competencias.

Como instrumento de medición sobre la situación actual de los trabajadores con respecto a cómo se encuentran sus competencias personales y profesionales, se elaborará un test de competencias. Para el cual en primer lugar se va a definir y entender que son las competencias según Levy Leboyer (1997), son aquellas cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que ha de tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión en una organización determinada y en un puesto en concreto.⁵

Asimismo según AENOR, Norma: UNE 66173:2003 IN, nos dice que las competencias se basan esencialmente en las capacidades profesionales y en el desempeño de las tareas que una persona haya venido realizando en su vida laboral. En una competencia intervienen 3 elementos:

1. *Una persona (un agente):* Esta persona posee un sistema de valores (basados fundamentalmente en su cultura, sus creencias y sus circunstancias pasadas y presente). Su conducta está condicionada por sus aspiraciones que determinan su motivación y su predisposición al aprendizaje. Posee la capacidad de aprender que sirve de base a disposición de evolucionar. Dispone de conocimientos generales y específicos. Este conjunto de elementos intrínsecos configura la identidad de la persona.
2. *Un campo y un entorno de aplicación.*
3. *Una autoridad que evalúa y reconoce: Unos marcos legales y reglamentarios, así como un sistema jerárquico de la organización, que puede incluir un área específica, como pudiera ser una "Dirección de Recursos Humanos", con responsabilidades y autoridad para influir en la competencia del personal correspondiente de la organización.*⁶

⁵ Levy C. (1997). Gestión por competencias. Barcelona. Gestión 2000.

⁶ Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR, (2010). Norma: UNE 66173:2003 IN: Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias. Consultada el 22 de agosto del 2016 en <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0029960#.V7YR0PI97IU>.

Por lo tanto, se puede decir que una competencia es multidimensional que encierra el “*saber*” (conceptos y conocimientos), el “*saber hacer*” (habilidades, métodos y técnicas), el “*saber ser*” (actitudes y valores que orientan el comportamiento de cada persona) y el “*saber estar*” (capacidades que posee una persona para el desarrollo personal y profesional).

Partiendo de estas premisas se elaborará el test de competencias, asimismo se tendrá en cuenta el puesto de trabajo en el que se desempeña cada colaborador, ya que esto condicionará las competencias que deberá tener de acuerdo a su perfil del puesto de trabajo, de la misma forma se tendrá presente la cultura empresarial (valores, misión y visión), lo cual nos informa sobre la razón de ser de la compañía y la manera de cómo actúa en el mercado. Por lo tanto, se elaborará 3 test de competencias, uno para el Director de oficina, Consultor/a Comercial y finalmente para el Consultor/a de Administración - Selección. En el Anexo N°1 se aprecia los valores de la compañía, en el Anexo N°2 se encuentran los perfiles de los colaboradores con las competencias que requiere su puesto de trabajo y en el Anexo N° 3 la propuesta de competencias que tendrá cada test.

Los test de competencias estarán constituidos por tres dimensiones: dimensión interpersonal, dimensión personal y dimensión de negocio, cada una de estas dimensiones contienen diferentes competencias que se miden a través de 4 enunciados. A continuación describimos cada una de las dimensiones y sus competencias que tendrá cada test de acuerdo al puesto de trabajo.

I. LA DIMENSIÓN INTERPERSONAL: Contiene a las competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y su desempeño dentro de su puesto de trabajo.⁷ Las competencias son las siguientes:

- 1. Comunicación:** Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- 2. Gestión de conflictos:** Capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.
- 3. Trabajo en equipo:** Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.
- 4. Respeto:** Capacidad de mostrar buena actitud y consideración con los demás, incluyendo la forma y manera de expresar sus opiniones, preguntas, etc.

⁷ Cardona P. y García P. (2005). Como desarrollar competencias de liderazgo. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A – EUNSA.

5. Delegación: Capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y de los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

II. LA DIMENSIÓN INTERPERSONAL: Esta dimensión contiene a las competencias que ayudan a desarrollar en los trabajadores la confianza, identificación y compromiso con la misión y visión de la empresa⁸. Las competencias son:

1. Aprendizaje: Capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

2. Pasión: Capacidad de energía y acción vehemente hacia el trabajo que realiza en el día a día dentro de la empresa.

3. Compromiso: Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con su trabajo dentro del plazo establecido. Asumiendo con responsabilidad la misión, visión y valores de la empresa para brindar un servicio de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

4. Gestión del tiempo: Capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

5. Gestión de la información: Capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.

6. Mejora continua: Capacidad para mejorar cualquier proceso o servicio, de manera que permita un crecimiento y optimización de los factores importantes de la empresa y a la vez mejore el rendimiento y productividad del trabajador.

7. Iniciativa: Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

8. Toma de decisiones: Capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

9. Honestidad y transparencia: Cualidad de la persona de ser honesta, de comportarse y expresarse con sinceridad, justicia y verdad.

10. Proactividad y pensamiento crítico: Capacidad de la persona de asumir el pleno control de su conducta de modo activo, toma iniciativa y desarrolla acciones creativas

⁸ Cardona P. y García P. (2005). Como desarrollar competencias de liderazgo. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A – EUNSA.

para generar mejoras. Analiza, entiende y evalúa la consistencia de los rozamientos de las situaciones que se den en la empresa.

III. LA DIMENSIÓN DE NEGOCIO: La presente dimensión contiene competencias que están encaminadas al logro de los recursos económicos para la empresa.⁹

- 1. Orientación a los resultados:** Actitud de ejecución de los procesos para conseguir resultados y de actuar con rapidez cuando hay que tomar decisiones que afectan a la organización, a las necesidades de los clientes o para adelantarnos a la competencia.
- 2. Orientación al cliente:** Capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuestas a sus peticiones y sugerencias.
- 3. Gestión de los recursos:** Capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- 4. Visión del negocio:** Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Para medir cada una de las competencias, se ha establecido 4 enunciados de preguntas cerradas, la cual describen comportamientos, hábitos, actitudes, tareas, actividades o funciones propias a su puesto de trabajo y entre otros aspectos que describen dicha competencia en tiempo real y de forma directa.

Con respecto a la valoración de las competencias, se ha visto por conveniente utilizar la escala de Likert de frecuencia, que a continuación se indica:

Tabla Nº 4: Escala de Likert

1	2	3	4	5
Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Muy frecuentemente	Siempre

En base a todo lo mencionado anteriormente han sido elaborados los test de competencias de manera virtual, para ello se ha preparado un ejemplar en físico, el cual se aprecia en el Anexo Nº 04.

⁹ Cardona P. y García P. (2005). Como desarrollar competencias de liderazgo. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A – EUNSA.

2. SEGUNDA ETAPA: Aplicación del test de competencias.

En esta fase se llevará a cabo la aplicación del test de competencias a los trabajadores de la empresa Nortempo Pamplona. Para ello se realizará una evaluación de 180º, donde el colaborador se autoevaluará, evaluará a su par y será evaluado por su jefe inmediato.

En primer lugar, se dará a conocer a los trabajadores los motivos de la evaluación por competencias, los objetivos y los resultados que se espera conseguir, de manera que se comprometan e involucren en el proceso del diagnóstico de competencias e implementación del plan de coaching. Además, para su comunicación e información a los trabajadores se realizará una reunión con todos los colaboradores de la oficina.

En segundo lugar, se enviará los test de competencias al correo corporativo de cada colaborador, enviándose su autoevaluación y evaluación externa. En el Anexo N° 05 se muestra la imagen de los test de competencias que serán enviados a los correos corporativos.

En tercer lugar, se obtendrá los resultados de evaluación por cada colaborador, los cuales serán procesados mediante herramientas estadísticas.

Siguiendo estos pasos se ha llevado a cabo la aplicación de la evaluación por competencias a los colaboradores de la empresa Nortempo Pamplona.

Es muy importante tener en cuenta que aplicar una Autoevaluación de competencias es una herramienta de gran ayuda y utilidad para el desarrollo personal y profesional de cada persona, permite conocerse a sí mismo, reflexionar sobre el comportamiento, hábitos y actitudes. De la misma manera contar con una evaluación externa es muy útil, porque permite contrastar la valoración de uno mismo con lo que los demás perciben, ayuda a conocerse mejor las fortalezas que posee uno y obtener conocimiento de las áreas de mejora para asumir nuevos retos de crecimiento personal y profesional. Esto es el primer paso para poner en marcha las acciones de mejora, continuar con el proceso de aprendizaje y desarrollo personal.

FASE 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE TEST DE COMPETENCIAS

En esta segunda fase se procesarán los resultados obtenidos de la autoevaluación y evaluación externa de cada trabajador, para el procesamiento de datos se realizará de forma sistemática empleando el programa estadístico Excel, de manera que los resultados serán presentados mediante gráficos.

En este procesamiento de datos se contrastarán la autoimagen y la imagen percibida por los demás. Los resultados que se obtienen en las evaluaciones significan:

- Los resultados negativos expresan aquellas competencias que su autoimagen es superior a la imagen percibida por los demás.
- La diferencia menor a 1, no tienen mucha relevancia, por lo que existe coherencia entre las competencias que posee y los que los demás saben que cuenta con aquella competencia.
- En caso de tener mayor a -1, esto indica que tiene desarrollada esa competencia, pero los demás no lo perciben así.
- En caso de tener mayor a 1, esto indica que los demás observan que posee esa competencia, pero el colaborador cree que no lo tiene desarrollada.

Para una mayor interpretación de los resultados de la evaluación por competencias, se elaboró un Directorio de Competencias, dicho documento recoge todas las competencias que se encuentran en los test. Este contiene la definición de cada competencia, el nivel de la competencia (alto, medio y bajo) y la definición de los indicadores que valoran cada una de ellas según su grado de desarrollo. Las competencias que contienen el directorio responden a las necesidades actuales y futuras, se encuentran alineadas a las estrategias y objetivos que la empresa desea lograr.

El Directorio de Competencias permitirá al coach y a los colaboradores tener una comprensión rápida y eficaz sobre las competencias, entender lo que significa cada una de ellas y los aspectos esenciales que miden. Asimismo, ayudará a conocer los niveles que hay por competencia y ver en qué nivel se encuentra cada colaborador de acuerdo a los resultados obtenidos en su evaluación. A su vez también el Directorio de Competencias permite minimizar el margen de error de las diversas interpretaciones que se puedan dar, de manera que homogenice su contenido y se dé un correcto uso y aplicación. En el Anexo N° 06 encontramos el Directorio de Competencias.

Procesado los resultados de la evaluación por competencias (Autoevaluación y Evaluación externa), se identificarán las fortalezas y las áreas de mejora, asimismo dichos resultados serán analizados e interpretados con el directorio de competencias.

Una vez obtenido los resultados serán trasladados a la guía de trabajo que se facilitará a cada colaborador para su autoconocimiento. Dicha guía de trabajo será entregado por el coach a cada colaborador de manera personal.

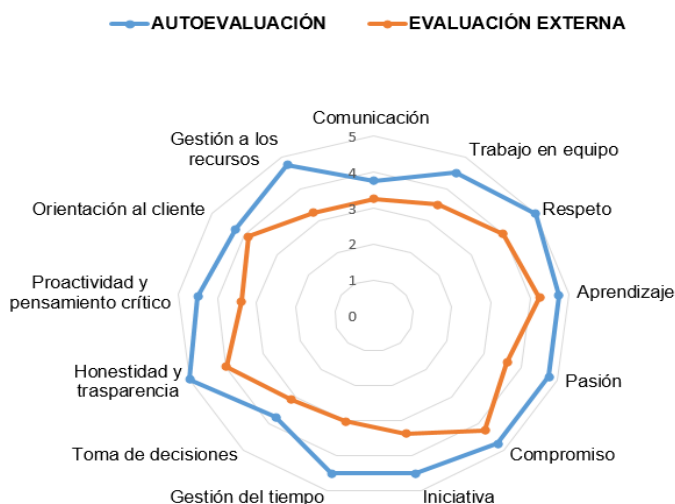
Siguiendo las instrucciones mencionadas anteriormente se ha desarrollado el procesamiento de datos, análisis de los resultados y la entrega de la guía de trabajo a cada colaborador de la empresa Nortempo Pamplona. A continuación se aprecia una tabla y gráfico como ejemplo de los resultados que cada colaborador tendrá. En el Anexo N° 07 se muestran todos los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Tabla Nº 5: Ejemplo de resultados de la evaluación por competencias

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN EXTERNA	DIFERENCIA	PROMEDIO DE COMPETENCIAS	NIVEL
INTERPERSONAL	Comunicación	3,75	3,25	-0,50	3,50	MEDIO
	Trabajo en equipo	4,50	3,50	-1,00	4,00	ALTO
	Respeto	5,00	4,00	-1,00	4,50	ALTO
PERSONAL	Aprendizaje	4,75	4,25	-0,50	4,50	ALTO
	Pasión	4,75	3,63	-1,13	4,19	ALTO
	Compromiso	4,75	4,25	-0,50	4,50	ALTO
	Iniciativa	4,50	3,38	-1,13	3,94	MEDIO
	Gestión del tiempo	4,50	3,00	-1,50	3,75	MEDIO
	Toma de decisiones	3,75	3,13	-0,63	3,44	MEDIO
	Honestidad y transparencia	5,00	4,00	-1,00	4,50	ALTO
	Proactividad y pensamiento crítico.	4,50	3,38	-1,13	3,94	MEDIO
DEL NEGOCIO	Orientación al cliente	4,25	3,88	-0,38	4,06	ALTO
	Gestión a los recursos	4,75	3,25	-1,50	4,00	ALTO

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 1: Ejemplo de resultados de la evaluación por competencias



Fuente: Elaboración propia

FASE 3: EJECUCIÓN DEL PLAN DE COACH

En esta fase de ejecución del plan de coach, se contará con la participación de un coach, que será un personal asignado por parte del Departamento de Recursos Humanos quien conozca y tenga dominio sobre el tema, esta será la persona que se hará responsable de dirigir todas las sesiones de coaching de manera individual y/o grupal.

Para esta oportunidad quien realizará las sesiones de coaching será la Licenciada Rusbby Nayc Vásquez Miranda, estudiante del Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones de la Universidad de Navarra – España.

Para un mayor entendimiento sobre el coaching a continuación describimos algunas definiciones: El coaching según el Instituto Europeo de Coaching, consiste en ayudar a la persona a aprender en lugar de enseñarle, libera el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. El coaching ayuda a que las personas se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser, personas comunes y corrientes alcancen logros extraordinarios.¹⁰

Según la Sociéte Francaise de Coaching nos dice que es acompañar a personas o equipos para asegurar el desarrollo de sus potencialidades y de sus conocimientos, en el marco de sus objetivos profesionales. Un proceso cuya finalidad es favorecer la toma de conciencia de una persona o de un equipo sobre su particular modo de funcionamiento, con el objetivo de superar la situación en la que la persona o el equipo se encuentran. Por otro lado Vilallonga dice que el coaching es el proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales.¹¹

Teniendo en cuenta estas inferencias la persona que realizará el coach deberá tener las siguientes características: Empático, Asertivo, Positivo, Comprensivo, Observador, Respetuoso, Paciente y Orientador a las metas.

Para el desarrollo de las sesiones de coaching se ha elaborado una Guía de trabajo, documento que servirá al coach y al colaborador (coachee) como instrumento de trabajo, siendo esta guía con la que se trabajará todas las sesiones de coaching. Cada colaborador tendrá 5 sesiones de coaching 3 de manera individual y 2 grupal, la duración por cada sesión es de 35 minutos.

La guía de trabajo se encuentra en el Anexo N° 08 lo cual contiene lo siguiente:

1. Resultados del diagnóstico de competencias:

Aquí se observa los resultados mediante un gráfico y una tabla donde se muestra las diferencias de la Autoevaluación y Evaluación externa, el promedio de dichas evaluaciones y el nivel en la que se encuentra cada competencia.

2. Autoconocimiento y percepción de las competencias:

En esta parte se compara la autoimagen y la imagen percibida por los demás sobre las competencias del trabajador. De manera que pueda elaborarse un plan de mejora personal. Aquí el colaborador anotará sus fortalezas y sus áreas de mejora según los resultados

¹⁰ Instituto Europeo de Coaching, (2016). *Que es el Coaching*. Consultada el 22 de agosto del 2016, en <http://www.institutoeuropeodecoaching.com/que-es-coaching/>.

¹¹ Vilallanga M., Alcaide F. y Casado J. (2003), *Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo, Fundamentos y Practicas del Coaching*, Barcelona: Ariel.

obtenidos en ambas evaluaciones. Luego completará una Matriz C de coaching, en la que se comparará mediante 4 cuadrantes, las fortalezas y las áreas de mejora de la Autoevaluación y Evaluación externa.

3. Análisis del potencial de la mejora:

Para la elección de las competencias a mejorar, se deberá valorar en base a tres criterios:

1. Importancia para su puesto de trabajo.
2. Aptitud o capacidad para el aprendizaje de esa competencia.
3. Actitud o motivación del trabajador hacia el aprendizaje de esa competencia.

Para calcular el potencial de mejora, se aplicará la siguiente fórmula:

Donde:

$$P = I \times A_p \times A_c$$

- **P** : Potencial de Mejora
- **I** : Importancia
- **A_p** : Aptitud
- **A_c** : Actitud

Una vez elegidas las competencias según los criterios se le dará una puntuación de 1= poco, 2= medio y 3 = mucho. En base a los resultados que se obtenga se elegirá 3 competencias, siendo estas las que se trabajarán en las sesiones de coaching.

4. Plan de mejora:

4.1. Desarrollo de las competencias:

Aquí se valorará las fortalezas para sacar el máximo provecho y desarrollar todo su potencial del colaborador, es necesario no perderlas de vistas, debido que las fortalezas no permanecen para siempre, sino se trabajan en ellas se puede tener cambios negativos. Se debe tener en cuenta que las fortalezas son nuestras mejores aliadas para llegar alcanzar mayores niveles de desarrollo personal y profesional.

4.2. Acciones de mejora:

En este punto se plantearán las acciones de mejora, para ello el colaborador tendrá en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Trazar objetivos para cada competencia, de manera que sean medibles, alcanzables, relevantes, específicas y seguíbles (MARES).
2. Definir las acciones a desarrollar por cada competencia.
3. Establecer un indicador por cada acción para medir su desarrollo.
4. Establecer un tiempo determinado para el desarrollo de cada acción.

4.3. Seguimiento del plan de mejora.

Para que el plan de mejora funcione y se obtenga los objetivos propuestos, el coach hará seguimiento a cada colaborador con el fin de detectar oportunamente los factores que faciliten o limiten los resultados establecidos. Asimismo el coach tendrá las siguientes funciones:

- Evaluar los avances o retrocesos en el proceso de mejora del colaborador (coachee).
- Ayudar a resolver las dificultades que se presenten en el proceso de coaching.
- Hacer algunos reajustes, en caso de ser necesario, ya sea en los objetivos o en el tiempo establecido para cumplimiento de la acción.
- Guiar y motivar al coachee a lograr sus objetivos planteados.

Para ello se ha elaborado un cuadro de seguimiento que se muestra a continuación:

Propuesta de cuadro de un cuadro de seguimiento

Nº REUNIÓN	FECHA	COMPETENCIA	OBJETIVO MARCADO	COMPORTAMIENTO A MEJORAR	ACCIONES	INDICADOR	TIEMPO	FORTALEZAS EN LAS QUE SE APOYA	DIFICULTADES ENCONTRADAS	PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN 1 AL 5

Para el desarrollo de las sesiones de coaching con los colaboradores de la empresa Nortempo Pamplona se ha establecido el siguiente cronograma:

Tabla Nº 6: Cronograma de sesiones de coaching

Nº DE SESIÓN	PUESTO DEL COLABORADOR	NOMBRE DEL COLABORADOR	TIEMPO DE DURACIÓN										
			AGOSTO				SETIEMBRE						
			1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Consultor comercial 1	Beatriz Cantero Iturri											
2	Consultor comercial 2	Ioritz Mitxelorena Sansiñena											
3	Consultor comercial 1	Beatriz Cantero Iturri											
4	Consultor comercial 2	Ioritz Mitxelorena Sansiñena											
5	Consultora de Adm. - Selección	Patricia Gregorio											
6	Directora de oficina.	Natalia Valcarlos Fernández											
7	Consultor Comercial 1 y 2	Beatriz Cantero y Ioritz Mitxelorena											
8	Consultora de Adm. - Selección	Patricia Gregorio											
9	Directora de oficina.	Natalia Valcarlos Fernández											
10	Directora de oficina y Consultora de Adm. - Selección.	Natalia Valcarlos Fernández y Patricia Gregorio											

Fuente: Elaboración propia

IX. ANÁLISIS CUANTITATIVO (COSTE – BENEFICIO)

Para la ejecución del presente trabajo de diagnóstico e implantación de un plan de coach para potenciar las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo Pamplona, se asumirá los siguientes costes:

- RECURSOS MATERIALES:**

Tabla Nº 7: Costes de materiales.

PARTIDAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BIENES:			
Folios A4	10 Unidades	0.10	1.00
SERVICIOS:			
Impresión de guías de trabajo y test.	90 Unidades	0.50	45.00
Fotocopias del material de trabajo.	90 Unidades	0.10	9.00
Encuadernado.	4 Unidades	1.80	7.20
TOTAL			62.2 Euros

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de los materiales se ha tenido un coste de 62.2 euros.

- **RECURSOS HUMANOS:**

La inversión que se tendrá para el personal encargado de elaborar los materiales de trabajo, aplicar la evaluación por competencias y desarrollar las sesiones de coaching, se asumirá un coste de 1 800 euros. Lo cual se detalla a continuación.

Tabla Nº 8: Costes de coach.

PARTIDA	Nº COLABORADOR	TOTAL DE SESIONES	TOTAL DÍAS	TOTAL HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
CAPITAL HUMANO						
Coach	1	10	5	12	30	1 800
TOTAL						1 800.00 Euros

En esta oportunidad el proceso estuvo a cargo de la Becaria.

Para los 4 colaboradores se asumirá un coste total de 240 euros por el tiempo que deja de laborar, debido a la formación que recibirá en competencias.

Tabla Nº 9: Costes de tiempo invertido del colaborador

PARTIDAS	Nº COLABORADOR	TOTAL DE SESIONES	TOTAL DIAS	TOTAL HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
CAPITAL HUMANO						
Consultores comerciales	2	3	3	2	12	72.00
Consultor de Adm.- Selección	1	3	3	2	12	72.00
Director de oficina	1	3	3	2	16	96.00
TOTAL	4	9	9	6		240.00 Euros

Fuente: Elaboración propia

Con el presente trabajo se pretende conseguir beneficios para el colaborador (a nivel personal y profesional) y para la empresa Nortempo.

a) Beneficios para el colaborador:

1. Ayuda al colaborador a tener autoconocimiento sobre las competencias que posee, conocer sus fortalezas y sus áreas de mejora.
2. Permite desarrollar y/o potenciar las competencias personales y profesionales de cada colaborador.
3. Facilita a los colaboradores adaptarse a los cambios de manera eficaz y eficiente.

4. Mejora su desempeño y productividad en el trabajo.
5. Fomenta un buen clima de trabajo, facilitando la comunicación entre los colaboradores.

b) Beneficios para la empresa:

Aplicar la evaluación por competencias a los colaboradores de la empresa Nortempo Pamplona, le permitirá a la empresa conocer la situación actual, el grado de desarrollo de las competencias de cada colaborador, identificará sus fortalezas y sus áreas de mejora, de manera que se trabaje en ellas para potenciar dichas competencias y se pueda obtener los siguientes beneficios:

1. Identificación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa.
2. Fomenta un buen clima laboral.
3. Crea una cultura de trabajo de visión en común.
4. Colaboradores productivos, mejores resultados y beneficios económicos.
5. Se brindará una mejor calidad de servicio, de manera que se consiga un 90% de clientes satisfechos.
6. Permite integrar las fortalezas de cada colaborador con los valores y la estrategia organizacional de la empresa.
7. Identifica diversas necesidades de formación en competencias para ser incluidos dentro de los contenidos del plan de formación.

X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

Para la implantación de la propuesta de mejora se ha organizado por fases, la cual se muestran a continuación:

- FASE 0: Inicio del proyecto de investigación.
- FASE 1: Diagnóstico de competencias:
 - ✓ Etapa 1: Elaboración del test de competencias.
 - ✓ Etapa 2: Aplicación del test de competencias.
- FASE 2: Análisis de los resultados :
 - ✓ Elaboración de directorio de las competencias.
 - ✓ Procesamiento de datos de la Autoevaluación y Evaluación externa.
- FASE 3: Ejecución del plan de coach
 - ✓ Elaboración de la guía de trabajo.
 - ✓ Desarrollo de las sesiones de coaching.
- FASE 4: Resultados finales del trabajo.

Para el desarrollo de cada una las fases se ha elaborado un cronograma de actividades, el cual se muestra en el Anexo N° 9.

XI. IMPLICACIONES DE LA MEJORA EN LAS PERSONAS:

La propuesta de mejora: “Diagnóstico e implementación de un plan de coach para potenciar las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo – España, 2016”, tendrá un impacto directo a los colaboradores, debido que mediante la evaluación por competencias le permitirá al colaborador conocer su situación actual sobre sus competencias, el nivel de su competencia en la que se encuentra desarrollada, identificará su fortalezas y sus áreas de mejora, esto le ayudará a que el colaborador tenga autoconocimiento de las competencias que posee y las que aún tiene por desarrollar. Una vez realizado este diagnóstico, cada colaborador contará con 5 sesiones de coaching, permitiéndole mejorar y/o potenciar sus competencias personales y profesionales, le ayudará a mejorar su desempeño y a ser más productivos en el desarrollo de su labor que desempeña.

Para que la propuesta de mejora tenga éxito en su ejecución, el Departamento de Recursos Humanos, deberá asignar a un personal que conozca sobre coach, contar con todas las herramientas necesarias para su aplicación y desarrollo, es por ello que mediante esta propuesta se le facilitará todos los materiales necesarios, para el diagnóstico de competencias y las sesiones de coaching. Los materiales que se le proporcionará son los siguientes:

- Test de competencias para los puestos de Consultor Comercial, Consultor Administrativo – Selección y Director de Oficina.
- Directorio de competencias.
- Guía de trabajo para las sesiones de coaching.

Asimismo deberá establecer un cronograma para la aplicación de la evaluación por competencias y para el desarrollo de las sesiones de coaching de toda la compañía, luego de ello tendrá que comunicar a todos los colaboradores la aplicación de la evaluación e informar los objetivos y el fin que tiene la empresa con dicha evaluación, de manera que todos los colaboradores estén informados, se sientan comprometidos, se involucren y no muestren resistencia al momento de la evaluación.

Una vez ejecutada la evaluación, el personal encargado deberá procesar los datos obtenidos en la autoevaluación y evaluación externa, para luego hacer la entrega de las guías de trabajo a cada colaborador, documento con el que se trabajará en las sesiones de coaching, del mismo modo tendrá que hacer seguimiento a cada colaborador para ver que estén cumpliendo con los objetivos propuestos.

XII. VALORACIÓN DE LA MEJORA POR LOS BENEFICIARIOS:

Para la validación de la utilidad de la propuesta de mejora: “Diagnóstico e implementación de un plan de coach para potenciar las competencias de los trabajadores de la empresa Nortempo – España, 2016”, se ha visto por conveniente aplicar una prueba piloto en la oficina de Nortempo Pamplona, debido que la propuesta está proyectada a ser implantado a las diferentes sedes que cuenta la compañía.

Para la ejecución de la propuesta se ha hecho participe a todos los colaboradores, sé les informó a cada uno de ellos la ejecución y el fin que tiene el presente trabajo, por tanto se ha contado con el apoyo de los trabajadores en todo el desarrollo de la propuesta, es decir desde el momento de la aplicación de la evaluación por competencias y durante el desarrollo de las sesiones de coaching.

La aplicación de la prueba piloto, ha permitido comprobar la funcionalidad de los materiales para el diagnóstico y el plan de coach, asimismo, se ha realizado una encuesta a los colaboradores sobre la valoración de la evaluación por competencias y las sesiones de coaching, lo cual se obtenido las siguientes respuestas. Anexo N° 11.

En la primera pregunta: ¿En qué te ayudó la evaluación por competencias y las sesiones de coaching? Los colaboradores mencionan que les ha ayudado a conocer sus fortalezas y debilidades, ver como los demás les perciben, de manera que puedan mejorar en su trabajo.

Con respecto a la segunda pregunta: ¿Observas algún cambio o alguna mejora en tu persona, después de haber tenido las sesiones de coaching? Uno de los colaboradores indica que si ha notado mejoras en su rendimiento de trabajo, los demás responden que aún no, pero esperan que se observe en transcurso del desenvolvimiento de su trabajo.

En la tercera pregunta: ¿Qué valor agregado cree que apporto esta formación en beneficio de la empresa Nortempo? , Los colaboradores responden que el valor agregado ha sido potenciar el capital humano para contar con colaboradores con mayor desempeño y productividad.

En la cuarta y última pregunta: ¿Qué mejoras propones para esta formación? Proponen mejorar la planificación del tiempo de las sesiones, para no interferir el horario de trabajo, debido que su labor diaria es recargada. Del mismo modo proponen hacer un seguimiento al trabajo realizado, que se programen más sesiones con una mayor inversión de tiempo en forma individual y grupal.

Por tanto, podemos decir que la evaluación por competencias y el desarrollo de las sesiones de coaching ha sido de gran ayuda para cada uno de los colaboradores, pese a que no se logró cumplir con el total de las sesiones programadas.

XIII. CONCLUSIONES:

1. Con la aplicación del Diagnóstico de Competencias se ha podido determinar las fortalezas y las áreas de mejora que posee cada colaborador de la empresa Nortempo Pamplona, los mismos que tienen como fortaleza en común la competencia de Orientación al cliente, tres colaboradores tienen la competencia de Compromiso y dos colaboradores poseen la competencia Respeto y Pasión, lo cual tres de estas competencias se tiene como valores de la empresa, esto nos indica que existe en los colaboradores compromiso, pasión, respeto y orientación al cliente, se está creando un sentimiento de pertenencia con la empresa, siendo esto muy importante para la compañía, los colaboradores se están comprometiendo, identificando e involucrando con la consecución de los objetivos planteados, esto se logrará consolidar aún más con el desarrollo de las áreas de mejora trabajadas mediante las sesiones de coaching y las fortalezas que posee cada colaborador, lo cual permitirá crear una empresa sólida. Por tanto se puede decir que se ha logrado el objetivo específico N°1 del referido proyecto.
2. Mediante el desarrollo de las sesiones de coaching se ha logrado que los colaboradores sean conscientes de las competencias que posee, se responsabilicen de sus actividades y funciones, asimismo ha permitido desarrollar en cada colaborador determinados comportamientos, estableciendo planes de acción e indicadores que sustentan la competencia de mejora, dichas acciones están alineadas con la estrategia de la empresa y para que el colaborador potencie sus competencias. Estas acciones incrementarán su desempeño y productividad en su trabajo, de manera que se brinde un servicio de calidad, se logre los objetivos propuestos y se obtenga mejores resultados económicos. Cabe destacar que los resultados no son inmediatos, lográndose en un corto o mediano plazo, por tanto se recomienda a la empresa Nortempo hacer seguimiento para notar los cambios que se estén produciendo, para ello deberá comparar los resultados económicos mensuales y anuales de un año a otro, de manera que la empresa podrá observar el logro del objetivo específico N° 2.
3. El coste que lleva la implementación de la propuesta de mejora es baja en comparación a los diversos beneficios y cambios significativos que se espera obtener en los colaboradores como en la empresa, son herramientas que ayudan a conocer la situación actual de las competencias del colaborador, permite saber el nivel de sus competencias, ayuda al colaborador a tener autoconocimiento de las fortalezas que posee y sus áreas de mejora, fomenta un buen clima de trabajo, crea identificación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa, logrando contar con colaboradores más productivos, para brindar un mejor servicio y se obtenga mejores resultados, del mismo modo se puede identificar diversas necesidades de formación en competencias y en conocimiento, para desarrollar, potenciar e integrar las fortalezas de cada colaborador con los valores y la

estrategia organizacional de la empresa, siendo las fortalezas las mejores aliadas para alcanzar un mayor desarrollo personal y profesional.

4. El presente trabajo de diagnóstico e implantación de un plan coach, cuenta con todas las herramientas necesarias para ser ejecutada en las diferentes sedes con las que cuenta la compañía de Nortempo y se deja en evidencia que su implantación en la empresa Nortempo Pamplona ha sido un gran aporte, a la fecha no se había realizado una evaluación por competencias en un 100% y no se estaba potenciando las competencias de los colaboradores, siendo indispensable utilizar estas herramientas que generen valor agregado para la empresa, permite el crecimiento y desarrollo del capital humano, crea ventajas competitivas y hace que las empresas mejoren su posicionamiento dentro del mercado.
5. La empresa Nortempo para comprobar si está logrando los resultados con la propuesta ejecutada, con respecto a la mejora del servicio y la satisfacción de clientes en un 90%, deberá aplicar a cada cliente una encuesta de satisfacción después de haber hecho uso del servicio que brinda, de manera que se conozca el nivel de satisfacción del cliente de forma mensual para ser comparado los resultados de un mes a otro y se obtenga un % anual de satisfacción, que servirá de referencia para observar el logro del objetivo específico N°3. Para ello se ha elaborado la encuesta de satisfacción de clientes, lo cual se aprecia en el Anexo N°10.
6. El inconveniente que se ha tenido para la ejecución de la propuesta de mejora, es el factor tiempo, el que no ha permitido cumplir con todos los objetivos propuestos, asimismo no se logró desarrollar en su totalidad las sesiones de coaching con los colaboradores, por la sobrecarga de trabajo de los mismos, dado que algunos se encontraban de vacaciones, del mismo modo el tiempo limitado que se dispone para las prácticas profesionales.
7. Se propone a la empresa Nortempo que las competencias de comunicación, mejora continua y toma de decisiones sean consideradas dentro de los contenidos del plan de formación que brinda la compañía, debido que son competencias que se han identificado como áreas de mejora en los colaboradores.

XIV. REFERENCIAS

1. Nortempo España. (2016). Nortempo. Consultada el 05 de junio del 2016, en www.nortempo.com.
2. Manual de procedimientos de gestión de Recursos Humanos.
3. Levy C. (1997). Gestión por competencias. Barcelona. Gestión 2000.

4. Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR, (2010). Norma: UNE 66173:2003 IN: Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias. Consultada el 22 de agosto del 2016 en <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0029960#.V7YR0PI97IU>.
5. Cardona P. y García P. (2005). Como desarrollar competencias de liderazgo. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A – EUNSA.
6. Instituto Europeo de Coaching, (2016). Que es el Coaching. Consultada el 22 de agosto del 2016, en <http://www.institutoeuropeodecoaching.com/que-es-coaching/>.
7. Vilallanga M., Alcaide F. y Casado J. (2003), Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo, Fundamentos y Practicas del Coaching, Barcelona: Ariel.
8. Quintanilla J., Sánchez C., Cardona P. (2004). Competencias de la Dirección de Personas. Madrid: Pearson Educación S.A.

XV. ANEXOS

Anexo Nº 1: Valores de la compañía Nortempo.

Nuestros valores como empresa

Pasión

Somos profesionales emprendedores, apasionados con lo que hacemos. La pasión es la energía que nos impulsa. Las personas que son apasionadas tienden a ser incansables. Creemos en lo que hacemos. Es esta fuerte convicción interna la que a menudo da a nuestros empleados el coraje para alcanzar los objetivos fijados

Compromiso

La implicación es muy importante para nosotros, que se manifiesta en la participación entre empleados. Por ello promovemos el deseo de ayudarnos los unos a los otros y mostrar empatía. Proactividad, responsabilidad e implicación juegan un papel importante en el desarrollo de nuestros empleados, lo que nos permite crear una mentalidad ganadora y fomentar la dedicación y el enfoque en nuestro trabajo.

Aprendizaje:

Creemos que las cosas siempre pueden hacerse mejor, más eficaz o más eficientemente. Por lo tanto buscamos una cultura de comportamiento innovador y creativo. Una cultura de aprendizaje mutuo, de intercambio. Una cultura del diálogo, experimentación y mejora continua.

Animamos a nuestros empleados a tener curiosidad tanto en nuevas ideas como en posibilidades. Dar y recibir feed-back y la capacidad de aprender de los propios errores son habilidades importantes que queremos inculcar en nuestros empleados.



Orientación a Resultados

Somos una empresa orientada a resultados y queremos ser un referente en el sector de los Recursos Humanos.

Nuestro principio básico es que siempre haya margen de mejora en el proceso y en el resultado final de nuestras acciones. Es la única manera en que podemos seguir satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.



Respeto

Respeto es reconocer, apreciar y valorar a uno mismo, así como a los demás, y a nuestro entorno.

Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa, reconociendo en el diálogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias.



Anexo Nº 2: Perfiles de los puestos de trabajo.

Nortempo
Departamento de RR.HH.



DPT: CONSULTOR/A DE ADMINISTRACIÓN-SELECCIÓN

DETALLES DE PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Consultor /a de Administración – Selección

DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Director/a de Oficina

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar eficazmente la colocación y contratación de los/as candidatos/as y trabajadores/as entre nuestros clientes actuales y futuros.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Gestión del proceso de captación y selección de candidatos y potenciar en este ámbito el servicio a clientes
- Gestionar los procesos administrativos inherentes a la contratación del personal en misión y facturación de servicios a clientes

FUNCIONES DEL PUESTO

SELECCIÓN

- Gestionar la publicación de ofertas en el portal corporativo de Nortempo y en los portales de empleo contratados para tal finalidad.
- Garantizar una base de datos de candidatos/as evaluados/as de los perfiles más demandados en su oficina.
- Criba curricular y atención a candidatos/as que acudan a la oficina.
- Inscripción de candidatos y realización de entrevistas de selección.
- Preparación de informes de evaluación para su presentación al cliente.

CONTRATACIÓN Y FACTURACIÓN

- Gestionar todos los trámites administrativos con la puesta a disposición de trabajadores/as o cobertura de servicios.
- Distribución de la documentación necesaria al personal en misión.
- Mantenimiento de archivos físicos actualizados.
- Registrar correctamente los pedidos en el portal de empleo /base de datos así como los movimientos que han ocasionado.
- Garantizar que los/as candidatos/as contratados/as tengan un contrato con un número de horas suficiente, pero no suponga la existencia de bases mínimas.
- Entrega a los/as trabajadores/as los EPI's necesarios y pactados con el cliente, haciéndoles firmar el documento correspondiente.
- Realización del proceso de carga de partes de horas de los/as trabajadores/as en los plazos establecidos por la empresa.
- Realización del proceso de facturación a cliente, velando por el cumplimiento de los plazos establecidos por la empresa.

FORMACIÓN

- Realizar y/o controlar la formación e información en materia preventiva entregada al personal en misión.
- Informar a los trabajadores en misión de la política de gestión de la empresa.

GESTIÓN DEL SERVICIO

- Realizar todas aquellas acciones necesarias para hacer visible a los posibles candidatos/as las demandas de personal de la oficina.
- Garantizar la cobertura de todos los pedidos que entran en la oficina en los plazos adecuados y con los mejores perfiles para cada puesto.
- Resolver dudas, consultas y problemas de los/as trabajadores/as, clientes y potenciales clientes.
- Motivar y fidelizar a los/as trabajadores/as con un trato adecuado.
- Velar por el cumplimiento de los Procedimientos de Calidad.
- Garantizar con todos los miembros del equipo la adecuada atención telefónica y personal en la oficina.

Nortempo
Departamento de RR.HH.



TELEMARKETING

- Realizar llamadas para promover el envío de "candidaturas proactivas" a clientes activos, inactivos y prospects.
- Realizar llamadas de referencia de los/as trabajadores/as puestos a disposición con el objetivo de concertar visitas para el Director/a de la Oficina.
- Mantener la base de datos de candidatos actualizada en base a solicitudes de servicios actuales y de futuro.

OTRAS FUNCIONES

- Mantener adecuadamente las instalaciones de la oficina y su puesto de trabajo.
- Leer y aplicar toda la información y directrices que vengan desde la central.
- Proponer las medidas preventivas y/o correctoras en su trabajo por los canales que se establezcan.

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

- 50% - Gestionar eficazmente el proceso de captación y selección de candidatos/as y potenciar en este ámbito el servicio a cliente.
- 50% - Gestionar los procesos administrativos inherentes a la contratación del personal en misión y facturación de servicios a clientes.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

HORARIO DEL PUESTO

De 09.00 a 14.00 y de 16.00 a 19.00 de L-V

FORMACIÓN REQUERIDA

- Formación media o Superior en Derecho, Relaciones Laborales, Administración y Dirección de Empresa o similares

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Al menos 1 año en puesto de gestión de RR.HH. y /o Administración de personal.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (NIVEL 1-6)

Compromiso con la Compañía	Orden y limpieza
Orientación a Resultados	Orientación al cliente
Aprendizaje	Visión comercial y proactividad
Respeto	Resolutividad y dinamismo
Pasión	Mejora continua

INDICES DE EVALUACIÓN DEL PUESTO

- Cumplimiento de objetivos de producción
- Cumplimiento de ratios de calidad
- Cumplimiento del resultado de gestión de la oficina
- Cumplimiento del objetivo de satisfacción de cliente externo
- Cumplimiento del objetivo de satisfacción de cliente interno

RELACIONES INTERNAS

- Servicios Centrales
- Otras delegaciones y otras líneas de negocio del grupo de empresas

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes y prospects
- Candidatos/as y trabajadores puestos a disposición

Nortempo
Departamento de RR.HH.



DPT: CONSULTOR/A COMERCIAL

DETALLES DE PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Consultor/a Comercial

DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Director/a de Oficina

MISIÓN DEL PUESTO

Aumentar el volumen de facturación y el beneficio neto de la oficina mediante la captación de nuevos clientes y fidelización de la cartera de clientes que vaya incorporando, realizando la oferta de venta de todos los servicios que ofrece la compañía: Trabajo Temporal, Selección Directa, Formación, Consultoría, Outsourcing, Limpiezas y Servicios Laborales.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Desarrollar mediante un tratamiento sistemático del mercado la actividad comercial asignada a su Plan Comercial.
- Reportar en el CRM toda aquella información comercial relevante obtenida en el desarrollo de la labor comercial.
- Garantizar la "no morosidad" de los clientes mediante la adecuada gestión del cobro.

FUNCIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD COMERCIAL

- Desarrollar su Plan Comercial de la zona asignada, para llevar a cabo un Tratamiento Sistemático de la Venta (TSV), detectando potenciales clientes y segmentándolos por potencial consumo.
- Cumplir los objetivos de su TSV con visitas prospects con el fin de captar nuevos clientes y visitas a clientes activos e inactivos.
- Realizar llamadas de telemarketing, concertar nuevas visitas y visitar a los clientes existentes y futuros.
- Ofrecer a los clientes la cartera de servicios de Nortempo: Trabajo Temporal, Selección Directa, Formación, Consultoría, Outsourcing, Limpiezas y Servicios Laborales.
- Registrar correctamente las actividades comerciales dentro del CRM.
- Garantizar unos buenos argumentos comerciales, haciendo uso de la formación adquirida en Nortempo y del material publicitario que está a disposición para ejecutar las ventas.
- Potenciar las sinergias entre oficinas, líneas y unidades de negocio, divisiones de las empresas del grupo.
- Velar por la satisfacción de los clientes actuales.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Mantener actualizada la base de datos CRM, introduciendo, modificando y mejorando la información de clientes ya existentes o futuros clientes.
- Realizar una óptima planificación de las visitas comerciales. Realizar un plan que deberá de garantizar la adecuada disposición de las visitas optimizando el tiempo.
- Realizar periódicamente el informe comercial con la información necesaria para detectar oportunidades actuales o futuras de negocio (puestos demandados, ofertas emitidas, etc). Esta información será compartida con el/la Director/a de la Oficina y los/las Consultores para poder realizar acciones de reclutamiento o envío de candidaturas proactivas.
- Emitir dentro de los límites autorizados las ofertas a los clientes, así como aceptar los pedidos y transmitirlos adecuadamente al equipo técnico.
- Garantizar la "no morosidad" con una adecuada gestión del cobro en los plazos comprometidos con nuestros clientes.

GESTIÓN DEL SERVICIO

- Seguimiento y evaluación del personal en misión.
- Realizar bajo la dirección de la oficina los controles de medición del grado de satisfacción del cliente.

COMUNICACIÓN

- Realizar reuniones de reporte con el/la directora/a de la oficina y consultores/es para garantizar la buena comunicación de la información comercial.

Nortempo
Departamento de RR.HH.



OTRAS FUNCIONES

- Proponer medidas preventivas y/o correctivas en su trabajo en los canales que se establezcan.
- Velar por el cumplimiento de los Procedimientos de Calidad.

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

- 90% - Desarrollo del Plan Comercial a través del TSV garantizando un buen argumentario comercial, haciendo uso de la formación adquirida en Nortempo y del material publicitario. Si foco comercial estará centrado en la captación de nuevos clientes y fidelización de los clientes activos que vaya incorporando a la cartera.
- 10% - Organizar los recursos que tiene disponibles (telemarketing, llamadas proactivas, etc) para potenciar el contacto con los clientes.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

HORARIO DEL PUESTO

De 09.00 a 14.00 y de 16.00 a 19.00 de L-V

FORMACIÓN REQUERIDA

- Formación media o Superior en Derecho, Relaciones Laborales, Administración y Dirección de Empresa o similares

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Al menos 1 año en puestos de gestión comercial en el sector de los RR.HH.

COMPETENCIAS REQUERIDAS (NIVEL 1-6)

Compromiso con la Compañía	Ambición comercial
Orientación a Resultados	Orientación al logro
Aprendizaje	Honestidad y Transparencia
Respeto	Organización y Planificación
Pasión	Proactividad y Pensamiento Crítico

INDICES DE EVALUACIÓN DEL PUESTO

- Cumplimiento de objetivos comerciales
- Cumplimiento de visitas comerciales establecidas
- Cumplimiento del margen objetivo establecido para su cartera
- Cumplimiento del objetivo de facturación de la oficina
- Grado de satisfacción del cliente

RELACIONES INTERNAS

- Equipo de su oficina
- Otras delegaciones y otras líneas de negocio del grupo de empresas

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes y prospects
- Candidatos y trabajadores puestos a disposición

Anexo Nº 3: Propuesta de competencias de acuerdo al puesto de trabajo.

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR/A DE ADMINISTRACIÓN – SELECCIÓN.

Dimensión interpersonal:

1. Comunicación
2. Gestión de los conflictos
3. Trabajo en equipo
4. Respeto

Dimensión personal:

1. Aprendizaje
2. Pasión
3. Compromiso
4. Gestión del tiempo
5. Gestión de la información
6. Mejora continua.

Dimensión del negocio:

1. Orientación al cliente
2. Gestión de los recursos
3. Resolutividad y dinamismo

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR /A COMERCIAL

Dimensión interpersonal:

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Respeto

Dimensión personal:

1. Aprendizaje
2. Pasión
3. Compromiso
4. Iniciativa
5. Gestión del tiempo
6. Toma de decisiones
7. Honestidad y transparencia
8. Proactividad y pensamiento crítico

Dimensión del negocio:

1. Orientación al cliente
2. Gestión de los recursos

COMPETENCIAS DEL DIRECTOR/A DE OFICINA

Dimensión interpersonal:

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Respeto
4. Delegación
5. Gestión de los conflictos

Dimensión personal:

1. Aprendizaje
2. Pasión
3. Compromiso
4. Iniciativa
5. Gestión del tiempo
6. Toma de decisiones.
7. Gestión de la información

Dimensión del negocio:

1. Orientación a los resultados
2. Orientación al cliente
3. Gestión de los recursos
4. Visión del negocio

Anexo Nº 4: Test de competencias.

• TEST DE COMPETENCIAS DEL CONSULTOR COMERCIAL

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

NOMBRE:.....

INTRODUCCIÓN.

Apreciado compañero, el presente test de competencias, junto con las sesiones de coaching, tienen como objetivo ayudarte en el desarrollo competencial en Nortempo. Para ello vamos a identificar tus puntos fuertes, con el fin de potenciarlos, así como tus áreas de mejora para que las puedas neutralizar o convertir en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto te pedimos que seas muy sincero/a a la hora de marcar cada uno de los enunciados, las valoraciones son de 1 hasta 5, lo cual significa lo siguiente:

- 1 Nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Muy frecuentemente
- 5 Siempre

I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL

COMUNICACIÓN

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura que su interlocutor la ha comprendido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO

5. Cumple con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Motiva a los miembros del equipo para cumplir los objetivos propuestos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

RESPECTO

9. Se muestra amable y educado en el lenguaje verbal y no verbal con sus compañeros de trabajo.
10. Respeta la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa.
11. Respeta las normas y políticas internas y externas establecidas por la empresa.
12. Muestra respeto y se valora así mismo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. DIMENSIÓN PERSONAL

APRENDIZAJE:

1. Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten el desarrollo personal y profesional.
2. Dedicar tiempo a su formación personal y profesional.
3. No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.
4. Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PASIÓN:

5. Siente entusiasmo y dedicación por su trabajo que realiza.
6. Dedicar tiempo suficiente para realizar alguna tarea asignada.
7. Se compromete con los objetivos fijados y hace lo necesario para cumplirlos.
8. Se siente motivado con actitud positiva para realizar sus actividades en el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

COMPROMISO:

9. Se muestra comprometido con su trabajo con el fin de cumplir los objetivos fijados.
10. Se involucra y participa en las actividades que realiza la empresa.
11. Muestra empatía y ayuda a sus compañeros en lo que este a su alcance.
12. Es consciente de la importancia de su trabajo y lo asume con responsabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

INICIATIVA:

13. Participa activamente en la generación de nuevas ideas en su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Analiza los problemas desde nuevos puntos de vista.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Es capaz de asumir nuevos retos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Actúa con independencia dentro de su campo de actuación, sin necesidad de consultar cada paso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DEL TIEMPO:

17. Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Utiliza la agenda para programar sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Es ordenado: sabe dónde tiene cada cosa y puede localizarla fácilmente cuando la necesita.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Sabe decir que no a tareas que le impidan realizar sus objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOMA DE DECISIONES :

21. Analiza en profundidad las causas del problema, sin quedarse en lo evidente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando las posibles consecuencias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Toma las decisiones que le competen en el momento adecuado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA:

25. Es honesto y transparente en los trabajos que realiza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Es transparente y coherente con lo que dice y hace.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Es sincero al expresarse de sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Respeta y cuida los bienes de sus compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PROACTIVIDAD Y PENSAMIENTO CRÍTICO

29. Crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Busca alternativas de solución a los problemas de difícil solución en vez de esperar a que suceda algo.
31. Interpreta ideas, situaciones o datos de diversa índole.
32. Asume la realidad tal y cual es y partir de ello toma decisiones viendo oportunidades de mejora.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. DIMENSIÓN DEL NEGOCIO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

1. Emprende acciones para aumentar su base de clientes.
2. Establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes y sabe ganarse su respeto y confianza.
3. Actúa pensando en las necesidades reales de sus clientes.
4. Responde con prontitud a la demanda de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DE LOS RECURSOS:

5. Utiliza adecuadamente los recursos materiales asignados a su persona.
6. Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa.
7. Da buen uso de los recursos materiales y económicos que posee la empresa.
8. Tiene en cuenta el coste de oportunidad de los recursos que comprende.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

• **TEST DE COMPETENCIAS DEL CONSULTOR/A DE ADMINISTRACIÓN – SELECCIÓN**

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

NOMBRE:

INTRODUCCIÓN.

Apreciado compañero, el presente test de competencias, junto con las sesiones de coaching, tienen como objetivo ayudarte en el desarrollo competencial en Nortempo. Para ello vamos a identificar tus puntos fuertes, con el fin de potenciarlos así como tus áreas de mejora para que las puedas neutralizar o convertir en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto te pedimos que seas muy sincero/a a la hora de marcar cada uno de los enunciados, las valoraciones son de 1 hasta 5, lo cual significa lo siguiente:

- 1 Nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Muy frecuentemente
- 5 Siempre

I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL

COMUNICACIÓN:

- 1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido.
- 2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva.
- 3. Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura que su interlocutor la ha comprendido.
- 4. Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DE CONFLICTOS:

- 5. Afronta los conflictos con prontitud.
- 6. Le resulta sencillo buscar puntos de unión entre las distintas posturas.
- 7. Reconoce que ha cometido un error y pide disculpas por lo causado en el momento oportuno.
- 8. Percibe posibles causas de conflicto y se anticipa ante ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO:

9. Cumple con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo.
10. Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.
11. Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.
12. Motiva a los miembros del equipo para cumplir los objetivos propuestos.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

RESPETO:

13. Se muestra amable y educado en el lenguaje verbal y no verbal con sus compañeros de trabajo.
14. Respeta la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa.
15. Respeta las normas y políticas internas y externas establecidas por la empresa.
16. Muestra respeto y se valora así mismo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. DIMENSIÓN PERSONAL

APRENDIZAJE:

1. Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten el desarrollo personal y profesional.
2. Dedicar tiempo a su formación personal y profesional.
3. No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.
4. Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PASIÓN:

5. Siente entusiasmo y dedicación por su trabajo que realiza.
6. Dedicar tiempo suficiente para realizar alguna tarea asignada.
7. Se compromete con los objetivos fijados y hace lo necesario para cumplirlos.
8. Se siente motivado con actitud positiva para realizar sus actividades en el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

COMPROMISO:

9. Se muestra comprometido con su trabajo con el fin de cumplir los objetivos fijados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Se involucra y participa en las actividades que realiza la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Muestra empatía y ayuda a sus compañeros en lo que este a su alcance.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Es consciente de la importancia de su trabajo y lo asume con responsabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DEL TIEMPO:

13. Tiene claro las prioridades y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Utiliza la agenda para programar sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Es ordenado: sabe dónde tiene cada cosa y puede localizarla fácilmente cuando la necesita.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Sabe decir que no a tareas que le impidan realizar sus objetivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:

17. Utiliza fuentes fiables de información en su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Mantiene activos los canales de información necesarios para su trabajo (correo y programas de la empresa, etc).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Sabe extraer lo esencial de la información que recibe y guarda exclusivamente la información relevante para su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Discrimina adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

MEJORA CONTINUA :

21. Identifica algún problema u oportunidad de mejora de manera concreta y sin ambigüedades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Recopila información sobre el problema detectado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Opina y propone acciones de mejora que den soluciones al problema.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Ejecuta y hace seguimiento a las propuestas de mejora.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. DIMENSIÓN DEL NEGOCIO

ORIENTACIÓN AL CLIENTES:

1. Emprende acciones para aumentar su base de clientes.
2. Establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes y sabe ganarse su respeto y confianza.
3. Actúa pensando en las necesidades reales de sus clientes.
4. Responde con prontitud a la demanda de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DE LOS RECURSOS:

5. Utiliza adecuadamente los recursos materiales asignados a su persona.
6. Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa.
7. Da buen uso de los recursos materiales y económicos que posee la empresa.
8. Tiene en cuenta el coste de oportunidad de los recursos que compromete.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

RESOLUTIVIDAD Y DINAMISMO:

9. Se adapta a los cambios fácilmente.
10. Se anticipa y responde positivamente las variaciones del entorno.
11. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios.
12. Prevé ventajas y desventajas de los cambios que se pueden dar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

• **TEST DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR/A DE OFICINA:**

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES Y DIRECTIVAS

NOMBRE:

INTRODUCCIÓN.

Apreciado compañero, el presente test de competencias, junto con las sesiones de coaching, tienen como objetivo ayudarte en el desarrollo competencial en Nortempo. Para ello vamos a identificar tus puntos fuertes, con el fin de potenciarlos así como tus áreas de mejora para que las puedas neutralizar o convertir en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto te pedimos que seas muy sincero/a a la hora de marcar cada uno de los enunciados, las valoraciones son de 1 hasta 5, lo cual significa lo siguiente:

- 1 Nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Muy frecuentemente
- 5 Siempre

I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL

COMUNICACIÓN:

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura que su interlocutor la ha comprendido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO:

5. Cumple con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Motiva a los miembros del equipo para cumplir los objetivos propuestos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

RESPETO:

9. Se muestra amable y educado en el lenguaje verbal y no verbal con sus compañeros de trabajo.
10. Respeta la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa.
11. Respeta las normas y políticas internas y externas establecidas por la empresa.
12. Muestra respeto y se valora así mismo.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

DELEGACIÓN:

13. Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometerse en los detalles.
14. Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus compañeros.
15. Ayuda a sus compañeros a terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan.
16. Sabe qué decisiones delegar a cada persona, según las capacidades y circunstancias de cada uno.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

GESTIÓN DE CONFLICTOS:

17. Afronta los conflictos con prontitud.
18. Le resulta sencillo buscar puntos de unión entre las distintas posturas.
19. Reconoce que ha cometido un error y pide disculpas por lo causado en el momento oportuno.
20. Percibe posibles causas de conflicto y se anticipa antes ellos.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

II. DIMENSIÓN PERSONAL

APRENDIZAJE :

1. Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten el desarrollo personal y profesional.
2. Dedicar tiempo a su formación personal y profesional.
3. No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.
4. Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

PASIÓN:

5. Siente entusiasmo y dedicación por su trabajo que realiza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Dedicar tiempo suficiente para realizar alguna tarea asignada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Se compromete con los objetivos fijados y hace lo necesario para cumplirlos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Se siente motivado con actitud positiva para realizar sus actividades en el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

COMPROMISO:

9. Se muestra comprometido con su trabajo con el fin de cumplir los objetivos fijados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Se involucra y participa en las actividades que realiza la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Muestra empatía y ayuda a sus compañeros en lo que este a su alcance.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Es consciente de la importancia de su trabajo y lo asume con responsabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

INICIATIVA:

13. Participa activamente en la generación de nuevas ideas en su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Analiza los problemas desde nuevos puntos de vista.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Es capaz de asumir nuevos retos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Actúa con independencia dentro de su campo de actuación, sin necesidad de consultar cada paso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DEL TIEMPO:

17. Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Utiliza la agenda para programar sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Es ordenado: sabe dónde tiene cada cosa y puede localizarla fácilmente cuando la necesita.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Sabe decir que no a tareas que le impidan realizar sus objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOMA DE DECISIONES:

21. Analiza en profundidad las causas del problema, sin quedarse en lo evidente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando las posibles consecuencias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Toma las decisiones que le competen en el momento adecuado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:

25. Utiliza fuentes fiables de información en su trabajo.
26. Mantiene activos los canales de información necesarios para su trabajo (correo y programas de la empresa, etc).
27. Sabe extraer lo esencial de la información que recibe y guarda exclusivamente la información relevante para su trabajo.
28. Discrimina adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. DIMENSIÓN DEL NEGOCIO

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:

1. Tiene claro los objetivos y los resultados que quiere lograr la empresa.
2. Orienta sus acciones en el logro de los objetivos y los resultados fijados de manera que se cumplan en el tiempo establecido.
3. Utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos.
4. Actúa rápidamente en la solución de los problemas que se presenten en el trabajo, con el fin de cumplir los resultados fijados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

5. Emprende acciones para aumentar su base de clientes.
6. Establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes y sabe ganarse su respeto y confianza.
7. Actúa pensando en las necesidades reales de sus clientes.
8. Responde con prontitud a la demanda de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

GESTIÓN DE LOS RECURSOS:

9. Utiliza adecuadamente los recursos materiales asignados a su persona.
10. Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa.
11. Da buen uso de los recursos materiales y económicos que posee la empresa.
12. Tiene en cuenta el coste de oportunidad de los recursos que compromete.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

VISIÓN DEL NEGOCIO:

13. Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar los peligros que afectan al negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Conoce los puntos fuertes de la empresa y de la competencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Sabe cuáles son los objetivos y prioridades de la organización.

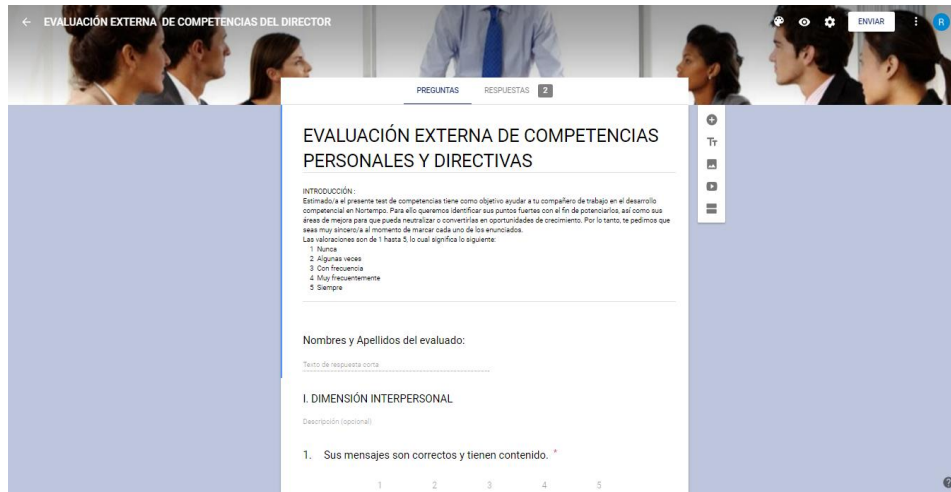
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Conoce el posicionamiento de mercado que tiene la empresa dentro del sector.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo Nº 5: Imagen de los test de competencias enviados a los correos.

- Evaluación externa de la Directora de oficina:



← EVALUACIÓN EXTERNA DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

PREGUNTAS RESPUESTAS 2

EVALUACIÓN EXTERNA DE COMPETENCIAS PERSONALES Y DIRECTIVAS

INTRODUCCIÓN:
Estimado/a el presente test de competencias tiene como objetivo ayudar a tu compañero de trabajo en el desarrollo competencial en tiempo. Para ello queremos identificar sus puntos fuertes con el fin de potenciarlos, así como sus áreas de mejora para que pueda neutralizar o convertirlas en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, te pedimos que seas muy sincero/a al momento de marcar cada uno de los enunciados.
Las vibraciones son de 1 hasta 5, lo cual significa lo siguiente:
1 Nunca
2 Algunas veces
3 Con frecuencia
4 Muy frecuentemente
5 Siempre

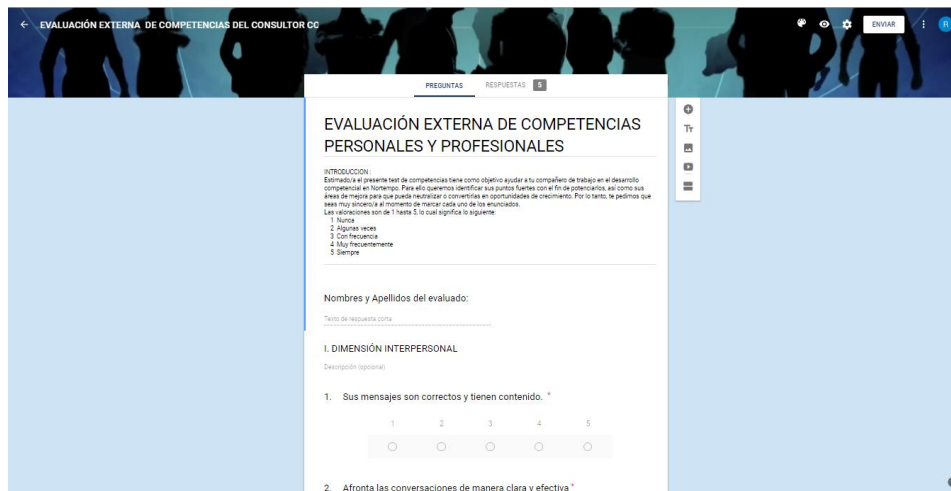
Nombres y Apellidos del evaluado:
Texto de respuesta corta

I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL
Describe (opcional)

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido. *

1 2 3 4 5

- Evaluación externa de los Consultores Comerciales:



← EVALUACIÓN EXTERNA DE COMPETENCIAS DEL CONSULTOR CC

PREGUNTAS RESPUESTAS 1

EVALUACIÓN EXTERNA DE COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

INTRODUCCIÓN:
Estimado/a el presente test de competencias tiene como objetivo ayudar a tu compañero de trabajo en el desarrollo competencial en tiempo. Para ello queremos identificar sus puntos fuertes con el fin de potenciarlos, así como sus áreas de mejora para que pueda neutralizar o convertirlas en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, te pedimos que seas muy sincero/a al momento de marcar cada uno de los enunciados.
Las vibraciones son de 1 hasta 5, lo cual significa lo siguiente:
1 Nunca
2 Algunas veces
3 Con frecuencia
4 Muy frecuentemente
5 Siempre

Nombres y Apellidos del evaluado:
Texto de respuesta corta

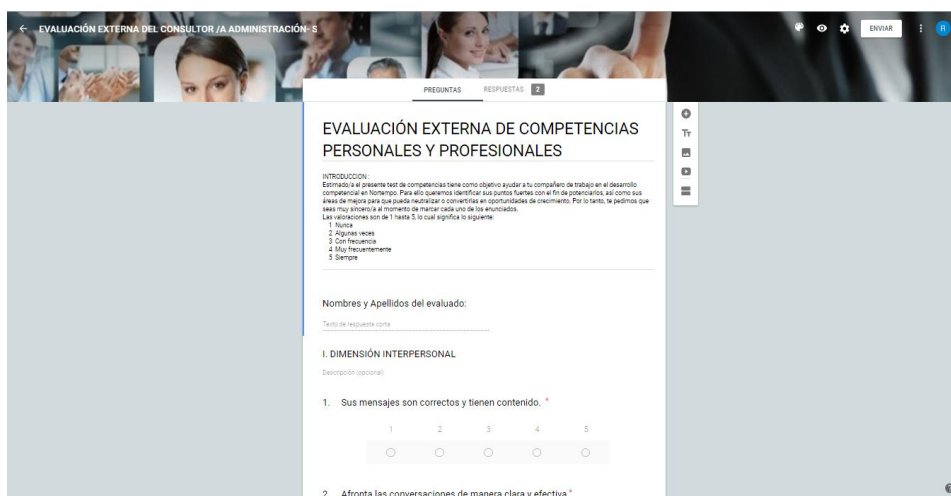
I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL
Describe (opcional)

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido. *

1 2 3 4 5

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva *

- Evaluación externa del Consultor de Administración – Selección:



← EVALUACIÓN EXTERNA DEL CONSULTOR (A ADMINISTRACIÓN-S

PREGUNTAS RESPUESTAS 2

EVALUACIÓN EXTERNA DE COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

INTRODUCCIÓN:
Estimado/a el presente test de competencias tiene como objetivo ayudar a tu compañero de trabajo en el desarrollo competencial en tiempo. Para ello queremos identificar sus puntos fuertes con el fin de potenciarlos, así como sus áreas de mejora para que pueda neutralizar o convertirlas en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, te pedimos que seas muy sincero/a al momento de marcar cada uno de los enunciados.
Las vibraciones son de 1 hasta 5, lo cual significa lo siguiente:
1 Nunca
2 Algunas veces
3 Con frecuencia
4 Muy frecuentemente
5 Siempre

Nombres y Apellidos del evaluado:
Texto de respuesta corta

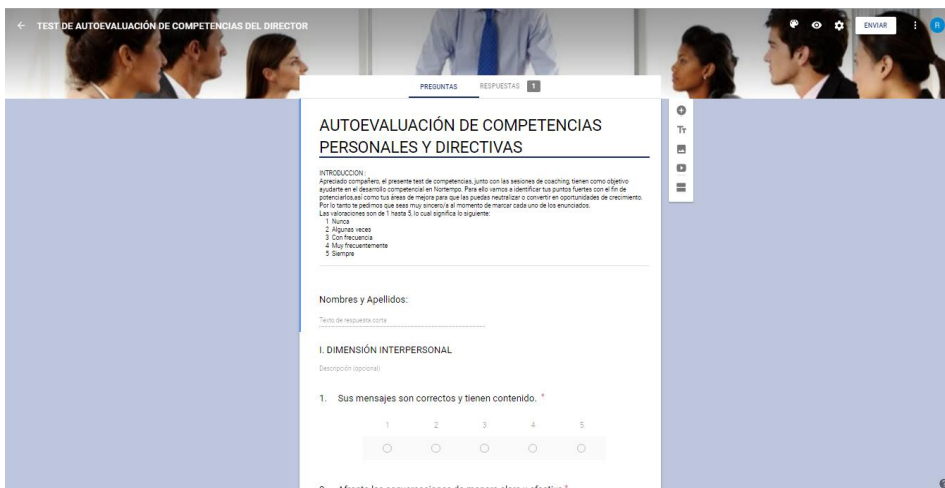
I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL
Describe (opcional)

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido. *

1 2 3 4 5

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva *

- Autoevaluación de la Directora de oficina:



← TEST DE AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

PREGUNTAS RESPUESTAS 1

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES Y DIRECTIVAS

INTRODUCCIÓN:
Agradecemos complacer, el presente test de competencias, junto con las sesiones de coaching tienen como objetivo ayudarte en el desarrollo profesional en Noroeste. Para ello vamos a identificar tus puntos fuertes con el fin de potenciarlos así como las áreas de mejora para que los puedas mejorar o convertir en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto te pedimos que seas muy sincero a al momento de marcar cada uno de los enunciados. Las alternativas son de 1 hasta 5 lo cual significa lo siguiente:

- 1 Nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Muy frecuentemente
- 5 Siempre

Nombres y Apellidos:

I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL
 Descripción (opcional)

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido. *

1 2 3 4 5

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva *

- Autoevaluación de los Consultores Comerciales:



← TEST DE EVALUACIÓN DEL CONSULTOR /A ADMINISTRACIÓN-SE

PREGUNTAS RESPUESTAS 1

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

INTRODUCCIÓN:
Agradecemos complacer, el presente test de competencias, junto con las sesiones de coaching tienen como objetivo ayudarte en el desarrollo profesional en Noroeste. Para ello vamos a identificar tus puntos fuertes con el fin de potenciarlos así como las áreas de mejora para que los puedas mejorar o convertir en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto te pedimos que seas muy sincero a al momento de marcar cada uno de los enunciados. Las alternativas son de 1 hasta 5 lo cual significa lo siguiente:

- 1 Nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Muy frecuentemente
- 5 Siempre

Nombres y Apellidos:

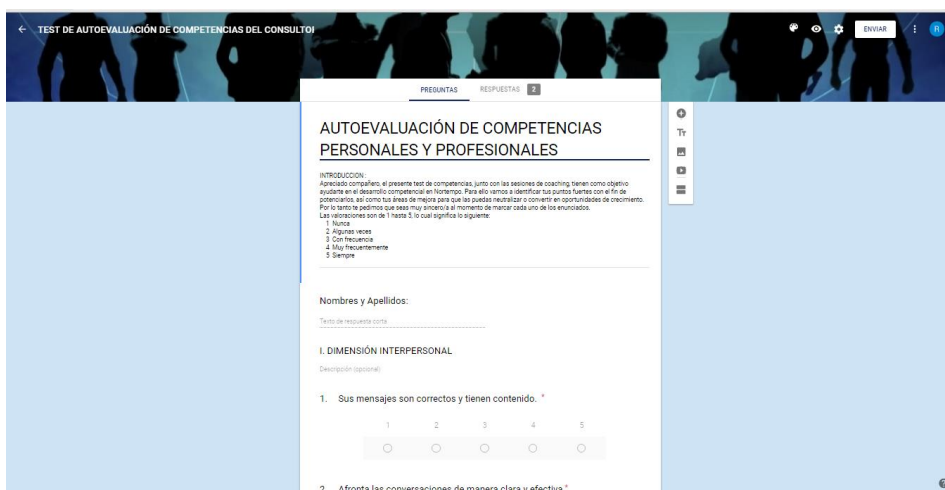
I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL
 Descripción (opcional)

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido. *

1 2 3 4 5

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva *

- Autoevaluación de la Consultora de Administración – Selección:



← TEST DE AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CONSULTOR

PREGUNTAS RESPUESTAS 1

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

INTRODUCCIÓN:
Agradecemos complacer, el presente test de competencias, junto con las sesiones de coaching tienen como objetivo ayudarte en el desarrollo profesional en Noroeste. Para ello vamos a identificar tus puntos fuertes con el fin de potenciarlos así como las áreas de mejora para que los puedas mejorar o convertir en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto te pedimos que seas muy sincero a al momento de marcar cada uno de los enunciados. Las alternativas son de 1 hasta 5 lo cual significa lo siguiente:

- 1 Nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Muy frecuentemente
- 5 Siempre

Nombres y Apellidos:

I. DIMENSIÓN INTERPERSONAL
 Descripción (opcional)

1. Sus mensajes son correctos y tienen contenido. *

1 2 3 4 5

2. Afronta las conversaciones de manera clara y efectiva *

Anexo N° 6: Directorio de competencias.



“Trabajamos juntos, nos implicamos contigo”

DIRECTORIO DE COMPETENCIAS



DIRECTORIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	COMUNICACIÓN
DEFINICIÓN	Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	<p>Expresa sus opiniones y mensajes escritos con poca elaboración, no muestra claridad y sinceridad en las conversaciones que tiene con los demás.</p> <p>Hace uso de los diferentes medios de comunicación informar, pero no se asegura que estos hayan sido recibidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite mensajes que no tienen fondo ni forma. • Da respuestas no muy claras, no muestra sinceridad y son poco efectivas las respuestas que da. • Utiliza el medio de comunicación idóneo para informar, pero no se asegura que haya sido recibido y comprendido. • Encuentra y dice las cosas en el momento oportuno, pero deja conversaciones pendientes.
	MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	<p>Expresa con claridad y sinceridad sus ideas y mensajes escritos teniendo fondo y forma.</p> <p>Hace uso de los medios de comunicación adecuados para informar, asegurándose que haya sido recibido y dice las cosas en el momento oportuno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite mensajes con contenido y forma de manera que el receptor entienda. • Da respuestas claras, sinceras y efectivas en las conversaciones. • Utiliza el medio de comunicación adecuado para informar y se asegura que ha sido recibido. • Encuentra el momento adecuado para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.

NIVEL	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Comunica y transmite todo tipo de información de manera clara y asertiva.</p> <p>Hace uso de los medios de comunicación idóneos para informar y hace seguimiento a sus mensajes a que estos hayan sido recibidos y comprendidos por el interlocutor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite mensajes con contenido claro y emplea correctamente el medio adecuado para su comunicación. • Es claro, coherente y sincero en las respuestas que da en sus conversaciones. • Utiliza el medio de comunicación idóneo para informar y se asegura que ha sido recibido y comprendido por el interlocutor. • Encuentra el momento y lugar oportuno para decir las cosas sin dejar conversaciones pendientes.
--------------	-------------	---	---	---

COMPETENCIA	GESTIÓN DE CONFLICTOS:
DEFINICIÓN	Capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>No se anticipa a los problemas o conflictos que se pueden producir, los enfrenta y busca soluciones. Le resulta difícil llegar a un acuerdo al tener distintas posturas.</p> <p>Reconoce sus errores, pero no pide disculpas por lo causado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afronta y da solución a los conflictos que se presenten. • Le cuesta buscar puntos de unión entre las distintas posturas. • Reconoce su error y no pide disculpas por lo ocasionado. • Identifica posibles causas de un conflicto y no se anticipa a ellos.

MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	<p>Se anticipa a los problemas o conflictos que se puedan dar, si estos se llegan a darse los enfrenta y busca soluciones rápidas. Busca puntos de unión entre distintas posturas para llegar a un acuerdo. Reconoce sus errores y pide disculpas por lo causado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afronta y da una rápida solución a los conflictos que se presente. • Busca puntos de unión entre las distintas posturas y trata de llegar a un acuerdo. • Reconoce su error y pide disculpas por lo ocasionado. • Identifica posibles causas a un problema o conflicto y se anticipa a ellos.
	ALTA	Muy frecuente (4) Siempre (5)	<p>Identifica y se anticipa a los posibles problemas o conflictos que se puedan dar, si estos se llegan a dar los enfrenta y busca soluciones rápidas y efectivas, asegurándose que se haya solucionado. Busca con frecuencia puntos de unión y se asegura que se haya llegado a un acuerdo entre ambas partes. Reconoce su error y pide disculpas o perdón por lo causado en su debido momento.</p>

COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO
DEFINICIÓN	Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	Trabaja con su equipo, pero cumple con las normas y acuerdos fijados, no conoce a detalle los objetivos establecidos por el equipo y no se preocupa por saberlos, de manera que no se involucra para trabajar en ellos en totalidad. Su comunicación con sus compañeros de equipo no es la adecuada y no motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • No cumple con las normas y acuerdos del equipo de trabajo. • No conoce los objetivos del equipo y no se involucra para trabajar en ello. • No mantiene una buena comunicación con los miembros de su equipo. • No impulsa energía y no anima al equipo para lograr los objetivos.
	MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	Participa en planificación y definición de los objetivos, se involucra para conseguirlos respetando las normas y acuerdos de equipo. Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de equipo y los motiva para conseguir los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple las normas y acuerdos del equipo de trabajo. • Conoce los objetivos de lo que quiere lograr el equipo y trabaja para conseguirlos. • Mantiene una buena comunicación con los miembros de su equipo. • Motiva a los miembros del equipo para cumplir los objetivos propuestos.

ALTA	Muy frecuente (4)	<p>Conoce muy bien los objetivos que el equipo quiere lograr, se involucra y coordina con su equipo trabajar y cumplirlos. Fomenta un ambiente de compromiso y unión entre todos los miembros del equipo, respetando sus opiniones en todo momento. Transmite confianza, energía positiva y motiva a su equipo para lograr los objetivos en el plazo acordado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con toda responsabilidad las normas, acuerdos del equipo y hace que sus compañeros también lo cumplan. • Conoce los objetivos propuestos por el equipo, se involucra y trabaja para conseguirlos en el tiempo establecido. • Mantiene una buena comunicación con los miembros de su equipo y respeta las opiniones de sus compañeros. • Transmite energía positiva y motiva a los miembros de su equipo para cumplir los objetivos en el tiempo establecido.
	Siempre (5)		

COMPETENCIA	RESPETO
DEFINICIÓN	Capacidad de mostrar buena actitud y consideración con los demás, incluyendo la forma y manera de expresar sus opiniones, preguntas, etc.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	<p>No muestra amabilidad y educación al momento de comunicarse con sus compañeros, no respeta las diversas opiniones y convicciones que expresan y sienten sus compañeros.</p> <p>No respeta los, valores, normas y políticas que la empresa persigue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra ser amable y educado en su lenguaje verbal y no verbal al momento de expresarse con sus compañeros. • No respeta las opiniones y puntos de vista de sus compañeros. • No respeta las normas y políticas establecidas por la empresa.. • Se respeta, pero no se valora así mismo.

MEDIA	A veces (2)	Demuestra amabilidad y educación en su lenguaje verbal y no verbal cuando se comunica con sus compañeros y respeta las opiniones y convicciones de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra ser amable y educado en su lenguaje verbal y no verbal al momento de dirigirse a sus compañeros de trabajo. • Respeto las opiniones y puntos de vista de sus compañeros. • Respeto las normas y políticas internas y externas determinadas por la empresa, cuando solo le es necesario. • Se respeta y se valora así mismo de vez en cuando.
	Con frecuencia (3)	Respeto los valores, normas y políticas que la empresa tiene establecido.	
ALTA	Muy frecuente (4)	Demuestra siempre ser amable, respetuoso y educado en su lenguaje verbal y no verbal al momento de comunicarse, respeta las opiniones, creencias, convicciones, piensan y sienten sus compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra siempre ser amable, respetuoso y educado en su lenguaje verbal y no verbal al dirigirse a sus compañeros de trabajo. • Respeto la diversidad de opiniones, los puntos de vista y las convicciones de sus compañeros. • Respeto las normas y políticas internas y externas establecidas por la empresa en todo momento. • Se respeta y se valora así mismo.
	Siempre (5)	Tiene siempre presente los valores, normas y políticas internas y externas que la empresa tiene establecido.	

COMPETENCIA	APRENDIZAJE
DEFINICIÓN	Capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	<p>No muestra mucho interés por obtener nuevas ideas, conocimientos y ganar experiencias relacionadas a sus actividades que viene realizando. No busca muchas relaciones que le enriquezcan y permitan su crecimiento y desarrollo profesional.</p> <p>Se desanima ante cualquier problema que se presente en su proceso de aprendizaje y no se muestra muy positivo ante los cambios que se den en su aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No participa en cursos de formación que contribuyan su crecimiento y desarrollo personal y profesional. • No cuenta con un tiempo establecido para su formación personal y profesional. • Se desanima ante los problemas o dificultades que se presenten en su proceso de aprendizaje. • Muestra una actitud poco positiva ante los cambios que se den en su aprendizaje.
	MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	<p>Adquiere nuevos conocimientos y mejora sus habilidades a través de cursos de formación. Busca relaciones que le permitan su crecimiento y desarrollo profesional, dedica tiempo para su formación personal y profesional. No se desalienta ante los problemas o dificultades que se presenten en su proceso de aprendizaje, se adapta a los cambios y circunstancias que se den mostrando una actitud positiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en cursos de formación que enriquezcan y contribuyan su desarrollo personal y profesional. • Tiene un tiempo asignado para su formación personal y profesional. • No se desanima ante los problemas o dificultades que se presenten en su proceso de aprendizaje. • Muestra una actitud positiva ante los cambios que se den en su aprendizaje.

NIVEL	ALTA	Muy frecuente (4)	Busca nuevos retos, participa activamente en talleres, cursos de formación que contribuyan su desarrollo personal y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente en talleres o cursos y busca relaciones que enriquezcan, faciliten y contribuyan su formación, crecimiento y desarrollo personal y profesional. • Cuenta con un tiempo determinado exclusivamente para su formación personal y profesional, de manera que no hay nada que interrumpa. • No se desanima ante los problemas o dificultades que se presenten en su proceso de aprendizaje, los enfrenta, busca solucionarlos y aprende de ellos. • Muestra una actitud positiva y perseverante ante los cambios que se den en su aprendizaje y busca el lado positivo de ello.
		Siempre (5)	Tiene un tiempo asignando para su formación. Mantiene una actitud positiva a los cambios, problemas o dificultades que se presenten en su proceso de aprendizaje, busca sacarle el máximo provecho a ello para adaptarse a las nuevas situaciones y modificaciones.	

COMPETENCIA	PASIÓN
DEFINICIÓN	Capacidad de energía y acción vehemente hacia el trabajo que realiza en el día a día dentro de la empresa.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	No se muestra estar motivado y tener dedicación completa en los trabajos que realiza, de manera que no cumple con las tareas asignadas, ni con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra dedicación por su trabajo que realiza. • No cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido. • No cumple con los objetivos fijados. • No se muestra motivado y con actitud positiva en la realización de su trabajo.

	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Muestra motivación durante el desarrollo de las actividades que realiza en su trabajo y se compromete con los objetivos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra dedicación por su trabajo que viene realizando. • Cumple con las tareas asignadas. • Se compromete con los objetivos que la empresa quiere lograr. • Muestra estar motivado y tener una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Se siente apasionado, motivado y demuestra dedicación en los trabajos que realiza, de manera que cumple con todas las tareas asignadas en tiempos acordados. Se compromete con los objetivos y hace todo lo necesario para cumplirlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra dedicación por su trabajo que viene realizando. • Cumple con todas las tareas asignadas en el tiempo establecido. • Se muestra comprometido con los objetivos y hace todo lo posible para cumplirlos satisfactoriamente. • Se muestra muy motivado y con una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo.

COMPETENCIA	COMPROMISO
DEFINICIÓN	Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con su trabajo dentro del plazo establecido. Asumiendo con responsabilidad la misión, visión y valores de la empresa para brindar un servicio de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero no asume con mucha responsabilidad y no se siente comprometido con los objetivos comunes. No conoce bien los valores y políticas de la empresa y no participa e involucra en el desarrollo de las actividades que tiene programada la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • No asume con responsabilidad su trabajo. • No muestra estar comprometido con su trabajo para cumplir los objetivos. • No participa en las actividades que desarrolla la empresa. • No demuestra empatía y colaboración con sus compañeros.
	MEDIA	A veces Con frecuencia (2) (3)	Demuestra compromiso, es consciente de la importancia de su trabajo, asume con toda la responsabilidad para cumplir con los objetivos en los plazos establecidos. Conoce los valores, la misión y visión de la empresa, mostrando "orgullo de pertenencia" de estar dentro de ella. Demuestra ser empático, colaborador y se involucra en desarrollo de actividades que la empresa realiza.	<ul style="list-style-type: none"> • Asume con responsabilidad su trabajo. • Se compromete con su trabajo para cumplir los objetivos. • Participa en las actividades que desarrolla la empresa. • Demuestra empatía y colabora con sus compañeros.
	ALTA	Muy frecuente (4)	Tiene un alto grado de compromiso, sabe de la importancia de su trabajo para la empresa, por lo que asume con total responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la importancia que tiene su trabajo y lo asume con toda responsabilidad. • Se compromete en cumplir los objetivos.

		<p>Siempre (5)</p> <p>Conoce bien los valores, misión y visión de la empresa, los comparte a sus compañeros y los tiene presente en el entorno en el que se encuentre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa y apoya en las actividades que realiza la empresa. • Muestra empatía y ayuda a sus compañeros de trabajo en todo lo que este a su alcance.
--	--	---	---

COMPETENCIA	GESTIÓN DEL TIEMPO
DEFINICIÓN	Capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>Asigna tiempos a cada una de sus actividades, pero no utiliza herramientas para llevar un control de sus actividades a realizar. No distingue bien entre las tareas urgentes e importantes de manera que no cumple con sus tareas en los plazos acordados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye sus tiempos para realizar los trabajos, pero no llega a cumplirlos en el plazo establecido. • No hace uso de herramientas para programar sus actividades a desarrollar. • No mantiene ordenado las cosas, dificultando su ubicación. • Acepta todas las tareas, pero no comunica de las que le impiden cumplir su objetivo.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Gestiona su tiempo utilizando herramientas para llevar un control de sus actividades. Sabe decir no a las cosas que impedirían cumplir con sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye su tiempo y establece un orden de sus actividades a realizar. • Hace uso de herramientas para programar sus actividades. • Tiene ordenado las cosas y los ubica fácilmente. • Dice no a las tareas que impiden cumplir su objetivo, cuando ya paso el plazo.

	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Gestiona bien su tiempo, teniendo en cuenta la importancia y urgencia de cada tarea y la sigue con coherencia a la hora de distribuir sus tiempos y actividades. Utiliza diversas herramientas para llevar un control de todas sus actividades y cumplirlas en el tiempo programado.</p> <p>Evita interrupciones que pueden restar sus tiempos y sabe decir no a las cosas que impedirían cumplir su objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye su tiempo según la importancia y urgencia de los trabajos encomendados. • Hace uso de herramientas para programar sus actividades y verifica que estos se cumplan en plazo establecido. • Tiene ordenado las cosas y los ubica fácilmente cuando lo requiere. • Comunica con anticipación que no puede cumplir con esa tarea debida que impide cumplir su objetivo.
--	------	---	---	---

COMPETENCIA	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
DEFINICIÓN	Capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>No gestiona adecuadamente la información, debido a que no identifica la información relevante para su trabajo.</p> <p>No hace uso bien de los canales de información que posee la empresa, de manera que su trabajo no es muy íntegro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hace uso de fuentes fiables de información para hacer su trabajo. • No utiliza todos los canales de información con las que cuenta la empresa. • No sabe extraer bien la información necesaria para realizar su trabajo. • No diferencia entre la información urgente y lo que puede esperar.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Identifica la información relevante para realizar su trabajo, hace uso adecuado de los canales de información que posee la empresa para cumplir con su trabajo y brindar una atención rápida al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso de fuentes de información fiables para realizar su trabajo. • Utiliza los canales de información y programas que la empresa dispone. • Extrae información necesaria para realizar su trabajo. • Diferencia entre la información urgente y lo que puede esperar.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Identifica, extrae y guarda la información importante para desarrollar su trabajo, utiliza todos los canales de información y programas que dispone la empresa de manera que cumpla con la tarea asignada y se brinde una rápida atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso de fuentes de información acreditadas para hacer su trabajo. • Utiliza todos los canales de información y programas que posee la empresa. • Extrae y guarda la información necesaria para realizar su trabajo. • Diferencia y tiene claro la información que es urgente y lo que puede esperar para cumplir con la tarea encomendada.

COMPETENCIA	MEJORA CONTINUA
DEFINICIÓN	Capacidad para mejorar cualquier proceso o servicio, de manera que permita un crecimiento y optimización de los factores importantes de la empresa y a la vez mejore el rendimiento y productividad del trabajador.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>No detecta problemas y oportunidades de mejora dentro de su trabajo o en general para la empresa.</p> <p>No se muestra dispuesto a tener una mejora continua en su desempeño y productividad en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No identifica oportunidades de mejora. • No extrae la información correcta sobre el problema detectado. • No propone acciones de mejora o que den solución algún problema. • No hace seguimiento a las propuestas realizadas.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Capacidad de identificar y proponer acciones de mejora en los procesos y servicios que ofrece la empresa.</p> <p>Dispuesto a mejorar su desempeño y productividad de manera que se brinde una calidad de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de mejora. • Obtiene la información correcta sobre el problema detectado. • Propone acciones de mejora o soluciones de algún problema surgido. • Hace seguimiento a las propuestas realizadas.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Alta capacidad de detectar problemas y oportunidades de mejora, propone ideas y acciones de mejora para optimizar los procesos y los servicios que ofrece la empresa y se siente comprometido con ello de manera que da seguimiento a lo propuesto.</p> <p>Abierto ante cualquier cambio que se pueda dar y dispuesto a mejorar su desempeño y productividad de su trabajo para brindar una calidad de servicio y que los clientes se sientan satisfechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de mejora. • Obtiene toda la información sobre el problema generado y ve cómo solucionarlo. • Opina y propone siempre acciones de mejora para brindar un mejor servicio. • Da seguimiento a las propuestas realizadas y se asegura que esté funcionando como debe ser.

COMPETENCIA	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
DEFINICIÓN	Actitud de ejecución de los procesos para conseguir resultados y de actuar con rapidez cuando hay que tomar decisiones que afectan a la organización, a las necesidades de los clientes o para adelantarnos a la competencia.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	No demuestra conocer bien los objetivos y resultados que la empresa desea obtener, no orienta todas sus acciones con el fin de conseguirlos los objetivos y resultados en los plazos pactados. No utiliza indicadores financieros para medir y comprobar si se han cumplido los resultados establecidos por la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los objetivos y resultados de la empresa. • No realiza acciones que conlleven al logro de los objetivos en el plazo fijado. • No utiliza de indicadores para comprobar los resultados logrados. • No da una rápida solución a los problemas presentados.
	MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	Conoce los objetivos y resultados que la empresa desea obtener, orienta sus acciones y esfuerzos al logro estos. Utiliza indicadores financieros para medir y comprobar si se han cumplido con los resultados en los plazos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los objetivos y resultados de la empresa. • Realiza acciones que conlleven al logro de los objetivos. • Hace uso de indicadores para comprobar los resultados conseguidos. • Da solución a los problemas presentados.
	ALTA	Muy frecuente (4) Siempre (5)	Tiene claro los objetivos y los resultados que la empresa desea lograr, orienta todas sus acciones, esfuerzos y asume decisiones que comprometen los recursos materiales y económicos con el fin de cumplirlos en los plazos estipulados. Utiliza siempre indicadores financieros para medir y	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce muy bien los objetivos y los resultados que la empresa se ha propuesto. • Realiza acciones que conlleven al logro de los objetivos en el plazo fijado. • Hace uso continuo de indicadores para medir y comprobar los resultados conseguidos. • Da rápida solución a los problemas presentados.

		comprobar que se hayan cumplido los resultados establecidos por la compañía.
--	--	--

COMPETENCIA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
DEFINICIÓN	Capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuestas a sus peticiones y sugerencias.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	No identifica las necesidades de los clientes, sus acciones no muestran interés en la búsqueda de soluciones o alternativas para satisfacer sus necesidades y para aumentar la cartera de clientes. No cuida la relación con los clientes, de manera que no crea confianza.	<ul style="list-style-type: none"> • No propone acciones que aumenten la base de datos de los clientes. • No mantiene buenas relaciones con los clientes, por lo tanto, no crea respeto ni confianza. • No identifica las necesidades reales de los clientes. • Demora en dar una respuesta a la demanda de los clientes.
	MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	Identifica necesidades de los clientes, dirige sus acciones para dar soluciones a los problemas y satisfacer a los clientes. Mantiene y cuida la relación con los clientes, ganándose el respeto y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones que buscan aumentar la base de datos de clientes. • Mantiene buena relación con los clientes, creando respeto y confianza. • Conoce las necesidades de los clientes. • Responde rápidamente a la demanda de los clientes.
	ALTA	Muy frecuente (4) Siempre	Busca e identifica las necesidades reales y expectativas de los clientes, dirige todas sus acciones en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas e inquietudes que se tenga con el	<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones que incrementan la base de datos de los clientes. • Mantiene buenas relaciones con los clientes, brinda una atención personalizada y hace que se sientan satisfechos. • Conoce las necesidades reales de los clientes.

	(5)	<p>cliente, haciendo que estos se sientan satisfechos con el servicio y la atención brindada. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes con perspectivas a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda una rápida atención a la demanda de los clientes y se asegura que se sienta satisfecho.
--	-----	---	--

COMPETENCIA	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
DEFINICIÓN	Capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>No gestiona adecuadamente los recursos materiales y económicos que posee la empresa.</p> <p>No realiza un análisis y evaluación a los resultados económicos obtenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No da buen uso a los recursos materiales de la empresa. • No analiza los resultados económicos obtenidos por la empresa. • No utiliza adecuadamente los recursos económicos asignados a su sede. • No evalúa el costo de oportunidad de los recursos al momento de hacer uso.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Gestiona y da buen uso a los recursos materiales y económicos que dispone la empresa.</p> <p>Analiza y evalúa los resultados económicos obtenidos y ve el impacto que esto puede tener para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da buen uso a los recursos materiales de la empresa. • Analiza los resultados económicos obtenidos por la empresa. • Utiliza adecuadamente los recursos económicos asignados a su sede. • Evalúa el costo de oportunidad de los recursos al momento de hacer uso.

ALTA	Muy frecuente (4)	Planifica, organiza y controla los recursos materiales y económicos que posee la empresa y los da seguimiento para que estos sean utilizados correctamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso correcto de los recursos materiales de la empresa y cuida como si fueran suyos. • Analiza los resultados económicos obtenidos por la empresa y comprueba de que se haya cumplido con lo planificado. • Gestiona y utiliza adecuadamente los recursos económicos asignados a su sede. • Analiza el costo de oportunidad de los recursos para su uso correcto, de manera que estos sean aprovechados al máximo.
	Siempre (5)	Analiza y evalúa los resultados económicos logrados y ve el impacto que esto puede tener para la organización y la vez propone nuevas estrategias.	

COMPETENCIA	VISIÓN DEL NEGOCIO
DEFINICIÓN	Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	<p>No analiza el entorno, no identifica oportunidades y los posibles riesgos que pueda tener la empresa.</p> <p>No conoce bien las fortalezas y debilidades de la empresa, de manera que no establece estrategias para lograr ganar un mejor posicionamiento dentro del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No analiza el entorno, por lo tanto no identifica oportunidades de mejora para la empresa. • No tiene claro las fortalezas de la empresa y de la competencia. • No conoce a detalle los objetivos y las prioridades que tiene la empresa por lograr. • No conoce la participación de mercado que tiene la empresa dentro del sector.

	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Analiza el sector en el que se mueve la compañía, identifica oportunidades y posibles riesgos que pueda tener la empresa. Conoce las fortalezas de la empresa y de la competencia y propone estrategias para lograr ganar un mejor posicionamiento dentro del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza su entorno e identifica oportunidades de mejora para la empresa. • Tiene claro las fortalezas de la empresa y de la competencia. • Conoce los objetivos y tiene claro las prioridades de la empresa. • Conoce la participación de mercado que tiene la empresa dentro del sector.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Analiza en todo momento el sector e identifica oportunidades y posibles riesgos que pueda tener la empresa y establece acciones frente a esto. Conoce las fortalezas y las debilidades de la empresa y la competencia y pone en marcha algunas acciones para ganar un mejor posicionamiento de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza constantemente su entorno e identifica oportunidades de mejora para la empresa. • Tiene claro las fortalezas y debilidades de la empresa y de la competencia. • Conoce bien los objetivos y tiene claro las prioridades que la empresa desea conseguir y trabaja ello para conseguirlo. • Conoce la participación de mercado que tiene la empresa dentro del sector y realiza acciones para mantener o mejorarla.

COMPETENCIA	RESOLUTIVIDAD Y DINAMISMO
DEFINICIÓN	Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas de corto tiempo o de jornadas prolongadas sin que esto se vea afectado su nivel de actividad.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	Muestra cierta resistencia ante los cambios que se presenten en su área de trabajo o como en la empresa en general, pero logra adaptarse lentamente. Tiene cierta dificultad para enfrentar circunstancias o problemas que se den en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra resistencia a los cambios que se dan en la empresa. • No responde positivamente a los cambios que se dan en el entorno. • No tiene claro que los cambios pueden tener consecuencias positivas y negativas. • No evalúa las ventajas y desventajas de los cambios implantados.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Se muestra abierto a los cambios y se adapta a medida que estos se vayan dando ya sea en su área de trabajo o en la empresa en general.</p> <p>Analiza las ventajas y desventajas que los cambios pueden traer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asume con normalidad los cambios que se den en la empresa. • Responde positivamente a los cambios que se dan en el entorno. • Tiene claro que los cambios pueden tener consecuencias positivas y negativas. • Analiza las ventajas y desventajas de los cambios implantados.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Posee alta capacidad de adaptación a los cambios que se den en su entorno y enfrente cualquier circunstancia o problema que se suscite.</p> <p>Analiza las ventajas y desventajas que los cambios pueden traer consigo, los comunica y plantea acciones frente a ello.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra abierto a los cambios que se den en la empresa. • Responde positivamente a los cambios que se dan en el entorno. • Tiene claro que los cambios pueden tener consecuencias positivas y negativas y está preparado para lo que suceda. • Analiza las ventajas y desventajas de los cambios implantados y los da a conocer a sus compañeros de trabajo.

COMPETENCIA	INICIATIVA
DEFINICIÓN	Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>No propone cambios, ideas o acciones de mejorar. Toma decisiones sin analizarlas desde diferentes perspectivas y no está dispuesto a asumir nuevos retos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No propone ideas para mejorar su trabajo. • No analiza los problemas antes de tomar decisiones. • No asume nuevos retos. • No conoce bien sus funciones y constantemente pregunta sobre lo que tiene que realizar.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Analiza los problemas de diferentes puntos de vista y propone alternativas de solución o acciones de mejora. Crea nuevas oportunidades de realizar las tareas y asume nuevos retos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propone ideas para mejorar su trabajo y la de sus compañeros. • Analiza los problemas antes de tomar decisiones. • Asume nuevos retos. • Conoce sus funciones y no se ve en la necesidad de preguntar lo que tiene que realizar en cada momento.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Identifica y propone acciones de mejora para su trabajo y oportunidades estratégicas para la empresa que hacen las cosas más eficientes. Es creativo e innovador, asume nuevos retos y busca alternativas de solución para satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones de mejora para su puesto de trabajo y para la empresa en general. • Analiza los problemas desde diferentes perspectivas antes de tomar decisiones. • Asume nuevos retos y trabaja para conseguirlos. • Conoce bien sus funciones a realizar.

COMPETENCIA	TOMA DE DECISIONES
DEFINICIÓN	Capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	<p>Toma decisiones sin analizar las consecuencias que estas pueden tener.</p> <p>No establece criterios para analizar y elegir la mejor alternativa de solución o propuesta de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No analiza los problemas y sus causas que ocasionaron esto. • No propone alternativas de mejora. • No analiza y evalúa las alternativas en base a criterios. • Toma decisiones que no le incumben a su puesto de trabajo.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	<p>Toma decisiones analizando las causas que generaron el problema y propone alternativas de solución.</p> <p>Aplica criterios para evaluar las alternativas y propone cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las causas del problema generado. • Propone alternativas y las analiza para ver las consecuencias que tendría. • Analiza y evalúa las alternativas en base a criterios. • Toma decisiones que le competen a su puesto de trabajo.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Toma decisiones en el momento oportuno, analizando las consecuencias que estas pueden tener y busca alternativas efectivas de solución.</p> <p>Responde con audacia ante situaciones, asumiendo los riesgos que estas puedan tener.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las causas del problema y busca soluciones. • Busca, analiza y propone alternativas efectivas de solución. • Analiza y evalúa las alternativas en base a criterios y elige la mejor. • Toma decisiones en el momento oportuno.

COMPETENCIA	HONESTIDAD Y TRASPARENCIA
DEFINICIÓN	Cualidad de la persona de ser honesta, de comportarse y expresarse con sinceridad, justicia y verdad.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	Nunca (1)	No es honesto y transparente en la realización de su trabajo y cuando se expresa de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra ser honesto y transparente en los trabajos asignados. • No muestra tener coherencia con lo que dice y realiza. • No demuestra ser sincero/a al momento de expresarse de sus compañeros. • No respeta y cuida los bienes ajenos.
	MEDIA	A veces (2) Con frecuencia (3)	<p>Es transparente y honesto en la realización de su trabajo.</p> <p>Es coherente con lo que dice y sus actos que realiza.</p> <p>Muestra sinceridad cuando se expresa de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra honestidad y transparencia en los trabajos asignados. • Muestra tener coherencia con lo que dice y realiza. • Muestra sinceridad al momento de expresarse de sus compañeros • Respeta y cuida los bienes ajenos.
	ALTA	Muy frecuente (4) Siempre (5)	<p>Demuestra sinceridad, honestidad y transparencia en la realización de su trabajo y cuando se expresa de los demás.</p> <p>Es justo consigo mismo y con sus compañeros de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es en todo momento honesto y transparente. • Es coherente con lo que dice y hace. • Muestra sinceridad al momento de comunicarse y expresarse de sus compañeros. • Respeto y cuida los bienes ajenos como si fueran suyos.

COMPETENCIA	PROACTIVIDAD Y PENSAMIENTO CRÍTICO
DEFINICIÓN	Capacidad de la persona de asumir el pleno control de su conducta de modo activo, toma iniciativa y desarrolla acciones creativas para generar mejoras. Analiza, entiende y evalúa la consistencia de los rozamientos de las situaciones que se den en la empresa.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	No muestra tener iniciativa, no analiza su entorno, ni propone acciones de mejora o alternativas de solución a los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> No busca, ni propone acciones de mejora para su trabajo. No da solución a los problemas complejos. No analiza de diferentes puntos de vista las ideas o situaciones que se presenten. No es consciente y no asume la realidad en la que se encuentra.
	MEDIA	<p>A veces (1)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	Analiza su entorno desde diferentes perspectivas, aplica criterios propios, busca y propone acciones de mejora o alternativas de solución a los problemas que se den.	<ul style="list-style-type: none"> Investiga y propone acciones de mejora para su trabajo. Da solución a los problemas complejos. Analiza los problemas o situaciones de diferentes puntos de vista. Es consciente de lo que sucede en la realidad, lo asume y toma decisiones frente a esto.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	Analiza, entiende y evalúa su entorno desde diferentes perspectivas, de tal manera que investiga, busca nuevas alternativas, acciones de mejora y toma la mejor decisión dando solución a los problemas simples y complejos que se presentan.	<ul style="list-style-type: none"> Investiga y propone nuevas oportunidades de mejora para su trabajo y para la empresa en general. Da solución a los problemas complejos sin dificultad alguna. Analiza de diferentes puntos de vista las ideas o situaciones que se presenten y toma la mejor decisión. Es consciente y asume la realidad en la que se encuentra y toma decisiones viéndolo como una oportunidad de mejora.

COMPETENCIA	DELEGACIÓN
DEFINICIÓN	Capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y de los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

		VALORACIÓN	DEFINICIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
NIVEL	BAJA	<p>Nunca (1)</p>	No delega funciones específicas a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, no proporciona todos los recursos necesarios para que realicen su trabajo y no da seguimiento a los trabajos encargados	<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa los trabajos encomendados. • No delega responsabilidades específicas a su equipo de trabajo. • No apoya en su totalidad a su equipo de trabajo para culminar los trabajos encomendados. • No delega funciones a cada colaborador según su capacidad y puesto de trabajo.
	MEDIA	<p>A veces (2)</p> <p>Con frecuencia (3)</p>	Delega y supervisa los trabajos, sin entrometerse a los detalles, brinda todos los recursos necesarios, da pautas de lo que se quiere lograr, plazos de ejecución y da seguimiento para que los trabajos sean cumplidos satisfactoriamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las tareas o trabajos encomendados, pero no entra en revisiones a detalle. • Delega funciones específicas a su equipo de trabajo. • Apoya a su equipo de trabajo a terminar los trabajos encomendados. • Delega funciones a cada colaborador según su capacidad y puesto de trabajo.
	ALTA	<p>Muy frecuente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Confía en su equipo de trabajo, busca ampliar sus responsabilidades delegando y supervisando las tareas, sin entrometerse en detalles, brinda todos los recursos necesarios y apoya para cumplir con el trabajo.</p> <p>Participa e implica a sus colaboradores en la generación de alternativas y soluciones a los problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confía plenamente en su equipo y en la realización de su trabajo, por lo que no necesita entrar en revisiones a detalle. • Delega funciones específicas a su equipo, les brinda toda la información necesaria y hace seguimiento para ver que se haya cumplido con el trabajo. • Apoya en todo momento a su equipo para concluir con los trabajos. • Delega funciones a cada colaborador según su capacidad, puesto de trabajo y se asegura de que se hayan cumplido con el trabajo.

Anexo Nº 7: Resultados de la Autoevaluación y Evaluación Externa.

- RESULTADOS DE LA DIRECTORA DE OFICINA

Tabla Nº 1: Resultados de la evaluación por competencias

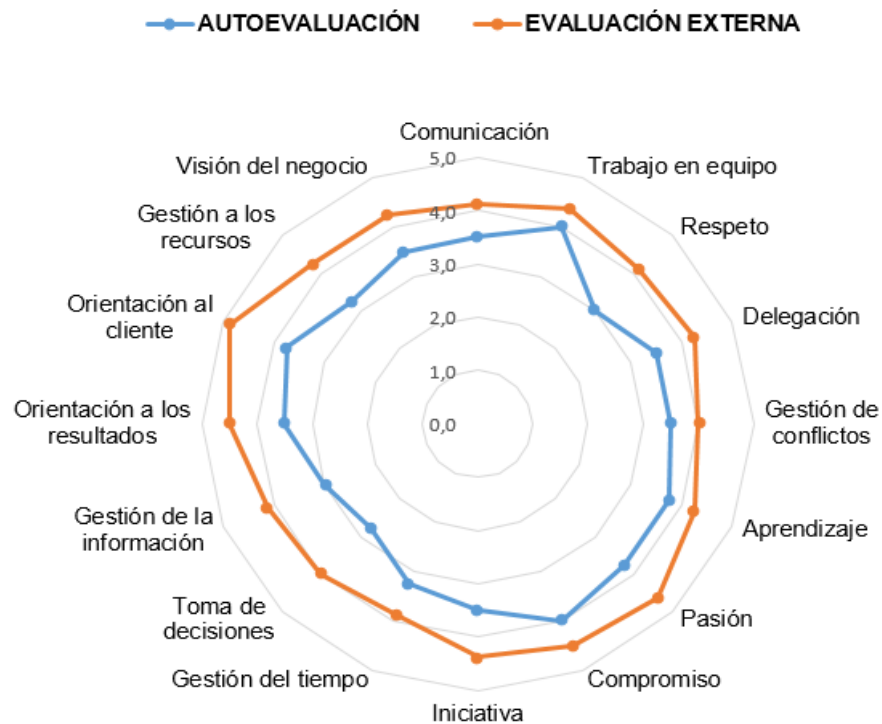
DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN EXTERNA	DIFERENCIA	PROMEDIO DE COMPETENCIAS	NIVEL
INTERPERSONAL	Comunicación	3,50	4,13	0,63	3,81	MEDIO
	Trabajo en equipo	4,00	4,38	0,38	4,19	ALTO
	Respeto	3,00	4,13	1,13	3,56	MEDIO
	Delegación	3,50	4,25	0,75	3,88	MEDIO
	Gestión de conflictos	3,50	4,00	0,50	3,75	MEDIO
PERSONAL	Aprendizaje	3,75	4,25	0,50	4,00	ALTO
	Pasión	3,75	4,63	0,88	4,19	ALTO
	Compromiso	4,00	4,50	0,50	4,25	ALTO
	Iniciativa	3,50	4,38	0,88	3,94	MEDIO
	Gestión del tiempo	3,25	3,88	0,63	3,56	MEDIO
	Toma de decisiones	2,75	4,00	1,25	3,38	MEDIO
	Gestión de la información	3,00	4,13	1,13	3,56	MEDIO
DEL NEGOCIO	Orientación a los resultados	3,50	4,50	1,00	4,00	ALTO
	Orientación al cliente	3,75	4,88	1,13	4,31	MEDIO
	Gestión a los recursos	3,25	4,25	1,00	3,75	MEDIO
	Visión del negocio	3,5	4,25	0,75	3,88	MEDIO

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla podemos observar los resultados de la evolución por competencias de la Directora de oficina, en lo que concierne a la dimensión interpersonal la competencia de Trabajo en equipo se encuentra en nivel alto y las demás competencias en un nivel medio. En la dimensión personal las competencias que se encuentran en un nivel alto son Aprendizaje y Pasión. En relación a la dimensión de negocio la competencia de Orientación a los resultados se sitúa en un nivel alto y las demás en están desarrolladas a un nivel medio.

Las fortalezas que posee la Directora de Oficina son: Trabajo en equipo, Delegación, Pasión, Compromiso, Orientación al cliente y Orientación a los resultados, las competencias detectadas como áreas de mejora son: Comunicación, Toma de decisiones y Visión del negocio.

Gráfico N° 1: Resultados de la evaluación por competencias en relación a la Tabla 1



Fuente: Elaboración propia

• **RESULTADOS DE LA CONSULTORA COMERCIAL 1**

Tabla N° 2: Resultados de la evaluación por competencias

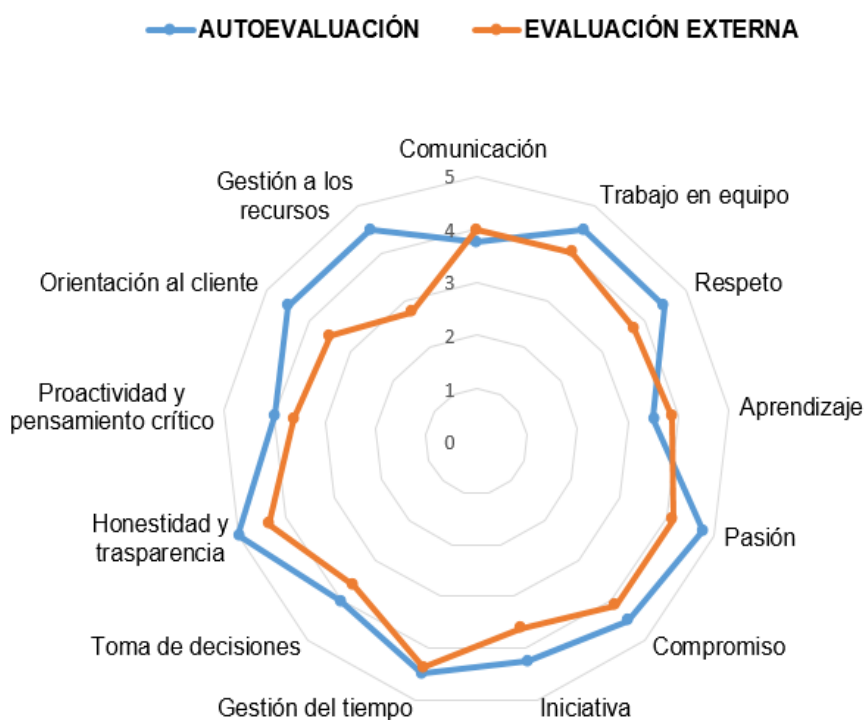
DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN EXTERNA	DIFERENCIA	PROMEDIO DE COMPETENCIAS	NIVEL
INTERPERSONAL	Comunicación	3,75	4,00	0,25	3,88	MEDIO
	Trabajo en equipo	4,50	4,00	-0,50	4,25	ALTO
	Respeto	4,50	3,75	-0,75	4,13	ALTO
PERSONAL	Aprendizaje	3,50	3,88	0,38	3,69	MEDIO
	Pasión	4,75	4,13	-0,63	4,44	ALTO
	Compromiso	4,50	4,13	-0,38	4,31	ALTO
	Iniciativa	4,25	3,63	-0,63	3,94	MEDIO
	Gestión del tiempo	4,50	4,38	-0,13	4,44	ALTO
	Toma de decisiones	4,00	3,63	-0,38	3,81	MEDIO
	Honestidad y transparencia	5,00	4,38	-0,63	4,69	ALTO
	Proactividad y pensamiento crítico	4,00	3,63	-0,38	3,81	MEDIO
DEL NEGOCIO	Orientación al cliente	4,50	3,50	-1,00	4,00	ALTO
	Gestión a los recursos	4,50	2,75	-1,75	3,63	MEDIO

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla encontramos los resultados de la Consultora Comercial 1, en el cual observamos que en la dimensión interpersonal la competencia de Trabajo en equipo y Respeto se encuentran en un nivel alto, en la dimensión personal las competencias Pasión, Honestidad y transparencia, Compromiso y Gestión del tiempo se sitúan en un nivel de desarrollo alto y en lo concerniente a la dimensión del negocio la competencia la Orientación al cliente se ubica en un nivel de alto.

Las fortalezas que posee la Consultora Comercial 1 son: Honestidad y transparencia, Trabajo en equipo y Orientación al cliente, las competencias que han sido identificadas como áreas de mejora y trabajadas en las sesiones de coaching son: Aprendizaje y Toma de decisiones.

Gráfico Nº 2: Resultados de la evaluación por competencias en relación a la Tabla 2



Fuente: Elaboración propia

• **RESULTADOS DEL CONSULTOR COMERCIAL 2**

Tabla Nº 3: Resultados de la evaluación por competencias

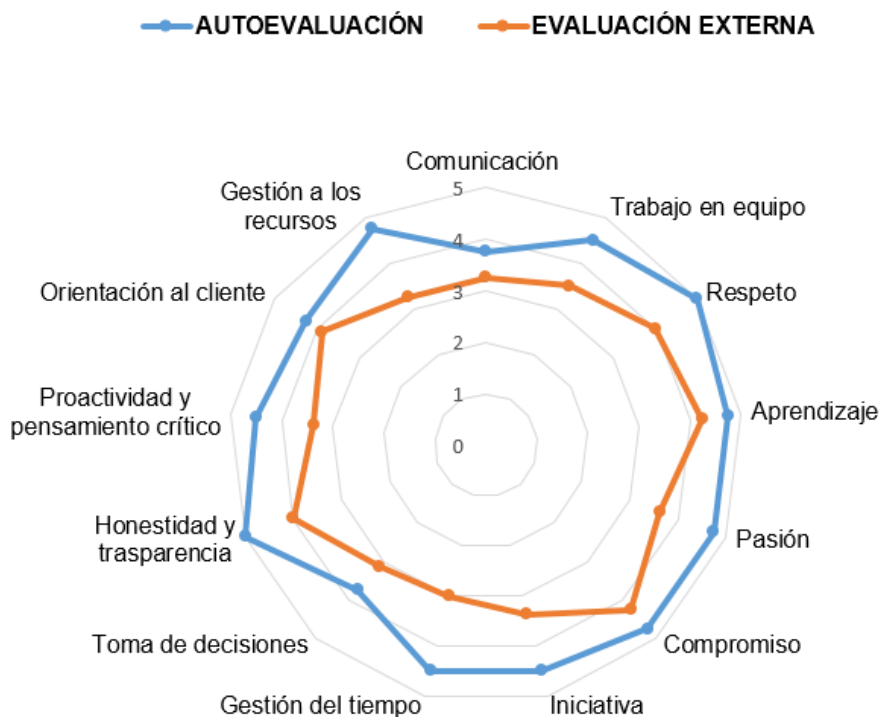
DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN EXTERNA	DIFERENCIA	PROMEDIO DE COMPETENCIAS	NIVEL
INTERPERSONAL	Comunicación	3,75	3,25	-0,50	3,50	MEDIO
	Trabajo en equipo	4,50	3,50	-1,00	4,00	ALTO
	Respeto	5,00	4,00	-1,00	4,50	ALTO
PERSONAL	Aprendizaje	4,75	4,25	-0,50	4,50	ALTO
	Pasión	4,75	3,63	-1,13	4,19	ALTO
	Compromiso	4,75	4,25	-0,50	4,50	ALTO
	Iniciativa	4,50	3,38	-1,13	3,94	MEDIO
	Gestión del tiempo	4,50	3,00	-1,50	3,75	MEDIO
	Toma de decisiones	3,75	3,13	-0,63	3,44	MEDIO
	Honestidad y transparencia	5,00	4,00	-1,00	4,50	ALTO
	Proactividad y pensamiento crítico	4,50	3,38	-1,13	3,94	MEDIO
	DEL NEGOCIO	Orientación al cliente	4,25	3,88	-0,38	4,06
	Gestión de los recursos	4,75	3,25	-1,50	4,00	ALTO

Fuente: Elaboración propia

En la tabla Nº 3 se observa los resultados de las competencias del Consultor Comercial 2, en lo que concierne a la dimensión interpersonal la competencia Trabajo en equipo y Respeto se encuentran en un nivel alto. Asimismo las competencias que se encuentran en un nivel alto de la dimensión personal son: Aprendizaje, Pasión, Compromiso y Honestidad y transparencia. En relación a la dimensión del negocio la competencia Orientación al cliente y Gestión de los recursos se ubican en un nivel de desarrollo alto.

Las competencias que posee el Consultor Comercial 2 son: Respeto, Aprendizaje, Compromiso y Orientación al cliente, las competencias de mejora detectadas y desarrolladas en sesiones de coaching han sido: Comunicación, Iniciativa y Toma de decisiones.

Gráfico Nº 3: Resultados de la evaluación por competencias en relación a la Tabla 3



Fuente: Elaboración propia

• **RESULTADOS DE LA CONSULTORA DE ADMINISTRACIÓN - SELECCIÓN**

Tabla Nº 4: Resultados de la evaluación por competencias

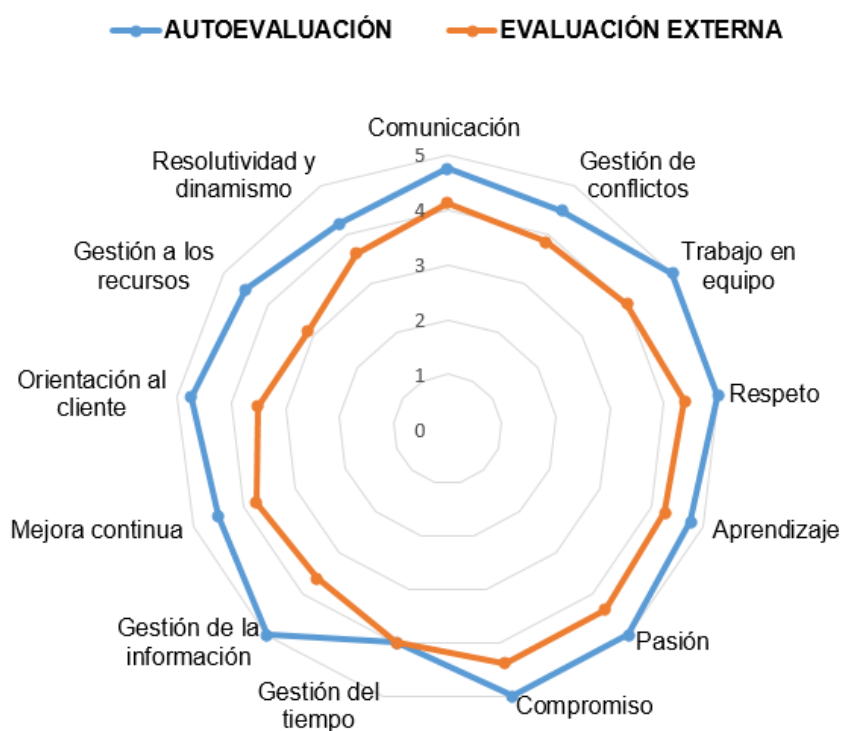
DIMENSIÓN	COMTENCIAS	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN EXTERNA	DIFERENCIA	PROMEDIO DE COMPETENCIAS	NIVEL
INTERPERSONAL	Comunicación	4,75	4,13	-0,63	4,44	ALTO
	Gestión de conflictos	4,50	3,88	-0,63	4,19	ALTO
	Trabajo en equipo	5,00	4,00	-1,00	4,50	ALTO
	Respeto	5,00	4,38	-0,63	4,69	ALTO
PERSONAL	Aprendizaje	4,75	4,25	-0,50	4,50	ALTO
	Pasión	5,00	4,38	-0,63	4,69	ALTO
	Compromiso	5,00	4,38	-0,63	4,69	ALTO
	Gestión del tiempo	4,00	4,00	0,00	4,00	ALTO
	Gestión de la información	5,00	3,63	-1,38	4,31	ALTO
	Mejora continua	4,50	3,75	-0,75	4,13	ALTO
DEL NEGOCIO	Orientación al cliente	4,75	3,50	-1,25	4,13	ALTO
	Gestión a los recursos	4,50	3,13	-1,38	3,81	MEDIO
	Resolutividad y dinamismo	4,25	3,63	-0,63	3,94	MEDIO

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla de los resultados de la Consultora de Administración – Selección, observamos que las todas competencias de la dimensión interpersonal y personal se encuentran en un nivel alto y en relación a la dimensión del negocio la competencia de Orientación al cliente se ubica también en un nivel alto y las demás en un nivel medio.

La Consultora de Administración – Selección tiene como fortalezas las competencias de Compromiso, Respeto, Pasión y Orientación al cliente, las competencias que han sido identificadas como áreas de mejora y desarrolladas en las sesiones de coaching son: Mejora continua y Gestión de conflictos.

Gráfico Nº 4: Resultados de la evaluación por competencias en relación a la Tabla 4



Fuente: Elaboración propia

Anexo Nº 8: Guía de trabajo de coaching.

Nortempo

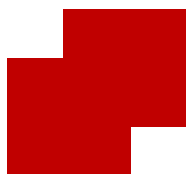


GUÍA DE TRABAJO PARA LAS SESIONES DE COACHING

“Trabajamos juntos, nos implicamos contigo”

**PATRICIA
GREGORIO**

2016



INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	INTRUCCIONES Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE TRABAJO.....	3
III.	DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS.....	4 - 8
IV.	AUTOCONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	9 - 11
	4.1. Autoimagen e imagen percibida.....	9
V.	ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE MEJORA.....	12 - 13
VI.	PLAN DE MEJORA.....	14 - 18
	6.1. Desarrollo de las competencias.....	14
	6.2. Acciones de mejora.....	15 - 16
	6.3. Seguimiento del plan de mejora.....	17 - 18

I. INTRODUCCIÓN

Por ser parte de esta gran familia de Nortempo, nos preocupamos por ti y nos comprometemos a que juntos desarrollemos tu talento, es por ello que mediante las sesiones de coaching y trabajando con esta Guía de trabajo personal pretendemos mejorar, desarrollar y potenciar tus competencias personales y profesionales, ya que el coaching es un proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales¹

En el presente documento encontrarás los resultados de tu Autoevaluación y Evaluación externa de tus competencias, es decir tu autoimagen e imagen percibida por los demás acerca de tus competencias, por otro lado tendrás que realizar un análisis de las competencias que serán trabajadas en el plan de mejora, aquí desarrollarás tus competencias y algunas acciones de mejora que te ayudarán a potenciar tus capacidades. Para el desarrollo de todo lo mencionado anteriormente contarás con un coach que te ayudará en todo este proceso de mejora, por lo tanto te pedimos que seas responsable, dediques el tiempo suficiente y le prestes la atención necesaria para sacar el máximo provecho a todas las sesiones de coach de manera que logremos juntos potenciar tu talento.

Nortempo al ser responsables de tu formación y desarrollo, nos disponemos a tener una copia de este documento para ir haciendo un seguimiento de todo el proceso de coaching que se te facilitará durante todo este tiempo.

En _____, a _____ de _____ del _____.

Responsable de RRHH

¹ Vilallanga M., Alcaide F. y Casado J. (2003), Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo, Fundamentos y Practicas del Coaching, Barcelona: Ariel.

II. INSTRUCCIONES Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE TRABAJO

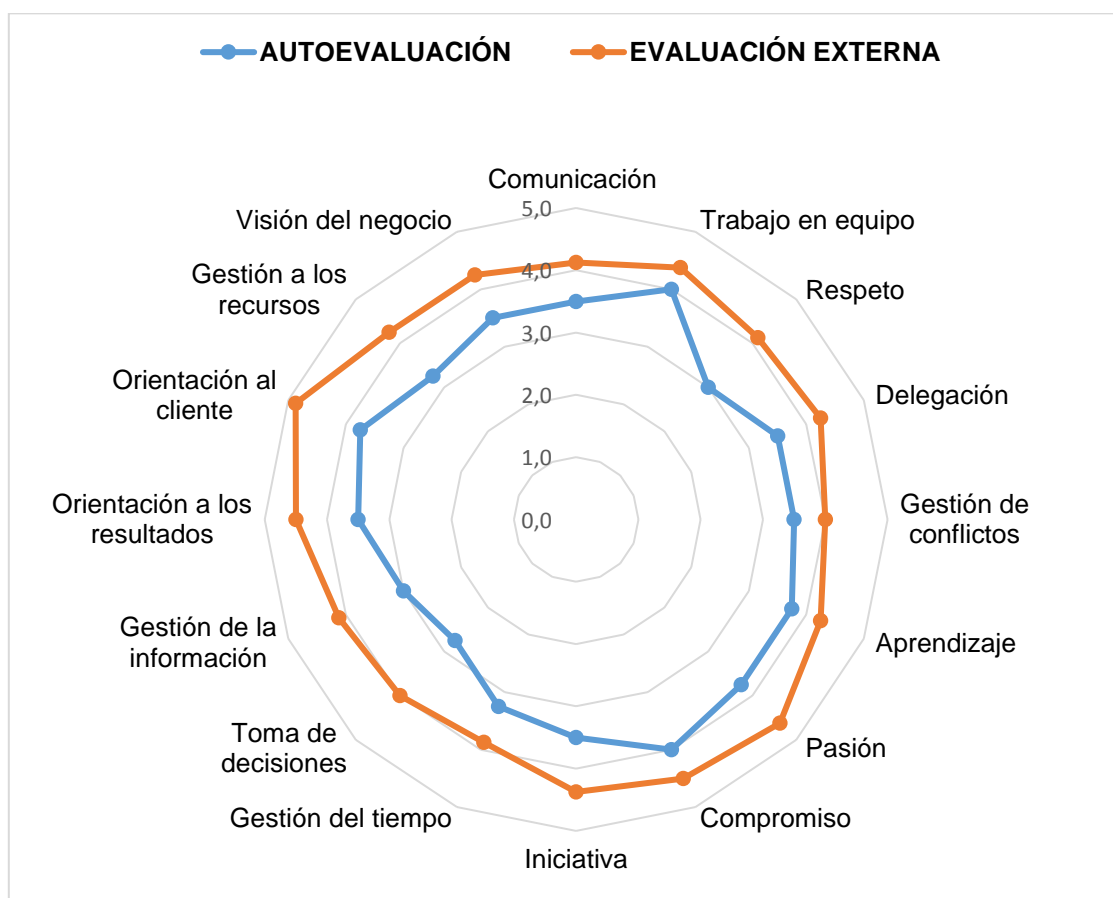
Desde este momento empieza tu cambio, comienza tu desarrollo personal y profesional, para ello te pedimos leer con atención todas las instrucciones de manera que puedas realizar los ejercicios que se te darán durante todo este proceso de mejora.

- Contarás con un coach que será tu guía, te facilitará el aprendizaje, te ayudará a buscar la mejor solución, a desarrollar y/o potenciar tus capacidades. Cualquier duda o consulta que tengas podrás hacerle a él.
- Dispondrás de esta guía de trabajo que te ayudará a concretar y visualizar tus avances en todo el proceso de mejora, por lo que te pedimos llevarlo a todas las sesiones de coaching.
- Tendrás 5 sesiones de coaching, 3 de manera individual y 2 grupal, cada sesión de coaching tendrá una duración de 35 minutos, durante este tiempo se trabajará la presente guía de trabajo y a la vez se realizarán ejercicios tanto en la misma sesión o como también serán dejados para ser trabajados en el transcurso de las siguientes sesiones.

A partir de hoy, esta guía de trabajo va a formar parte de ti, te recomendamos que por lo menos dediques 5 minutos al día para trabajar por tu cuenta, de manera que puedas sacarle el máximo provecho a todas las sesiones de coaching.

III. DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

- Grafica de resultados Autoevaluación y Evaluación externa



En la gráfica expuesta. ¿Hay algo que te llame la atención?, te pedimos que anotes en las siguientes líneas.

- En la presente tabla puedes observar los resultados de los test de evaluación, la diferencia entre la Autoevaluación y la Evaluación externa, el promedio de las dos evaluaciones y el nivel de tu competencia.
 - ✓ Los resultados negativos expresan aquellas competencias que tu autoimagen es superior a la imagen percibida por los demás.
 - ✓ Las diferencias menor a 1, no tienen mucha relevancia, por lo existe coherencia entre las competencias que tu posees y los que los demás saben que cuentas con aquellas competencias.
 - ✓ En caso de tener mayor a -1, esto nos indica que tú crees que tienes desarrollada esa competencia, pero los demás no lo perciben así.
 - ✓ En caso de tener mayor a 1, esto nos indica que los demás observan que posees esa competencia, pero tú crees que no tienes desarrollada.

COMPETENCIA	AUT.	EXT.	DIF.	PROM.	NIVEL
DIMENSIÓN INTERPERSONAL					
<p style="text-align: center;"><u>COMUNICACIÓN</u></p> <p>Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>TRABAJO EN EQUIPO</u></p> <p>Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>RESPECTO</u></p> <p>Capacidad de mostrar buena actitud y consideración con los demás, incluyendo la forma y manera de expresar sus opiniones, preguntas, etc.</p>					

<p style="text-align: center;"><u>DELEGACIÓN</u></p> <p>Capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y de los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>GESTIÓN DE CONFLICTOS</u></p> <p>Capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.</p>					
DIMENSIÓN PERSONAL					
<p style="text-align: center;"><u>APRENDIZAJE</u></p> <p>Capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>PASIÓN</u></p> <p>Capacidad de energía y acción vehemente hacia el trabajo que realiza en el día a día dentro de la empresa.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>COMPROMISO</u></p> <p>Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con su trabajo dentro del plazo establecido. Asumiendo con responsabilidad la misión, visión y valores de la empresa para brindar un servicio de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>INICIATIVA</u></p> <p>Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>GESTIÓN DEL TIEMPO</u></p> <p>Capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.</p>					

<p style="text-align: center;"><u>TOMA DE DECISIONES</u></p> <p>Capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en momento oportuno.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</u></p> <p>Capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.</p>					
DIMENSIÓN DEL NEGOCIO					
<p style="text-align: center;"><u>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</u></p> <p>Actitud de ejecución de los procesos para conseguir resultados y de actuar con rapidez cuando hay que tomar decisiones que afectan a la organización, a las necesidades de los clientes o para adelantarnos a la competencia.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</u></p> <p>Capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuestas a sus peticiones y sugerencias.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</u></p> <p>Capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.</p>					
<p style="text-align: center;"><u>VISIÓN DEL NEGOCIO</u></p> <p>Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.</p>					

IV. AUTOCONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

Después de haber analizado los resultados de las evaluaciones, ahora vamos a realizar algunos ejercicios para elaborar un Plan de Mejora Personal que sea eficaz y adecuado a tus necesidades. Estos ejercicios serán trabajados con tu coach.

4.1. AUTOIMAGEN E IMAGEN PERCIBIDA

El objetivo del ejercicio es comparar tu autoimagen y la imagen que los demás perciben sobre ti. En los resultados obtenidos puede que hayas tenido algunas pequeñas sorpresas, pero ten en cuenta que no es un juicio, sino una constatación de percepciones, ya que cuando comparamos una autoevaluación con una evaluación externa no siempre se tendrá resultados homogéneos.

En el siguiente cuadro escribe las competencias de los resultados de tu Autoevaluación, las de menor puntuación colocarlas en el cuadro de áreas de mejora y las de mayor puntuación en cuadro de fortalezas, de haber varias en la misma posición, te recomendamos que lo comentes con tu coach de manera que te pueda guiar para ver cuál podrías elegir.

		ÁREAS DE MEJORA (Cuadro 1)	FORTALEZAS (Cuadro 2)
DIMENSIONES	INTERPERSONAL	1. 2.	1. 2.
	PERSONAL	1. 2.	1. 2.
	DE NEGOCIO	1. 2.	1. 2.

De la misma manera que realizaste anteriormente, aquí también menciona las competencias valoradas en tu Evaluación externa.

		ÁREAS DE MEJORA (Cuadro 3)	FORTALEZAS (Cuadro 4)
DIMENSIONES	INTERPERSONAL	1. 2.	1. 2.
	PERSONAL	1. 2.	1. 2.
	DE NEGOCIO	1. 2.	1. 2.

Después de haber mencionado 6 áreas de mejora y 6 de fortalezas de tu Autoevaluación y Evaluación externa, ahora lee con atención las siguientes instrucciones para completar la siguiente Matriz C de Coaching².

- En el cuadrante 1: Escribe las competencias que coinciden en los cuadros 1 y 3.
- En el cuadrante 2: Escribe las competencias que coinciden en los cuadros 2 y 4.
- En el cuadrante 3: Escribe las competencias que coinciden en los cuadros 1 y 4.
- En el cuadrante 4: Escribe las competencias que coinciden en los cuadros 2 y 3.

AUTOEVALUACIÓN	Fortalezas	Cuadrante IV	Cuadrante II
	Áreas de mejora	Cuadrante I	Cuadrante III
		Áreas de mejora	Fortalezas
EVALUACIÓN EXTERNA			

Después de haber llenado los cuadrantes de acuerdo a las instrucciones, puede que te haya quedado algún cuadrante vacío, de ser así no hay ningún problema, para ello tu coach te ayudará a entender mejor este ejercicio.

² Cardona P. y García P. (2005). *Como desarrollar competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A – EUNSA.

A continuación te describimos lo que significa cada uno de los cuadrantes:

- Las competencias que se encuentran en el Cuadrante I, son aquellas con las que iniciaremos el plan de mejora, comenzaremos por las competencias que te resulten más necesarias.
- Las competencias del Cuadrante II, son tus fortalezas las cuales debes desarrollarlo al máximo de manera que trates de potencializar cada una de ellas. Por lo tanto los cuadrantes I y II presentan aquellas competencias respecto a las cuales existe acuerdo, ya sea para mejorar o para reconocer tus fortalezas con las que cuentas. La información que nos muestra en estos cuadrantes te refuerza lo que tú sabes de ti mismo.
- En el cuadrante III están las competencias que tú consideras que son tus áreas de mejora y tus evaluadores externos valoran que son tus fortalezas.
- Las competencias del Cuadrante IV muestran aquellas competencias que tú consideras que son tus fortalezas y para los evaluadores externos lo consideran que son tus áreas de mejora. En este cuadrante puede que tengas algunas sorpresas, no estando de acuerdo con los resultados obtenidos, para ello se acogerá a un feedback externo como válido, ya que para iniciar a trabajar y/o desarrollar estas competencias de este cuadrante, se necesita tu aceptación, tienes que comprender que tal vez no tienes bien desarrollados estas competencias como tu pensabas, debes tener en cuenta que no es una amenaza, sino una oportunidad para tu desarrollo personal. Por lo tanto, los cuadrantes III y IV presentan un desacuerdo entre la percepción personal y la externa.

V. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE MEJORA :

Ahora analizaremos tus competencias que consideres que deberías mejorar, para ello deberás anotar las competencias con valoración más baja en la siguiente tabla que se muestra a continuación. El objetivo del presente ejercicio es para ayudarte a decidir por qué competencias deberás iniciar tu entrenamiento y/ o desarrollo. Para elegir tus competencias a mejorar, debes tener en cuenta los siguientes tres criterios³:

1. Importancia para tu puesto de trabajo.
2. Aptitud o capacidad para el aprendizaje de esa competencia.
3. Actitud o motivación del trabajador hacia el aprendizaje de esa competencia.

Para calcular el potencial de mejora, aplicaremos la siguiente formula:

$$P = I \times Ap \times Ac$$

Donde:

- **P** : Potencial de Mejora
- **I** : Importancia
- **Ap** : Aptitud
- **Ac** : Actitud

Para valorar cada una de las competencias elegidas, según los criterios, te recomendamos dar una puntuación de 1= poco, 2= medio y 3 = mucho

COMPETENCIA	I	Ap	Ac	P

³ Cardona P. y García P. (2005). Como desarrollar competencias de liderazgo. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A – EUNSA.

En base a los resultados obtenidos, escoge 3 competencias que tienen mayor potencial de mejora y analiza que deberías mejorar en cada una de ellas.

COMPETENCIA 1	
Comportamiento 1:	
Comportamiento 2:	
Comportamiento 3:	

COMPETENCIA 2	
Comportamiento 1:	
Comportamiento 2:	
Comportamiento 3:	

COMPETENCIA 3	
Comportamiento 1:	
Comportamiento 2:	
Comportamiento 3:	

VI. PLAN DE MEJORA

6.1. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS:

Ahora valoraremos tus fortalezas para extraer el máximo provecho y desarrollar todo tu potencial. Es por ello que es necesario no perderlas de vistas, ya que las competencias no permanecen para siempre, pueden tener cambios negativos. Debes tener en cuenta que tus fortalezas serán tus aliadas para llegar alcanzar mayores niveles de tu desarrollo personal y profesional.

Te pedimos que te dirijas a la página 10 en el cuadro de Autoevaluación y Evaluación externa, de aquí coge las fortalezas según las indicaciones del siguiente cuadro.

Este ejercicio te ayudará a ver cuáles son las competencias que posees como fortalezas de manera que puedas sácale el máximo beneficio.

AUTOEVALUACIÓN	Fortalezas	Fortalezas que eres consciente, pero no sabes transmitirlo o aplicarlo.	Fortalezas de las que eres consciente y también los demás.
	Áreas de mejora		Fortalezas de las que no eres consciente.
		Áreas de mejora	Fortalezas
EVALUACIÓN EXTERNA			

En el siguiente cuadro escribe tus fortalezas.

FORTALEZAS	De las que no eres consciente.
	•
	•
	De las que eres consciente y los demás también.
	•
	•
	De las que eres consciente, pero no sabes transmitirte o aplicarlas.
	•
	•

6.2. ACCIONES DE MEJORA:

Una vez determinado las competencias a mejorar, ahora vamos a realizar algunas acciones de mejora. Para que esto funcione mejor te pedimos seguir las siguientes instrucciones:

1. Plantear objetivos para cada una de las competencias, dichos objetivos deben ser MARES (Medibles, Alcanzables, Relevantes, Específicas y Seguides)
2. Definir las acciones a desarrollar por cada competencia.
3. Establecer un indicador por cada acción a desarrollar, esto te servirá a medir la acción, de manera que puedas cumplir con el objetivo planteado.
4. Establecer un tiempo para cada acción.

COMPETENCIA:													
OBJETIVO													
Nº	ACCIONES	INDICADOR	TIEMPO A REALIZAR										
			Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	

COMPETENCIA:												
OBJETIVO												
Nº	ACCIONES	INDICADOR	TIEMPO A REALIZAR									
			Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi

COMPETENCIA:												
OBJETIVO												
Nº	ACCIONES	INDICADOR	TIEMPO A REALIZAR									
			Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi

6.3. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA:

Para que todo plan de mejora funcione te haremos un seguimiento, esto lo hacemos con el fin de:

- Evaluar tus avances o retrocesos en el proceso de mejora.
- Ayudarte a resolver las dificultades que se presenten o surjan durante este tiempo.
- Hacer algunos reajustes, es decir si lo es necesario, ya sea en los objetivos o en el tiempo establecido para el logro de los mismos.
- Para guiarte y motivarte para lograr tus objetivos planteados.

Tu coach será el encargado de hacer este seguimiento, para ello se ha elaborado el siguiente cuadro que se muestra a continuación.

Nº REUNIÓN	FECHA	COMPETENCIA	OBJETIVO MARCADO	COMPORTAMIENTOS A MEJORAR	ACCIONES	INDICADOR	TIEMPO	FORTALEZAS EN LAS QUE SE APOYA	DIFICULTADES ENCONTRADAS	PUNTAJACIÓN 1 AL 5
1										
2										
3										

Observaciones: -----

Anexo Nº 10: Imágenes de las sesiones de coaching.



Anexo Nº 11: Encuesta de satisfacción al cliente.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INTRODUCCIÓN:

Por formar parte de nuestra compañía de Nortempo y haber hecho uso de nuestro servicio que brindamos, a continuación te presentamos un cuestionario, que consta de un conjunto de enunciados que están relacionados a la satisfacción del cliente, por lo tanto te pedimos marcar o responder de acuerdo a tu criterio.

1) Cómo califica Ud. el servicio que se recibió por parte del personal de la empresa de Nortempo?

() Muy malo () Malo () Regular () Bueno () Excelente

¿Por qué optó hacer uso del servicio que brinda Nortempo?

() Por su antigüedad en el mercado () Por el horario de atención () Variedad de servicios que ofrece
() Por su calidad de servicio () Recomendación de un cliente () Por el precio

2) La calidad de servicio que brinda Nortempo, ¿Ha cumplido con sus expectativas?

() Nunca () La mayoría de veces no () Algunas veces sí, algunas veces no
() La mayoría de veces si () Siempre

3) ¿Considera Ud. que el precio pagado está de acuerdo a la calidad del servicio que brinda Nortempo?

() Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo - ni en desacuerdo
() De acuerdo () Muy de acuerdo

4) ¿Se siente satisfecho con la cantidad de personas disponibles para la atención?

() Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo - ni en desacuerdo
() De acuerdo () Muy de acuerdo

5) Los trabajadores le ofrecen un servicio rápido y eficiente.

() Nunca () La mayoría de veces no () Algunas veces sí, algunas veces no
() La mayoría de veces si () Siempre

6) ¿Cuándo usted requiere hacer uso de nuestro servicio, los trabajadores muestran interés de apoyo para cubrir dicha necesidad?

- Nunca La mayoría de veces no Algunas veces sí, algunas veces no
 La mayoría de veces si Siempre

7) ¿Qué le gustaría encontrar en Nortempo para que se sienta cómodo y satisfecho con el servicio brindado? Enumere según su grado de importancia.

- Soluciones que aportan y Atención Personalizada Facilidades de pago
resuelven sus necesidades.
 Comodidad en sus instalaciones Rapidez en el servicio de atención

8) Considera que el servicio brindado satisface sus necesidades de su empresa.

- Nunca La mayoría de veces no Algunas veces sí, algunas veces no
 La mayoría de veces si Siempre

9) ¿Cuál es nivel de satisfacción que siente usted, después de haber hecho uso del servicio de la empresa Nortempo?

- Insatisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

Gracias por su colaboración.

Anexo Nº 12: Encuesta de valoración de la mejora por los beneficiarios.

**ENCUESTA DE VALORACIÓN POR LOS BENEFICIARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS Y COACHING**

Estimado/a compañero/a de Nortempo, después de haber concluido con la evaluación por competencias y el haber desarrollado las sesiones de coaching, te pedimos por favor te sirvas responder las siguientes preguntas.

1. ¿En qué te ayudó la evaluación por competencias y las sesiones de coaching?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Observas algún cambio o alguna mejora en tu persona, después de haber tenido las sesiones de coaching?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué valor agregado cree que apporto esta formación en beneficio de la empresa Nortempo?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué mejoras propones para esta formación?

.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo Nº 13: Respuestas de la valoración de la mejora por los beneficiarios.



ENCUESTA DE VALORACIÓN POR LOS BENEFICIARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y COACHING

Estimado/a compañero/a de Nortempo, después de haber concluido con la evaluación por competencias y el haber desarrollado las sesiones de coaching, te pedimos por favor te sirvas responder las siguientes preguntas.

1. ¿En qué te ayudó la evaluación por competencias y las sesiones de coaching?

Me ayudó a saber cuáles son mis fortalezas y mis debilidades, algunas de ellas no tenía consciencia de que las tenía.

2. ¿Observas algún cambio o alguna mejora en tu persona, después de haber tenido las sesiones de coaching?

Sí, después de las sesiones de coaching he podido observar una mejora en mi rendimiento de trabajo.

3. ¿Qué valor agregado cree que aportó esta formación en beneficio de la empresa Nortempo?

Se puede observar una mejora en mi trabajo, en la gestión del tiempo y organización del día de trabajo.

4. ¿Qué mejoras propones para esta formación?

Mejorar la planificación de las sesiones de coaching para no interferir en el horario habitual de trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.



**ENCUESTA DE VALORACIÓN POR LOS BENEFICIARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS Y COACHING**

Estimado/a compañero/a de Nortempo, después de haber concluido con la evaluación por competencias y el haber desarrollado las sesiones de coaching, te pedimos por favor te sirvas responder las siguientes preguntas.

1. ¿En qué te ayudó la evaluación por competencias y las sesiones de coaching?

.....
Te ayudó a ver cómo te vas y cómo te
van las cosas. Te das cuenta de tus
puntos fuertes y débiles a mejorar.
.....

**2. ¿Observas algún cambio o alguna mejora en tu persona, después de haber tenido las
sesiones de coaching?**

.....
Actualmente no noto ningún cambio ya que
con este tipo de sesiones tendré que
tener un seguimiento mayor.
.....

**3. ¿Qué valor agregado cree que aportó esta formación en beneficio de la empresa
Nortempo?**

.....
Ayuda a mostrar algunas competencias
desde otros lados más lindos.
.....

4. ¿Qué mejoras propones para esta formación?

.....
Un seguimiento mayor, con más tiempo
y de forma grupal.
.....

Muchas gracias por su colaboración.



**ENCUESTA DE VALORACIÓN POR LOS BENEFICIARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS Y COACHING**

Estimado/a compañero/a de Nortempo, después de haber concluido con la evaluación por competencias y el haber desarrollado las sesiones de coaching, te pedimos por favor te sirvas responder las siguientes preguntas.

1. ¿En qué te ayudó la evaluación por competencias y las sesiones de coaching?

A mejorar mi trabajo profesional

2. ¿Observas algún cambio o alguna mejora en tu persona, después de haber tenido las sesiones de coaching?

Todavía no pero espero que dentro de poco.

3. ¿Qué valor agregado cree que aportó esta formación en beneficio de la empresa Nortempo?

Valor a las personas de la oficina a mejorar, y si las personas mejoran la empresa también.

4. ¿Qué mejoras propones para esta formación?

Optimización del tiempo, ya que nuestro trabajo diario es muy apretado.

Muchas gracias por su colaboración.