



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias  
para la empresa HOPREJA, Salcedo, 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

**AUTOR:** Arroyo Jácome, Diana Elizabeth, Ing.

**DIRECTOR:** Gallardo Carrillo, Galo Fernando, Mgst.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magíster

Galo Fernando Gallardo Carrillo

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para la empresa HOPREJA, Salcedo, 2014" realizado por Arroyo Jácome Diana Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, septiembre del 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Arroyo Jácome Diana Elizabeth declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para la empresa HOPREJA, Salcedo, 2014”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Galo Fernando Gallardo Carrillo director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Arroyo Jácome, Diana Elizabeth

Cédula: 171838442-1

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
<b>1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Conceptos de administración de recursos humanos.....	6
1.1.2 Importancia de la administración de los recursos humanos.....	7
1.1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	7
<b>1.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Conceptos de competencias.....	8
1.2.2 Clasificación de las competencias.....	11
1.2.3 Características de las competencias.....	12
1.2.4 Objetivos de un sistema por competencias.....	12
1.2.5 Ventajas de un sistema de gestión por competencias.....	13
1.2.6 Condiciones de éxito para la gestión por competencias.....	13
1.2.7 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias.....	14
<b>1.3 LAS COMPETENCIAS APLICADAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Descripción y análisis de puestos.....	18
1.3.2 Reclutamiento y selección de personal.....	22
1.3.3 Evaluación del desempeño.....	28
1.3.4 Capacitación y desarrollo.....	30
1.3.5 Compensaciones.....	31
1.3.6 Diagramación de Procesos.....	34
CAPITULO II.....	36
SITUACIÓN ACTUAL: HOPREJA.....	36
<b>2. LA EMPRESA Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 LA EMPRESA.....</b>	<b>37</b>
2.1.1 Clasificación CIIU.....	37
2.1.2 Clasificación CPC.....	37
2.1.3 PIB de la Industria.....	38
2.1.4 Filosofía de la empresa.....	38
2.1.5 Estructura organizacional.....	44
2.1.6 Análisis FODA.....	45
2.1.7 Diagrama causa efecto.....	47

<b>CAPITULO III .....</b>	<b>48</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN HOPREJA .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 CAPACITACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 COMPENSACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>54</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA HOPREJA BASADO EN COMPETENCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA HOPREJA.....</b>	<b>56</b>
4.1.1 Identificación de las competencias conductuales generales. ....	56
4.1.2 Identificación de las competencias conductuales específicas. ....	57
<b>4.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES Y GRADOS PARA HOPREJA .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Competencias conductuales Generales.....	59
4.2.2 Competencias conductuales para niveles Ejecutivos .....	60
4.2.3 Competencias conductuales para niveles Intermedios.....	62
4.2.4 Competencias conductuales para niveles Iniciales.....	63
<b>4.3 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>64</b>
4.3.1 Descripción y Análisis de puestos.....	65
4.3.2 Reclutamiento y selección de personal.....	98
4.3.3 Evaluación del desempeño .....	109
4.3.4 Capacitación.....	113
4.3.5 Compensaciones.....	116
<b>4.4 INDICADORES DE GESTIÓN.....</b>	<b>118</b>
<b>4.5 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>119</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>122</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>122</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>1223</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>1225</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo, convertirse en una herramienta útil para HOPREJA en la administración de su talento humano a través de un modelo por competencias que oriente y facilite la ejecución de los procesos de descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y compensación a los colaboradores.

El desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos por competencias para HOPREJA pretende hacer que la empresa se beneficie obteniendo una ventaja competitiva al gestionar correcta e integralmente a su talento humano, ya que su éxito empresarial depende de la calidad y del aporte de las capacidades que su equipo humano brinde al logro de los objetivos y la consecución de su visión.

El diseño del modelo propuesto, considera las nuevas estrategias empresariales formuladas para HOPREJA, que se orientan a mejorar el rendimiento del negocio en el mercado, tomando en cuenta como uno de los ejes principales la gestión adecuada del talento humano.

**PALABRAS CLAVES:** HOPREJA, recursos humanos, competencias, procesos.

## **ABSTRACT**

The objective of the current investigation is to become a useful tool for HOPREJA in the administration of human talent through a model of competencies that guide and facilitate the execution of the process of description and analysis of positions, recruitment, selection, development evaluation, training and compensation of collaborators.

The development of a procedural model of human resources based on competencies for HOPREJA aspires for the enterprise to benefit and obtain a competitive advantage when it comes to managing correctly and thoroughly its human talent, given that its entrepreneurial success depends on the quality and capacities that its human team contributes to the achievement of objectives and acquisition of its vision.

The design of the proposed model considers the new entrepreneurial strategies formulated for HOPREJA, which are oriented towards improving the performance of the business in the market, taking in to account the main axis of the management of human talent.

**KEY WORDS:** HOPREJA, human resources, competencies, processes.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas condiciones económicas y sociales existentes a nivel mundial, así como la competencia internacional en un entorno globalizado, exigen a las empresas desarrollar sistemas administrativos con enfoques actuales, que permitan el uso eficiente de los recursos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Las tendencias administrativas actuales consideran al factor humano como el eje principal de una empresa, que provoca un impacto importante en el sostenimiento de la misma a través del tiempo, y es una responsabilidad gerencial la adecuada gestión del talento humano.

Este proyecto pretende proporcionar a HOPREJA, una empresa dedicada a elaborar productos prefabricados de hormigón, un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias que le permita detectar las aptitudes que se requieren en un puesto de trabajo y mejorar los subprocesos de recursos humanos a fin de ser una empresa más eficiente en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La estructura de la investigación consta de cinco capítulos; en el primero se define todo el marco teórico relacionado a la administración de los recursos humanos y la gestión por competencias en los diferentes subsistemas de recursos humanos; el segundo hace referencia a la descripción de la empresa y su situación actual; en el tercer capítulo se realiza un análisis de la situación actual de los procesos de recursos humanos en HOPREJA; el cuarto capítulo muestra el modelo desarrollado de gestión de Talento Humano para HOPREJA, basado en competencias; finalmente el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones.

Este estudio constituirá un referente para empresas de manufactura y otras proveedoras del sector de la construcción, que mantienen un sistema de gestión de talento humano tradicional y que no han considerado que una gestión de recursos humanos basada en competencias, coadyuvaría a mejorar la competitividad de su empresa.

El objetivo principal de este trabajo fue el diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para la empresa HOPREJA, a fin de que sirva como instrumento base para la administración eficiente de su recurso humano y lograr así el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La investigación permitió describir la situación actual de HOPREJA a través de un proceso de recolección de información, a fin de analizar el entorno de la empresa y la forma en la



que administra actualmente a su talento humano, y generar finalmente un modelo que le permita a la empresa gestionar apropiadamente su recurso humano.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este primer capítulo se desarrollan los principales temas relacionados a la administración de los recursos humanos y la gestión por competencias, así como su aplicación en los distintos subsistemas de recursos humanos, que servirán de base para el desarrollo de esta investigación.

## **1.1 La administración de los recursos humanos**

Actualmente, los recursos humanos cumplen un papel estratégico dentro de las empresas, y su correcta administración le permite a ésta maximizar el rendimiento del negocio sin perder de vista un enfoque orientado hacia la gente que colabora en ella, permitiéndole cumplir de la mejor forma sus objetivos organizacionales.

### **1.1.1 Conceptos de administración de recursos humanos.**

Existen varios conceptos que definen la administración de los recursos humanos:

Para Dessler (2004), la administración de los recursos humanos puede definirse como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Uno de los conceptos que expone Chiavenato (2009) sobre la administración de recursos humanos, es que ésta es el área que construye talentos mediante un conjunto integrado de procesos, cuidando a su capital humano, puesto que se constituye la base de su éxito.

Según Mondy y Noe (2005) la administración de los recursos humanos es la utilización de las personas como un recurso para lograr los objetivos organizacionales. Quienes participan de ésta administración trabajan a través de un sistema integrado que se encuentra relacionado al proceso de empleo, desarrollo, compensación, seguridad social y relaciones laborales.

El autor Griffin (2011) expone que la administración de recursos humanos es el conjunto de actividades organizacionales orientado a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva, desarrollado en un entorno complejo y siempre cambiante.

En base a los conceptos anteriormente descritos, se puede definir a la Administración de Recursos Humanos, como un conjunto de políticas necesarias en el aspecto laboral, que

permiten gestionar al talento humano en los diferentes procesos integrados, a fin de alcanzar el éxito organizacional.

### **1.1.2 Importancia de la administración de los recursos humanos.**

A pesar de que el recurso humano es un factor trascendental para el eficaz funcionamiento organizacional, la administración del recurso humano estuvo durante mucho tiempo relegada a un segundo plano en muchas organizaciones, sin embargo durante las últimas décadas su importancia ha crecido notablemente, puesto que las empresas han comprendido que una correcta administración de su recurso humano constituye un medio valioso que mejora su productividad y competitividad en el mercado.

La gestión del talento humano se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial que permite entre otros aspectos, obtener para la empresa el personal idóneo para aportar al cumplimiento de las estrategias que han sido definidas por una empresa, desarrollar las capacidades de sus colaboradores a través de planes de capacitación que incremente la productividad y generar actividades orientadas al bienestar de su personal.

Las funciones que se ejecutan en la administración de los recursos humanos tienen un impacto significativo en los resultados de una empresa, puesto que un proceso de contratación deficiente conlleva por ejemplo a contratar personal no idóneo para el cargo, seguido de una alta rotación y pagos innecesarios por compensaciones de despidos, o puede provocarse también que los empleados no estén comprometidos y exista una utilización inapropiada e improductiva de los recursos de las organizaciones.

### **1.1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos.**

Considerando que el factor humano constituye dentro de una empresa el activo más importante con la que ésta cuenta, las organizaciones tienen la necesidad de ser más consecuentes con sus colaboradores.

Chiavenato (2009), indica que la administración de los recursos humanos persigue entre otros los siguientes objetivos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a lograr su misión, dejando atrás antiguos conceptos en los que se imponían a los trabajadores ciertos métodos

definidos para cumplir con las actividades, y preocuparse más por buscar una eficiencia a través de alcanzar objetivos y resultados.

- Proporcionar competitividad a la organización haciendo que las capacidades de las personas sean más productivas mediante el desarrollo y aplicación de las habilidades y competencias de los colaboradores para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados en general.
- Brindar en la organización personas apropiadamente entrenadas y motivadas, considerando a la capacitación como un factor relevante al momento de desarrollar las capacidades de su personal e incrementar sus conocimientos. Además debe considerar como un factor crítico el brindar reconocimiento a los colaboradores, y esto no se refiere únicamente al aspecto monetario.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo humano, cuidando a más de las personas, al contexto donde desarrollan sus actividades, y esto se refiere a la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

## **1.2 Gestión de recursos humanos por competencias**

La nueva forma de gestionar el capital humano tiene sus orígenes en las investigaciones realizadas por el profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien en 1973 estudió las actividades que desarrollaban los empleados en varias compañías y la insatisfacción que ellos presentaban al realizar sus labores en la forma tradicional (currículum + pruebas de comprobación) de medir, valorar, seleccionar o promocionar al personal. Esta situación le permitió al investigador evidenciar que no era suficiente elegir a las personas simplemente por los títulos o estudios académicos, sino que era necesario saber qué habilidades tenían y qué intereses pondrían en las actividades que debían realizar, así como su actitud y una serie de conductas. A todo ello le llamó competencias personales. (Porret, 2010).

### **1.2.1 Conceptos de competencias.**

El término “competencia” ha sido definido por diversos autores, y Moreno (2000) resume algunos de ellos:

“Una competencia laboral es la capacidad de un empleado de cumplir (o exceder) los requerimientos de un puesto y producir resultados en un nivel de calidad esperado dentro de las limitaciones del ambiente interno y externo de la organización (Dubois, 1993, p.321)”.

“Una competencia individual es una descripción escrita de hábitos laborales y destrezas personales mensurables usadas para lograr objetivos de trabajo (Green, 1999, p.5)”.

“Un conglomerado relacionado de conocimientos, destrezas y actitudes que afectan la mayor parte de un puesto (un rol o responsabilidad), correlacionados con el rendimiento en el puesto, y que pueden ser medidos contra estándares bien aceptados, y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo (Parry, 1996, p.50)”.

“Las competencias son definidas como características basadas en conductas o capacidades de las personas que son mensurables y relevantes ocupacionalmente. En este sentido, las competencias pueden ser concebidas como una evolución de los CDAo en descripciones más específicas, conductuales y útiles (Schippmann, 1999, pp.20-21)”.

CDAo = Conocimientos, destrezas, aptitudes y otros.

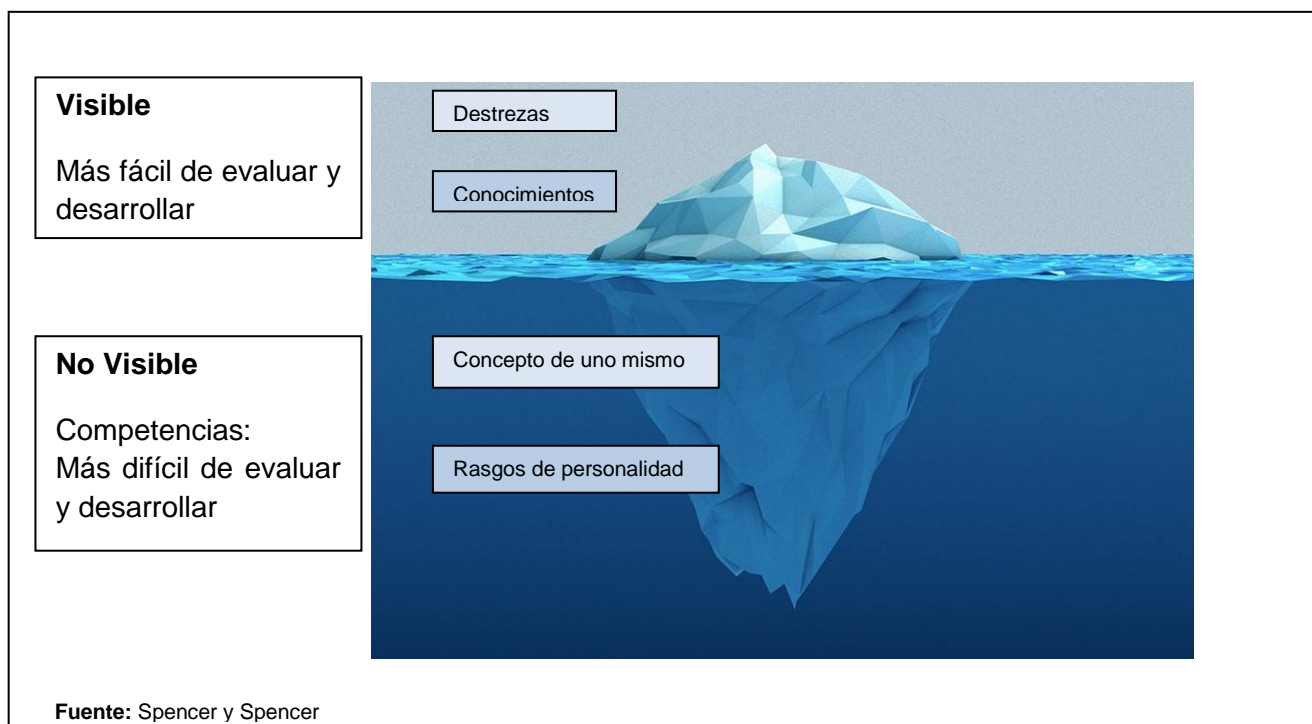
De estos conceptos se pueden diferenciar algunos factores que mantienen los autores en común, como son:

- Las competencias son características personales como conocimientos, destrezas, actitudes, capacidades, etc.
- Las características que presenta el individuo deben ser medibles.
- Relacionado a cumplir o exceder los requerimientos de un puesto.

Alles (2006) hace referencia a lo que los autores Spencer y Spencer definen como competencia, la cual indica que *es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance (desempeño) superior en un trabajo o situación*. En este concepto se debe entender en las características subyacentes que la competencia es una parte profunda de la personalidad; que es causalmente relacionada puesto que anticipa el comportamiento; con un estándar de efectividad ya que la competencia predice el desempeño de una persona medida sobre un criterio estándar.

Se ha determinado que existen muchos autores que confunden el término de competencias englobando tanto a éstas como a los conocimientos. En la siguiente gráfica, Alles (2006),

muestra el “Modelo del Iceberg”, donde se dividen las capacidades en dos grandes grupos: aquellas fáciles de detectar, como las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de identificar como el concepto de uno mismo, actitudes, valores, y el núcleo mismo de la personalidad, las competencias.



**Figura N° 1:** Modelo de Iceberg

**Fuente:** Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006

Del modelo presentado en la gráfica, se deriva entonces, que las competencias son características fundamentales de una persona que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas y definen el perfil del individuo respecto a las actividades que éste podría desempeñar.

Moreno (2000) resume en su obra que las competencias son “comportamientos que conducen al logro de estándares de alto rendimiento” y que son “la manifestación conductual de conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características personales que distinguen a los individuos y grupos de alto rendimiento”.

### **1.2.2 Clasificación de las competencias.**

De forma similar a lo que ocurre con las definiciones para el término de competencia, donde existen múltiples y variados conceptos, también se han formulado en el tiempo diversas clasificaciones en relación a los tipos de competencias existentes.

Levy-Leboyer (1997) especifica dos tipos de competencias: las genéricas y las específicas. Las competencias genéricas (denominadas también transversales) son aquellas que poseen un mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras, mientras que las específicas hacen referencia a aquellas propias de una ocupación.

Para Porret (2010) las competencias se clasifican de tres maneras: emocionales o sociales, técnicas o específicas y corporativas.

- Competencias emocionales (transversales), son comportamientos que ciertas personas poseen y ejercitan en mayor medida que otras, los cuales permite ser más eficientes que otras en determinadas situaciones.
- Competencias técnicas o específicas, se refieren a las capacidades relacionadas directamente con el aspecto productivo, como es el dominio de un oficio o profesión.
- Competencias corporativas, que surgen de una combinación entre la tecnología, los procesos de producción y el conocimiento (competencias emocionales + competencias técnicas)

Alles (2007) en su obra relacionada al diccionario de competencias, identifica dos tipos de competencias: cardinales y específicas por puesto.

- Competencias cardinales, son aquellas que deberán poseer todos los miembros de una organización. Estas a su vez pueden transformarse en específicas cuando sean desglosadas por grados.
- Competencias específicas, son aquellas aplicables a colectivos específicos para un área de la organización, a nivel gerencial o por funciones.



### 1.2.3 Características de las competencias.

Ernst & Young Consultores (2008) sugiere algunas características que deben poseer las competencias, con carácter general, al momento de determinar un modelo de gestión por competencias; éstas se refieren a que sean:

- **Adecuadas al negocio:** Es decir competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, a fin de mejorar el desempeño general de la organización.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura:** Para considerar requerimientos que tendrá la empresa en un futuro, debe primero analizar la situación actual, sus necesidades y las posibles deficiencias.
- **Operativas, codificables y manejables:** Se refiere a que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla.
- **Exhaustiva:** La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- **Terminología y evaluación:** Con la finalidad de que todas las personas conozcan lo que la organización espera de ellos y la base sobre la cual serán evaluadas, se debe utilizar un lenguaje y conceptos estándares.

### 1.2.4 Objetivos de un sistema por competencias.

En un artículo publicado por la Universidad de Buenos Aires, sobre “Gestión por competencias - La Gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados”, la autora (Sznirer), identifica tres objetivos básicos que persigue un modelo de gestión por competencias:

- Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Definir las “conductas de éxito” que cada posición de la empresa requiere.
- Determinar la brecha que puede existir entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Con este modelo se pretende buscar colaboradores cuyas competencias se encuentren acorde a los objetivos que una organización pretende alcanzar, desarrollando para ello un concepto de conductas de éxito para cada uno de los puestos de trabajo; además permite tener un punto de partida para definir aquellas diferencias que puedan surgir entre el desempeño que mantiene un colaborador y el que la organización necesita para poder cumplir con sus objetivos.

### **1.2.5 Ventajas de un sistema de gestión por competencias.**

Jiménez (2000) señala las ventajas que ofrece la aplicación de una gestión por competencias, entre las cuales se encuentran:

- Prepara a la empresa para el futuro, al poder identificar las competencias que tiene hoy y las que requiere para tener éxito en el negocio.
- Permite que los recursos humanos de la empresa se adecúen a la estrategia que ésta mantiene.
- Con el modelo de competencias, los directivos podrán obtener el máximo provecho de sus colaboradores debido al mayor conocimiento que tienen de ellos.
- Los empleados tendrán mayor motivación al notar que sus competencias indican en la estrategia de la organización.

### **1.2.6 Condiciones de éxito para la gestión por competencias.**

Delgado (2012) menciona algunas condiciones para que la Gestión por Competencias tenga éxito, entre ellas se encuentran:

- El compromiso de la Alta Gerencia en la implementación de este tipo de gestión.
- El compromiso y corresponsabilidad de los gerentes y supervisores que están a cargo de los programas de mejora en base a una gestión por competencias.
- Diseño de un sistema flexible cuyo valor agregado sea percibido por los colaboradores de la organización.
- El modelo de gestión por competencias, debe alinearse a los objetivos, estrategias y la cultura de la empresa.

### **1.2.7 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias.**

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias es aquel que proporciona una descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten un alto desempeño laboral. El modelo constituye una formalización de las competencias y los comportamientos asociados a ella.

Existen un sinnúmero de modelos que permiten efectuar una implementación de un modelo de gestión por competencias, uno de ellos es el desarrollado por Martha Alles y descrito en sus obras de Dirección estratégica de recursos humanos.

Allles (2007) sugiere el siguiente esquema teórico para implementar un modelo de gestión por competencias:

1. Definir una visión y misión.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (para lo cual se requiere una definición de competencias, grados de competencia, diseño de perfiles organizacionales, evaluación de las competencias y el diseño de los subsistemas).

La definición de un modelo de competencias parte de la información estratégica de una organización, esto es su Misión y Visión, y otros temas relacionados a su estrategia organizacional. Para ello es posible iniciar con la información que se encuentre disponible de la organización o redefiniendo estos aspectos.

Lo siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición de las competencias en función de la estrategia organizacional, ya que ellos tienen el conocimiento pleno del negocio y serán quienes puedan aportar con ideas relevantes. Las competencias definidas serán:

- Competencias cardinales (aquellas que deben poseer todos en la organización)
- Competencias específicas (para ciertos colectivos por áreas y por funciones)

En cuanto a los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado. La definición de estas competencias y sus grados son recopilados en lo que se denomina diccionario o catálogo de competencias.

A continuación se muestra un ejemplo de una competencia y sus grados:

<b>COLABORACIÓN</b>	
Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	
<b>A</b>	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, incluso antes de que lo hayan manifestado. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización.
<b>B</b>	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores relacionados, incluso antes de que lo hayan manifestado. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y promover mejoras.
<b>C</b>	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que lo hayan manifestado. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás.
<b>D</b>	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando lo solicitan.

**Figura N° 2:** Ejemplo de definición de una competencia y sus grados

**Fuente:** Alles, Diccionario de preguntas, 2009

La división de los grados detallados se define de la siguiente forma:

- A: Alto o desempeño superior
- B: Bueno, por sobre el estándar definido
- C: Mínimo necesario para el puesto
- D: Insatisfactorio.

La autora en mención, propone ciertos pasos que permitirán acortar los plazos en la aplicación del modelo de gestión por competencias. Para ello se deberá:

- Tomar como base el Diccionario de competencias (Desarrollado por Martha Alles) y analizarlo junto con el área de Recursos Humanos de la empresa.
- Validar los valores corporativos.

- Elaborar el primer borrador de competencias generales.
- Presentar a la máxima autoridad organizacional el borrador del diccionario de competencias propio de la empresa para que sea comentado y aprobado. De esta actividad se podrá obtener las competencias generales de la compañía y las competencias por puestos o familias de puestos a fin de obtener la versión definitiva del diccionario de competencias de la empresa.
- Una vez que se obtenga el diccionario de competencias detallado con nombre y definición, estas deben ser abiertas en grados o niveles con la definición correspondiente de cada uno de ellos.

El modelo finalmente se completa con la asignación de competencias a los diferentes puestos que mantiene la empresa.

### **1.3 Las competencias aplicadas en los procesos de recursos humanos**

Los modelos de competencias constituyen un rol importante en cada uno de los subsistemas de recursos humanos basado en competencias. Una vez que se han identificado las competencias requeridas para alcanzar altos estándares de rendimiento en el trabajo, una organización ya puede aplicarlas en los diferentes procesos relacionados a reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, y compensaciones, entre otros. De esta manera los modelos de competencias representan un núcleo sobre el cual se pueden generar procesos y políticas de recursos humanos con una interrelación expuesta de una forma más lógica.

Posterior a desarrollar un modelo basado en competencias, el reto al que se presenta una empresa es el de integrarlo a los diferentes subsistemas de recursos humanos, siendo parte del éxito de esta integración la claridad que tenga la empresa sobre las aplicaciones que tendrá el modelo. Muchas empresas decidirán ejecutar el modelo de manera paulatina, así por ejemplo, en una primera etapa aplicarán el modelo en los subsistemas de selección y de capacitación y desarrollo.

A continuación se exponen las principales áreas de aplicación:

## **Descripción y análisis de puestos**

Cuando una empresa decide aplicar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debe ejecutar, después de definidas las competencias, es la descripción de puestos por competencias, ya que es a partir de esta descripción que se puede implementar los demás procesos de recursos humanos. Las listas de características personales que un sistema tradicional suele incluirlas en los perfiles de puesto deben ser sustituidos por el perfil de competencias requeridas para el cargo.

## **El reclutamiento y selección de personal**

A partir de un perfil desarrollado, se necesita elegir un grupo de candidatos que demuestren tener las capacidades que más se ajusten a los requerimientos de un cargo. Cuanto mayor sea este ajuste entre las competencias de una persona y lo requerido en el perfil del puesto se podrá lograr un alto desempeño en el cargo y la consecución de objetivos organizacionales.

## **Evaluación del desempeño**

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias a más de evaluar aquellos estándares de actuación en el trabajo agregan las conductas de trabajo necesarias para desarrollar aquellas actividades propias del puesto de trabajo. Los datos que se obtienen sobre las conductas en el trabajo, son utilizados normalmente para tomar decisiones respecto a desarrollar capacidades en las personas. Con una evaluación no se busca cambiar a los colaboradores, si el resultado obtenido en la evaluación no es el esperado, más bien constituye una guía para saber qué hacer, si desarrollar competencias de algún grupo de personas en particular, cambiar de puestos a algunos colaboradores, etc.

## **Capacitación y desarrollo**

La capacitación y el desarrollo constituyen el proceso mediante el cual se le brinda a un colaborador los elementos necesarios para adquirir las competencias que se requieren en su puesto. Es a partir de las evaluaciones de competencias del personal, que las empresas podrán elaborar sus planes de capacitación necesarios para el desarrollo de competencias que les permita desempeñarse exitosamente.

## **Compensaciones**

Este proceso implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde en el cálculo se consideren entre otros aspectos las competencias de los colaboradores en relación al puesto que ocupan y su desempeño.

A continuación se describirá más ampliamente cada uno de los procesos de recursos humanos, y como las competencias influyen en su ejecución.

### **1.3.1 Descripción y análisis de puestos.**

Jiménez (2007) conceptualiza a la descripción de puestos como aquella que define el trabajo en lo que respecta a su contenido y alcance, para lo cual elabora de forma estructurada un listado de responsabilidades, relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo, etc; mientras que el análisis de puestos lo define como el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de un puesto.

Para Desser (2009) el análisis de puestos basado en las competencias se refiere básicamente a la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones, tomando en cuenta para ello lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar, significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (en cuanto a conocimientos, habilidades y/o conductas) que la persona que ocupa un puesto debe demostrar para desempeñar de forma apropiada su trabajo. Una análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que un análisis basado en competencias se orienta al trabajador, en lo que es capaz de hacer. El análisis de puestos debe seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Decidir cómo se utilizará la información, ya que esto determinará cuáles datos recabar y cómo hacerlo. Se pueden utilizar algunas técnicas como la entrevista y la observación.

Paso 2: Revisar información básica como organigramas, graficas de procesos, etc, a fin de tener un conocimiento previo del puesto, cómo se relaciona con otros puestos y qué lugar ocupa dentro de toda la organización.

Paso 3: Seleccionar puestos representativos, es decir, es posible que no sea necesario analizar muchos puestos similares, con una muestra es suficiente.

Paso 4: Analizar el puesto recabando datos sobre las actividades laborales (tareas) y el comportamiento asociado, requerimientos específicos, estándares de rendimiento, condiciones del trabajo, qué tipo de personas deben contratarse para esa posición, etc.

Paso 5: Verificar la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y el supervisor inmediato, a fin de confirmar que la información sea correcta y se encuentre completa.

Paso 6: Preparar una descripción y una especificación del puesto. La descripción del puesto está relacionada a las actividades del puesto, condiciones laborales y los peligros para la seguridad, mientras que la especificación (*análisis*) del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades que la persona debe ser capaz de hacer para desempeñar el trabajo.

### **1.3.1.1 Métodos para reunir datos sobre los puestos.**

Para Chiavenato (2009), existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación.

#### **La entrevista**

Son métodos populares para obtener información de los puestos. Existen tres tipos de entrevistas: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con trabajadores que ocupan el mismo puesto, y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando hay un número importante de ocupantes del mismo puesto, como por ejemplo los vendedores. El supervisor inmediato debe dirigir las sesiones de los grupos, y a continuación el supervisor será entrevistado por separado para que proporcione una visión personal respecto a las obligaciones y las responsabilidades de los puestos.

Entre las ventajas de este método se encuentran que: permiten que el ocupante del puesto muestre una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir, es un método rápido y sencillo para reunir información, brinda la oportunidad de que el empleado logre desahogar frustraciones que genera el puesto.

Las desventajas que puede presentar este método son que: puede distorsionar la información y presentar datos incorrectos, el ocupante puede exagerar sus



responsabilidades y minimizar otros, los colaboradores pueden pensar que la entrevista puede tener algún impacto en su remuneración.

Muchos entrevistadores utilizan formularios y cuestionarios ya estructurados.

### **El Cuestionario**

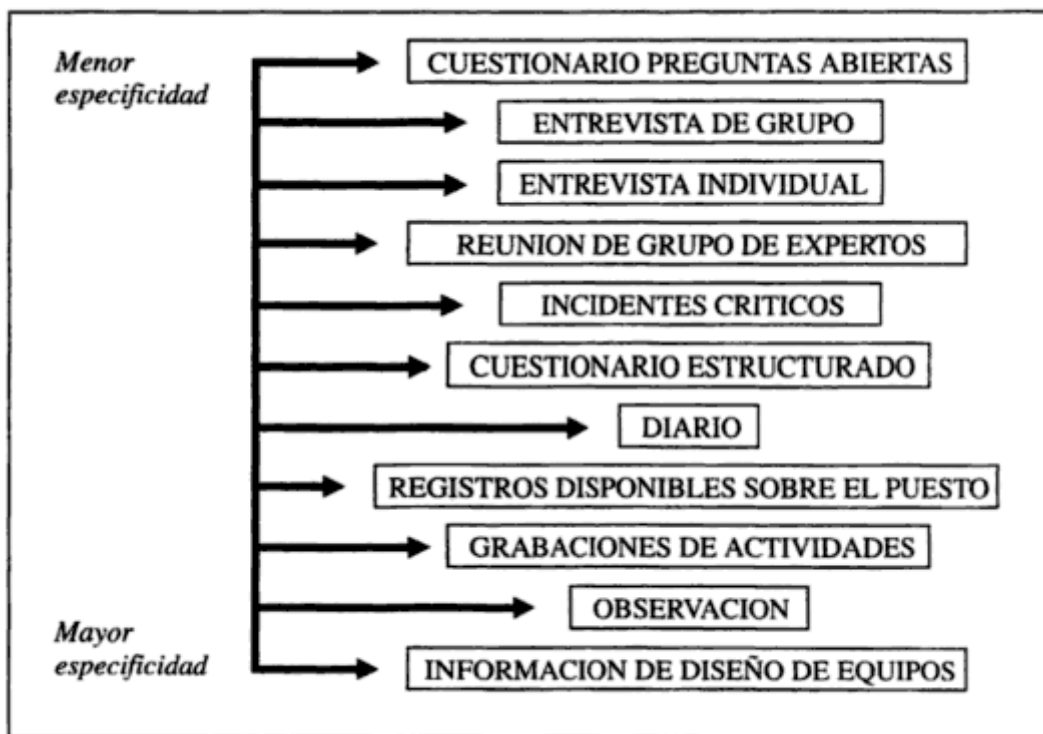
Es otro método popular de obtener información para el análisis de los puestos y en la práctica sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia que se pide a los empleados que respondan cuestionarios con preguntas relacionadas a su puesto, para lo cual responde el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios se encuentran bien estructurados por lo cual facilita su llenado. La principal ventaja de este método es que es un medio eficiente y rápido para reunir información, tiene un costo operacional más bajo que la entrevista, sin embargo elaborar y probar un cuestionario (preguntas entendibles) puede requerir de tiempo y dinero.

### **La observación**

Constituye otro método para reunir información que consiste en la observación directa de lo que realiza el ocupante del puesto. Este método es útil para aquellos trabajos simples con actividades físicas observables, mas no es apropiado cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental (como por ejemplo un abogado). Puede ser útil para el observador utilizar cuestionarios definidos para asegurarse que cubre toda la información que se requiere.

Se podría considerar también un método mixto, es decir, la administración conjunta de por lo menos dos de los métodos descritos anteriormente, y dependerá del especialista utilizar uno u otro método o una combinación de ellos. Lo más común es utilizar varios métodos al mismo tiempo.

Fernández (1995) expone que el grado de especificidad deseado puede orientar y hasta llegar a determinar el método y la técnica para el análisis de puesto, para lo cual presenta una serie de posibles recursos para obtener información y el tipo de especificidad que según su criterio estas representan:



**Figura N° 3:** Métodos de ADP según el grado de especificidad de la información que permiten obtener

**Fuente:** Fernández, Análisis y descripción de puestos de trabajo, 1995.

### 1.3.1.2 Secciones principales de la descripción de puestos.

Zelaya (2006) expone que la descripción de puestos debe contener lo siguiente:

**a) Función (Propósito del puesto – objetivo):** En esta sección se resume y sirve como introducción al puesto, estableciendo de manera breve sus propósitos básicos, considerando aquellos factores principales que lo distinguen de otro puesto.

**b) Deberes y Responsabilidades:** Esta sección resume los principales deberes y responsabilidades específicas que debe cumplir una persona en ese puesto, mencionadas por orden de importancia.

**c) Autoridad (límites de autoridad):** En esta sección se establecen los límites de hasta donde una persona puede llegar para cumplir con sus deberes. Especifica la autoridad de la persona que desempeña el puesto tanto como es posible.

**d) Relaciones:** Muestra las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la empresa. Describe una delineación clara de sus relaciones entre la persona que desempeña el cargo y su superior.

**e) Otras secciones:** Algunas descripciones contienen secciones diseñadas a medir la eficiencia en la ejecución del trabajo llamado comúnmente como “Estándares de operación”. Otro factor que debe considerarse son los “Requisitos” o “Especificaciones”, que se relacionan a la experiencia previa, entrenamiento y otros requisitos (*competencias personales y técnicas*) que un individuo debe tener para desempeñar el cargo.

### **1.3.1.3 Aplicación del concepto de competencia a la descripción del puesto.**

Cuando una organización realiza una gestión por competencias, éstas deben ser consideradas en el momento de describir los puestos. Para Alles (2006) en el momento de redactar las descripciones de los puestos se deben relevar las competencias para cada posición realizando el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”. Lo usual es que las competencias específicas se encuentren relacionadas con un área en particular y en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el grado requerido de cada competencia. La asignación de competencias a puestos se la realiza a partir del diccionario de competencias.

Cuando una empresa realiza una descripción del puesto en un estilo tradicional pregunta únicamente qué tareas o responsabilidades se requieren para efectuar las actividades de este puesto, mientras que cuando una empresa realiza una descripción de puestos por competencias pregunta además, las competencias que se requieren para cumplir con altos estándares en ese puesto.

En la metodología de Alles, para asignar las competencias a los puestos, en primer lugar se debe tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización, luego deberá considerarse a qué área pertenece el puesto, y de esta manera se asignarán las competencias específicas, y por último se deberá analizar en función de las tareas del puesto el grado requerido de las competencias.

## **1.3.2 Reclutamiento y selección de personal.**

### **1.3.2.1 Reclutamiento.**

Para Gan (2007) el proceso de reclutamiento se define como un conjunto de acciones para atraer a candidatos; y como un sistema de información a través del cual la organización divulga y presenta al mercado de trabajo las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Destaca también que el reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto en la empresa.

#### *1.3.2.1.1 Fuentes de Reclutamiento.*

El reclutamiento puede ser interno o externo. Se refiere a un reclutamiento interno cuando actúa en los candidatos que trabajan en la empresa, para ser promovidos o transferidos a otras actividades que requieren una mayor complejidad en su ejecución; mientras que el reclutamiento externo actúa sobre personas que no pertenecen a la organización, a fin someterlos a un proceso de selección.

Para Chiavenato (2009) las fuentes de reclutamiento pueden presentar pros y contras:

El reclutamiento interno puede presentar ventajas como: aprovechar de mejor manera el recurso humano de la empresa, motiva y fomenta el desarrollo profesional de los empleados actuales, incentiva la permanencia de los trabajadores, aumenta la probabilidad de realizar una mejor selección, ya que los candidatos son conocidos, costo menor al reclutamiento externo. Sin embargo pueden existir también desventajas como: bloquear la entrada de nuevas ideas o experiencias, mantiene inalterado el patrimonio humano actual de la empresa, funciona como un sistema de reciclaje continuo.

El reclutamiento externo puede favorecer a la empresa: al introducir nuevos talentos, habilidades, enriquecer el patrimonio humano de la organización, incentiva la integración de la empresa con el mercado de recursos humanos, incrementa el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas; sin embargo también presenta ciertas desventajas como: afectar negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la empresa y reduce su fidelidad porque ofrece las oportunidades a extraños, incrementan los costos de selección, es más tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

#### *1.3.2.1.2 Técnicas de Reclutamiento Externo.*

Cuando una organización ha determinado que lo conveniente es realizar una incorporación de personal nuevo, deberá decidir el medio más adecuado para llegar al candidato deseado para atraerlo a la organización. Para ello Porret (2010) expone las siguientes técnicas para reclutar personal externo:

- a) Anuncios en prensa
- b) Colegios profesionales y asociaciones
- c) Centros de formación profesional
- d) Universidades, escuelas técnicas y de negocios
- e) Oficinas privadas de colocación
- f) Oficinas públicas o estatales de empleo
- g) Prácticas en la empresa
- h) Ex - empleados eventuales
- i) Finalistas de otro proceso de selección
- j) Archivos de solicitudes
- k) Presentaciones de la compañía
- l) Directorios de colegios y asociaciones profesionales
- m) Internet
- n) Familiares de trabajadores
- o) Recomendaciones

Robbins & Coulter (2005) muestran las fuentes principales de reclutamiento y las ventajas y desventajas que se pueden presentar:

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; puede obtener retroalimentación inmediata.	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias de empleados	Conocimiento de la organización proporcionado por el empleado existente; puede generar candidatos fuertes porque una buena referencia refleja al que la recomienda.	Puede no incrementar la diversidad y la mezcla de empleados.
Sitio Web de la empresa	Distribución amplia; puede ser dirigido a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no calificados.
Reclutamiento universitario	Grupo grande y centralizado de candidatos	Limitada a puestos básicos
Organizaciones de reclutamiento profesional	Buen conocimiento de los retos y las necesidades de la industria.	Poco compromiso con una organización específica.

**Figura N° 4:** Principales fuentes de reclutamiento, ventajas y desventajas  
**Fuente:** Robbins & Coulter, Administración, 2005

Se afirma que la mayoría de estudios han descubierto que las referencias de empleados producen mejores candidatos, dado que los candidatos referidos por los empleados actuales de una empresa son seleccionados previamente por estos empleados, refiriendo a la empresa candidatos que estén bien calificados y adicionalmente los empleados actuales sentirán que su reputación está en riesgo con una referencia, por lo cual referirán a otros sólo cuando estén lo suficientemente seguros de que el recomendado no los hará quedar mal. (Robbins & Coulter, 2005).

### **1.3.2.2 Selección.**

Una vez que la actividad de reclutamiento ha proporcionado un grupo de candidatos, la siguiente etapa consiste en determinar cuál es la persona más calificada para el puesto requerido. Para Rodríguez (2004) este proceso consiste en identificar entre varios aspirantes a un puesto, a una persona que se juzgue como la más adecuada para desempeñarse en ese puesto de manera eficaz. Este proceso de selección lo estructura en diez fases:

- 1. Identificación de necesidades.** Analizar si el puesto es necesario para la consecución de los objetivos de la empresa, o puede ser eliminado o absorbido con una reestructuración de los recursos existentes.
- 2. Definición del puesto de trabajo.** Si la empresa lo tiene previamente definido se deberá partir de este documento, caso contrario se deberá realizar un análisis del cargo a cubrir.
- 3. Determinación del perfil de factores de desempeño eficaz.** Determinar el perfil de factores de desempeño eficaz que el puesto exige para un adecuado desempeño. (Es posible que estos factores hayan sido definidos en la descripción y análisis del puesto, pero será importante revisarlos).
- 4. Evaluación del puesto de trabajo.** A partir de la descripción del puesto, se puede realizar una evaluación del puesto a fin de determinar de manera sencilla el valor del puesto de trabajo en la organización.
- 5. Diseño del proceso de selección.** Establecer un sistema de trabajo y orden lógico de fases del proceso.
- 6. Captación de las personas adecuadas.** Mediante el proceso de reclutamiento se pretende obtener aquellos perfiles más cercanos a los requerimientos del puesto.
- 7. Evaluación de las personas.** Existen tres instrumentos básicos para obtener información relevante sobre el candidato, y se refieren a la información proporcionada por los candidatos (hojas de vida), las pruebas y entrevistas.
- 8. Toma de la decisión.** Con toda la información recabada, se podrá seleccionar al mejor postulante en relación con el perfil buscado.

**9. Comunicación de la decisión a la persona seleccionada.** Una vez tomada la decisión, lógicamente esta debe ser informada al candidato que fue seleccionado en este proceso.

**10. Introducción a la empresa.** Corresponde a realizar el proceso de admisión e inducción al personal.

#### *1.3.2.2.1 Técnicas de Selección.*

Según Chiavenato (2009) las técnicas de selección se agrupan en 5 categorías:

1. **La entrevista de selección.** Es una de las técnicas más utilizadas y sirve para diversos fines como para evaluar conocimiento o desempeño, para asesorar y orientar, etc. La entrevista de selección ayuda al entrevistador a decidir si la persona que está siendo entrevistada es la idónea. La entrevista puede estructurarse en diferentes maneras más estandarizadas o más libres. Las entrevistas totalmente estandarizadas, en la que el entrevistador sigue un formato específico, obteniendo respuestas cerradas, lo cual le permite seguir una línea marcada a la entrevista. Otro tipo de entrevista es la estandarizada en las preguntas las cuales ya están elaboradas pero sus respuestas pueden ser abiertas. Existe también la entrevista dirigida la cual permite obtener la información deseada sin tener preguntas elaboradas, y finalmente está la entrevista no dirigida o entrevista exploratoria, que no tiene preguntas elaboradas ni respuestas específicas y su formato queda al criterio del entrevistador.
2. **Pruebas de conocimientos o de capacidades.** Las pruebas de conocimientos ayudan a evaluar conocimientos generales y específicos de los candidatos. Existen las pruebas de capacidad que ayudan a evaluar el desempeño de los candidatos en ciertas tareas específicas. Las pruebas tradicionales son aquellas que evalúan una pequeña extensión de campo de conocimiento y no exigen mayor planificación, sin embargo si se necesita de un experto en el tema a ser evaluado.
3. **Pruebas psicológicas.** Se utilizan como medida de desempeño y muestran la aptitud del candidato. Presentan tres características:
  - ✓ Pronóstico: los resultados ayudan a prever el desempeño del candidato en un puesto.

- ✓ Validez: ayudan a confirmar que la variable humana coincida con el esquema de selección.
- ✓ Precisión: trata sobre la capacidad de la prueba para presentar resultados similares cuando es dada a la misma persona.

**4. Pruebas de personalidad.** Las pruebas de personalidad muestran en cierta medida las características superficiales de las personas como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y determinados por el temperamento (rasgos innatos). Existen pruebas de personalidad específicas las cuales analizan determinados rasgos de la personalidad como el equilibrio emocional, frustraciones, motivaciones, etc.

**5. Técnicas de simulación.** La técnicas de simulación se enfocan en trato a grupos y trabaja creando escenarios lo más parecidos a la realidad con el fin de analizar de manera casi real la reacción y desempeño del candidato. El psicodrama es la principal técnica de simulación; otra característica de las técnicas de simulación es que son un complemento para las otras técnicas de entrevista, y ayudan mucho ya que permiten analizar de manera objetiva al candidato.

Alles (2006) hace referencia a otra técnica de selección denominada BEI (Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por Incidentes críticos), siendo ésta una entrevista específica para evaluar competencias, obteniendo del entrevistado descripciones comportamentales detalladas de cómo ésta persona actúa para realizar su trabajo. Sin embargo por su extensión y costo no es muy utilizada en la práctica y por ello recomienda que en su reemplazo se utilice la entrevista por competencias, que persigue el mismo objetivo pero la profundidad que provee es diferente y el tiempo requerido es mayor en BEI.

Porret (2010) menciona otra técnica denominada “assessment center” también llamados centros de evaluación que utilizan la técnica de dinámica de grupo para estudiar las capacidades y los comportamientos de los candidatos ante una serie de situaciones simuladas y consiste en reunir un grupo reducido de personas y presentarles una serie de ejercicios (simulación de gestión) que deberán resolver ante los evaluadores para que estos califiquen sus comportamientos y capacidades.

La elección del método a utilizar debe basarse en un análisis respecto al costo-beneficio que ésta representa, la disponibilidad administrativa que mantiene la organización y la efectividad que cada método pueda representar en la selección de un candidato.



### **1.3.3 Evaluación del desempeño.**

Según Puchol (2007) la evaluación de desempeño es un “procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”. Esta evaluación mantiene una visión histórica del pasado y futura que tiene la intención de integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los del individuo. La evaluación persigue entre otros los siguientes objetivos:

- Comprobar la eficacia que tienen los sistemas de selección, ya que el candidato seleccionado debe ser el más idóneo para el desempeño de un puesto.
- Revelar las necesidades de formación de los colaboradores.
- Asignar más adecuadamente a los colaboradores de acuerdo al potencial de cada persona.
- Para que los evaluados reflexionen sobre su actuación y mejoren su desempeño.
- Evaluar resultados y efectuar las correcciones oportunas.
- Promover premios, promociones, un sistema equitativo de retribuciones.

Dessler (2009) destaca que el proceso de evaluación de desempeño consta de tres pasos:

1. Definir el puesto, lo cual implica asegurarse que la organización y el colaborador coinciden respecto a sus obligaciones y estándares de trabajo.
2. Evaluar el desempeño, lo cual significa la práctica real de un colaborador con los estándares establecidos (evaluar en función del puesto).
3. Retroalimentación, donde se analizan el desempeño y el progreso de la persona evaluada.

#### **1.3.3.1 Métodos de Evaluación del desempeño.**

En cuanto a los métodos de evaluación del desempeño, Alles (2004) menciona que la evaluación se divide en dos partes: el análisis de rendimiento (objetivos) y análisis del desempeño en función de competencias y en base al puesto que ocupa la persona que será evaluada.

Dessler (2009) menciona en cuanto al análisis de rendimiento que uno de los métodos es el de “Administración por Objetivos”, el cual se refiere a establecer metas específicas y medibles con cada uno de los empleados y revisarlos después de manera periódica su avance. El término APO se refiere a un programa general para toda la organización que incluyen los siguientes pasos:

1. Establecer metas de la empresa
2. Establecer metas para los departamentos
3. Analizar las metas de los departamentos
4. Definir los resultados esperados (metas individuales)
5. Comparación del desempeño real con el esperado
6. Proporcionar retroalimentación

Un ejemplo de la forma de evaluar por resultados seguiría el siguiente esquema:

<b>Objetivos de Gestión</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Consecución</b>	<b>Comentarios</b>

Para el análisis de desempeño, la empresa deberá utilizar las competencias definidas en cada puesto de trabajo y detalladas con el grado de competencia requerido. No debe utilizarse únicamente el término relacionado con la competencia, sino, contar con el diccionario de competencias.

Alles (2004) indica que la evaluación de desempeño por competencias se basa en conductas observables, es decir el comportamiento de una persona frente a hechos reales, eliminando valores subjetivos, ya que al momento de evaluar por competencia deberá analizar los comportamientos y relacionarlos con una situación específica.

El esquema para la evaluación de las competencias puede desarrollarse de la siguiente manera:

<b>Competencia y comportamiento esperado</b>	<b>Consecución según el evaluado</b>	<b>Consecución según el evaluador</b>	<b>Comentarios</b>

Posterior a la evaluación se debe colocar una nota final según la puntuación obtenida. Se debe también recomendar acciones específicas para cada colaborador, como por ejemplo realizar alguna capacitación específica.

#### **1.3.4 Capacitación y desarrollo.**

Chiavenato (2009) expone que tradicionalmente se entendía a la capacitación como el proceso que ayudaba a las personas a llevar a cabo sus tareas correctamente; sin embargo hoy en día se ve a la capacitación como el proceso que permite desarrollar competencias y habilidades, las cuales ayudan a que las personas sean más creativas, eficientes o productivas aportando a la empresa positivamente llegando a cumplir sus objetivos. La capacitación también se concentra en crear competencias que la empresa ya las conoce claramente y las que van de acuerdo a sus objetivos con el fin de formar un trabajador que no solo satisfaga las necesidades de su puesto actual sino que también puede desenvolverse en un futuro puesto de trabajo sin salirse de los lineamientos ya antes aprendidos y desarrollados.

##### **1.3.4.1 Proceso de Capacitación.**

Con el fin de cumplir con la capacitación ordenadamente Chiavenato (2009) menciona cuatro pasos. El primero es el diagnóstico, el cual va a ayudar a ser conscientes sobre las áreas débiles que necesitan ser enfocadas; el segundo paso es el diseño el cual consiste en la forma en que las áreas débiles serán reforzadas; como tercer paso tenemos la implantación que se refiere a la puesta en marcha del plan y por último la evaluación lo cual consiste en la revisión de los resultados que la capacitación ha brindado.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<b>Diagnóstico de la situación</b>	<b>Decisión en cuanto a la estrategia</b>	<b>Implantación o acción</b>	<b>Evaluación y control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la organización</li> <li>Competencias necesarias</li> <li>Problemas de producción</li> <li>Problemas de personal</li> <li>Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	Programación de la capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>A quien capacitar</li> <li>Cómo capacitar</li> <li>En qué capacitar</li> <li>Dónde capacitar</li> <li>Cuándo capacitar</li> </ul>	Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de línea</li> <li>Asesoría de recursos humanos</li> <li>Por ambos</li> <li>Por terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo</li> <li>Evaluación y medición de resultados</li> <li>Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

**Figura N° 5:** Proceso de capacitación

**Fuente:** Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009

#### **1.3.4.2 Formas de capacitación.**

Para Alles (2006) existen diversas formas de capacitación tanto dentro del trabajo como fuera de él. Dentro del trabajo se refiere a las actividades de capacitación que se llevan a cabo dentro de los horarios laborales y algunos se los realiza a la par de las actividades laborales como por ejemplo el coaching en el que el jefe realiza las actividades desarrollando las capacidades del empleando con el fin de servir como modelo a seguir.

Entre las técnicas de capacitación fuera del trabajo se encuentran: cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, capacitación online, seminarios externos, métodos de estudio de casos, juegos gerenciales, programas relacionados con universidades, role playing, licencias sabáticas, actividades outdoors y codesarrollo.

#### **1.3.5 Compensaciones.**

Para Mondy & Noe (2005) la compensación es el total de los pagos que se entregan a los empleados a cambio de sus servicios, con el propósito general de atraer, retener y motivar a los empleados. Distingue además diversos tipos de compensaciones:

- **Compensación económica directa:** Es el pago que una persona percibe en forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.
- **Compensación económica indirecta (prestaciones):** Son todas las gratificaciones económicas que no forman parte de la compensación directa.

- **Compensación no económica:** Se refiere a la satisfacción que una persona recibe del puesto, ambiente psicológico o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

Estas compensaciones descritas comprenden un sistema de compensación total. Los pagos que reciben los empleados que forman parte de un programa de compensación total se basan en muchos factores, como se muestra en la siguiente figura:

AMBIENTE EXTERNO			
AMBIENTE INTERNO			
Compensación			
Económica		No Económica	
<u>Directa</u>	<u>Indirecta (prestaciones)</u>	<u>El puesto</u>	<u>Ambiente laboral</u>
Sueldos	<b>Prestaciones otorgadas por ley</b>	Variedad de	Políticas sólidas
Salarios	Seguridad social	habilidades	Empleados competentes
Comisiones	Compensación por desempleo	Identidad de las tareas	Colegas agradables
Bonos	Compensación de los trabajadores	Importancia de las tareas	Símbolos de prestigio
	Incapacidad familiar y médica		adecuados
			Condiciones de trabajo
	<b>Prestaciones voluntarias</b>	Autonomía	<b>Flexibilidad en el lugar de trabajo</b>
	Pago por tiempo no laborado	Retroalimentación	
	Atención médica		Horario de trabajo flexible
	Seguro de vida		Semana laboral reducida
	Planes de retiro		Compartir el puesto
	Planes de opción de compra de acciones para empleados		Compensación flexible
			Telecomunicación
	Prestaciones de desempleo suplementarias		Trabajo de tiempo parcial
	Servicios para los empleados		Retiro modificado
	Pago de primas		
	Prestaciones únicas		

**Figura N° 6:** Elementos de un programa de compensación total

**Fuente:** Mondy & Noe, Administración de Recursos Humanos, 2005

Una retribución basada en competencias se basa en 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. (Porret, 2010)

Este proceso puede llegar a considerarse como el más difícil de implementar, ya que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable, donde se consideren para el cálculo, las competencias de los colaboradores en relación al puesto y a su desempeño, entre otros.

### **1.3.5.1 Remuneración y beneficios según el Código de Trabajo Ecuatoriano.**

Es importante hacer referencia a lo que estipula la legislación ecuatoriana respecto a la remuneración y los beneficios que tienen los trabajadores que laboran en el territorio Ecuatoriano. Con este propósito se ha realizado un extracto de diversos artículos vigentes del Código de Trabajo (Última modificación: 26-sep-2012), los cuales se presentan a continuación:

**Art. 80.-** Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

**Art. 81.-** Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. (...)

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

**Art. 69.-** Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. (...)

**Art. 97.-** Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. (...)

**Art. 196.-** Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. (...)




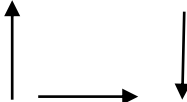
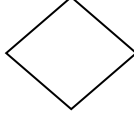
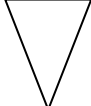
**Art. 111.-** Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. (...)

**Art. 113.-** Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general (...).

### **1.3.6 Diagramación de Procesos**

Con el objetivo de obtener una mejor comprensión de cómo se desarrollan las actividades de los diferentes procesos de una empresa, Krajewski (2003) presenta una de las alternativas que permite cumplir con este fin, la cual se relaciona al diagrama de flujo, que es definido como aquel que describe el flujo de información, empleados, equipos o materiales a través de un proceso. Los diagramas de flujo representan gráficamente el sistema de los flujos de operaciones, los documentos y las personas que intervienen en los procesos mediante la utilización de simbología.

La simbología comúnmente utilizada es la siguiente:

Tipo	Símbolo	Concepto
Inicio – Fin del Flujograma		Representa el inicio o fin del flujograma.
Documentos		Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido
Operación		Representa la ejecución de una actividad o procedimiento.
Líneas de flujo físico		Representa la conexión o movimiento del flujo a través de operaciones o mediante documentos.
Decisión		Es utilizado cuando existen alternativas en las operaciones, generalmente situaciones de si o no
Archivo		Representa el almacenamiento de la información de los procesos de la empresa.

**Figura N° 7:** Simbología utilizada en los diagramas de flujo.

**Fuente:** Krajewski & Ritzman, Administración de operaciones, 2000.



## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL: HOPREJA**

## LA EMPRESA Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE

### 2.1 La empresa

HOPREJA inició sus actividades en el año de 1989; está ubicada en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi, sector La Tebaida. La empresa se encuentra dedicada a la fabricación de prefabricados de hormigón, enfocado en adoquines y bloques, atendiendo a la zona centro del país y parte del oriente ecuatoriano.

#### 2.1.1 Clasificación CIU.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU), la empresa por su actividad económica corresponde a la siguiente categoría:

C: Industria Manufacturera

C23: Fabricación de otros productos minerales no metálicos.

C2395: Fabricación de artículos de hormigón, de cemento y yeso.

#### 2.1.2 Clasificación CPC.

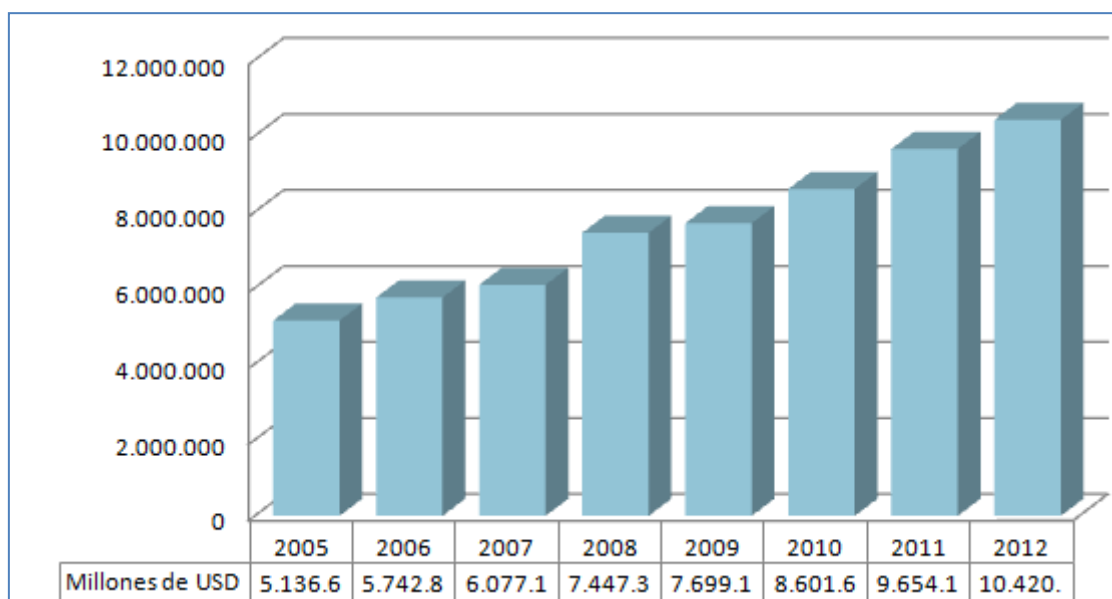
Según la Clasificación Central de Producto (CPC), los bienes elaborados por la empresa, se los ubica conforme se detalla en la siguiente tabla:

Clasificación Central de Productos (CPC)	
<b>Sección 3</b>	Otros bienes transportables, (excepto productos metálicos, maquinaria y equipo).
<b>División 37</b>	Vidrio y productos de vidrio y otros productos no metálicos N.C.P.
<b>Grupo 375</b>	Artículos de concreto, cemento y yeso.
<b>Clase 3754</b>	Baldosas, losas de pavimento, ladrillos y artículos similares, de cemento, hormigón o piedra artificial.
<b>Subclase 37540</b>	Baldosas, losas de pavimento, ladrillos y artículos similares, de cemento, hormigón o piedra artificial.

**Figura N° 8:** Clasificación Central de Productos (CPC) para los bienes de HOPREJA  
**Fuente:** INEC

### 2.1.3 PIB de la Industria.

La Industria Manufacturera constituye en el Ecuador un porcentaje importante dentro del Producto Interno Bruto Nacional (PIB), y su crecimiento en el periodo 2005-2012 fue del 102,9%, al pasar de US\$ 5.136,6 millones a US\$ 10.420,1, debido a factores políticos, sociales y económicos que han permitido que esta industria crezca y se desarrolle en niveles significativos, conforme se puede evidenciar en la figura 8.



**Figura N° 9:** PIB de la Industria Manufacturera  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

### 2.1.4 Filosofía de la empresa.

Actualmente, la Empresa no cuenta con una Filosofía Empresarial definida y formalizada, razón por la cual, para objeto de esta propuesta de trabajo se ha desarrollado de manera conjunta con la Gerencia General la misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias.

#### 2.1.4.1 Misión.

La misión de HOPREJA es: “Elaborar productos prefabricados de hormigón con altos estándares de calidad que proporcione la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos, buscando constantemente el desarrollo de nuevos productos, manteniendo así una posición competitiva en el sector y generando un ambiente laboral apropiado para nuestros colaboradores.”

#### **2.1.4.2 Visión.**

La visión de HOPREJA es: “Ser una de las mejores empresas dedicadas a la elaboración de prefabricados de hormigón en el Ecuador, entregando productos de calidad a nuestros clientes y generando un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de nuestros colaboradores.”

#### **2.1.4.3 Valores corporativos**

##### **Responsabilidad**

Todo el personal de HOPREJA debe cumplir con sus obligaciones y deberes adquiridos, aprovechando de manera eficiente los recursos asignados para la realización de las diversas actividades establecidas.

##### **Honestidad**

Los colaboradores de HOPREJA deben actuar de manera honrada y recta en el desempeño de sus funciones, acatando la normativa legal, tanto interna como externa.

##### **Lealtad**

Quienes integran HOPREJA deben estar comprometidos con la Empresa en todo momento, apoyando al cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados y procurando efectuar un verdadero trabajo en equipo.

##### **Orientación al cliente**

Cada colaborador de HOPREJA debe trabajar de forma profesional y comprometida para alcanzar la satisfacción total del cliente.

## Apoyo al personal

HOPREJA provee a sus colaboradores un entorno apropiado para el desempeño de sus funciones, propiciando además apoyo a la formación, desarrollo y motivación de quienes conforman la Empresa.

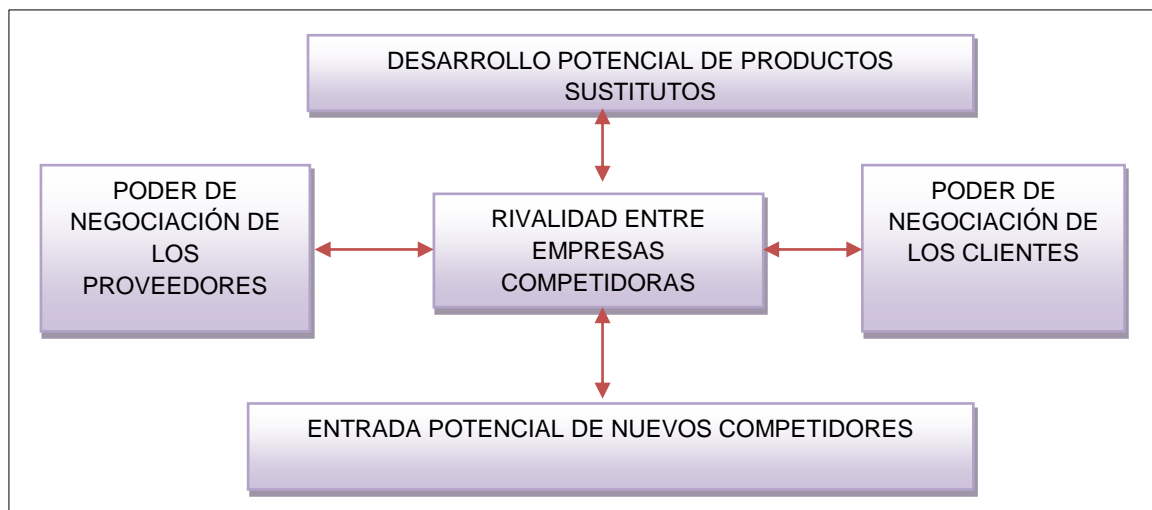
### 2.1.4.4 Objetivos y Estrategias organizacionales.

Fred David (2003), establece que el Modelo de las cinco fuerzas de competencia es uno de los métodos más utilizados para formular estrategias en muchas industrias.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter ayudaron a desarrollar una estrategia competitiva para HOPREJA, con el propósito de aminorar aquellas debilidades y potencializar las fortalezas.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes



**Figura N° 10:** Fuerzas de Porter

**Fuente:** David F., Conceptos de Administración Estratégica, 2003

A continuación se realizará un análisis de las Fuerzas competitivas según Porter para HOPREJA:

### **Rivalidad entre empresas competidoras**

De todas las fuerzas, la rivalidad entre los competidores es la más importante ya que determina la rentabilidad del sector. Para esto se debe diseñar una estrategia que proporcione una ventaja competitiva frente a las empresas rivales.

De los datos obtenidos a través del “Censo Económico y del Censo de Población y Vivienda” realizada por el INEC en el año 2010, se conoce que a nivel nacional existen 1.211 establecimientos dedicados a la actividad de “Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso” (del CIIU 2395), y sólo en la provincia de Cotopaxi se encuentran establecidas 200 empresas; de lo cual se puede concluir que la rivalidad existente entre competidores es alta, y que se tendrá que aplicar estrategias relacionadas a reducción de precios, mejoramiento de la calidad, incremento de publicidad, entre otros, para poder captar mercado y alcanzar las metas propuestas.

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

Al existir nuevas empresas que ingresen con facilidad al mercado, se producirá un incremento de la competencia entre las empresas, sin embargo existen barreras de ingreso que están relacionadas a lograr economías de escala con rapidez, obtener conocimiento especializado y tecnología, falta de experiencia, requerimientos de un capital, políticas reguladoras gubernamentales, etc.

Respecto a uno de los puntos mencionados en el párrafo anterior, para la actividad de “Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso” (del CIIU 2395) conforme los datos del INEC al año 2010, se requiere un promedio de activos de US\$ 58.677,27, y de las 1.211 empresas existentes a nivel nacional sólo un 27% obtuvieron financiamiento, lo cual muestra que para este tipo de industria no existe una barrera alta para el ingreso de nuevos competidores.

En cuanto a las políticas regulatorias del Gobierno Ecuatoriano, no existen mayores restricciones para este tipo de industria, razón por la cual pueden ingresar sin dificultad nuevas empresas al mercado local. A pesar de las barreras que puedan existir, los nuevos competidores pueden ingresar con productos de alta calidad o precios bajos, ante lo cual HOPREJA deberá identificar a estas nuevas empresas y vigilar las estrategias que éstas emprendan, a fin de utilizar y aprovechar las fortalezas y oportunidades que mantenga.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Dentro de los productos sustitutos de prefabricados de hormigón se encuentran productos como el acero y asfaltos; también existen hormigones hechos en obra para fundiciones, losas o muros. Adicionalmente se debe considerar que existen nuevas tendencias para la construcción de edificaciones de altura, que requieren otro tipo de materiales de construcción que pueden estar sustituyendo de manera considerable a los prefabricados de hormigón.

**Poder de negociación de los proveedores**

La principal materia prima que requiere HOPREJA para la fabricación de sus productos es el cemento, que según el “Censo Económico y del Censo de Población y Vivienda” realizada por el INEC en el año 2010, se conoce que a nivel nacional existen 18 empresas dedicadas a la actividad de “Fabricación de cemento” (del CIU 2394), lo cual le permite a la empresa tener varias opciones para la adquisición de la materia prima principal. Sin embargo el precio de este material no es regularizado por el Gobierno, razón por la cual puede ser sujeto de fluctuaciones considerables por sus fabricantes.

HOPREJA puede establecer como estrategia mantener convenios comerciales.

**Poder de negociación de los clientes**

Dado el incremento de la demanda actual de los insumos para la construcción y la diversidad de empresas proveedoras del material, el poder de negociación que tienen los clientes representa una fuerza significativa que afecta la intensidad de la competencia en la industria. Adicionalmente también existe un mayor poder de los clientes al ser los prefabricados de hormigón un producto estándar y poco diferenciado, permitiendo que de cierta forma los clientes puedan negociar los precios de venta y una mayor cobertura en las garantías.

Luego del análisis de las fuerzas de Porter, aplicado al presente proyecto, se selecciona la estrategia de liderazgo en costos, como puede evidenciarse en la siguiente tabla:

ESTRATEGIA	FUNDAMENTACION
<p><b>Liderazgo en costos</b></p>	<p>Por cuanto HOPREJA busca fabricar productos estandarizados a un costo por unidad bajo para una población objetivo que es sensible al precio.</p>

Esta estrategia permitirá que HOPREJA gane participación en el mercado y sus ventas puedan ser incrementadas.

### **Objetivos Estratégicos de HOPREJA**

Para la Gerencia General de HOPREJA existen cuatro objetivos estratégicos sobre los cuales se conducirá el negocio:

- Optimizar los recursos de la empresa.
- Incrementar el Nivel de Ventas.
- Mejorar los procesos de producción que permita reducir costos y manejar estándares de calidad.
- Mantener en la empresa un recurso humano adecuado y generar un ambiente laboral propicio para su desarrollo.

### **Objetivos por Perspectiva de HOPREJA**

De acuerdo a los objetivos estratégicos que se plantea para HOPREJA, se detalla a continuación el desarrollo por cada una de las perspectivas:

#### **Perspectiva Financiera**

1. Incrementar la productividad mediante el uso eficiente de los recursos.
2. Incrementar la rentabilidad mediante una producción que implique un menor costo.

#### **Perspectiva clientes**

1. Aumentar la lealtad de nuestros clientes a través de la entrega de un producto y servicio de calidad.
2. Cumplir con los estándares de calidad mediante el cumplimiento de normas estandarizadas de calidad.

#### **Perspectiva interna**

1. Mejorar los procesos de producción mediante una reingeniería de procesos críticos.
2. Incrementar el desarrollo de productos nuevos conforme las necesidades de los clientes mediante la potenciación de la investigación.



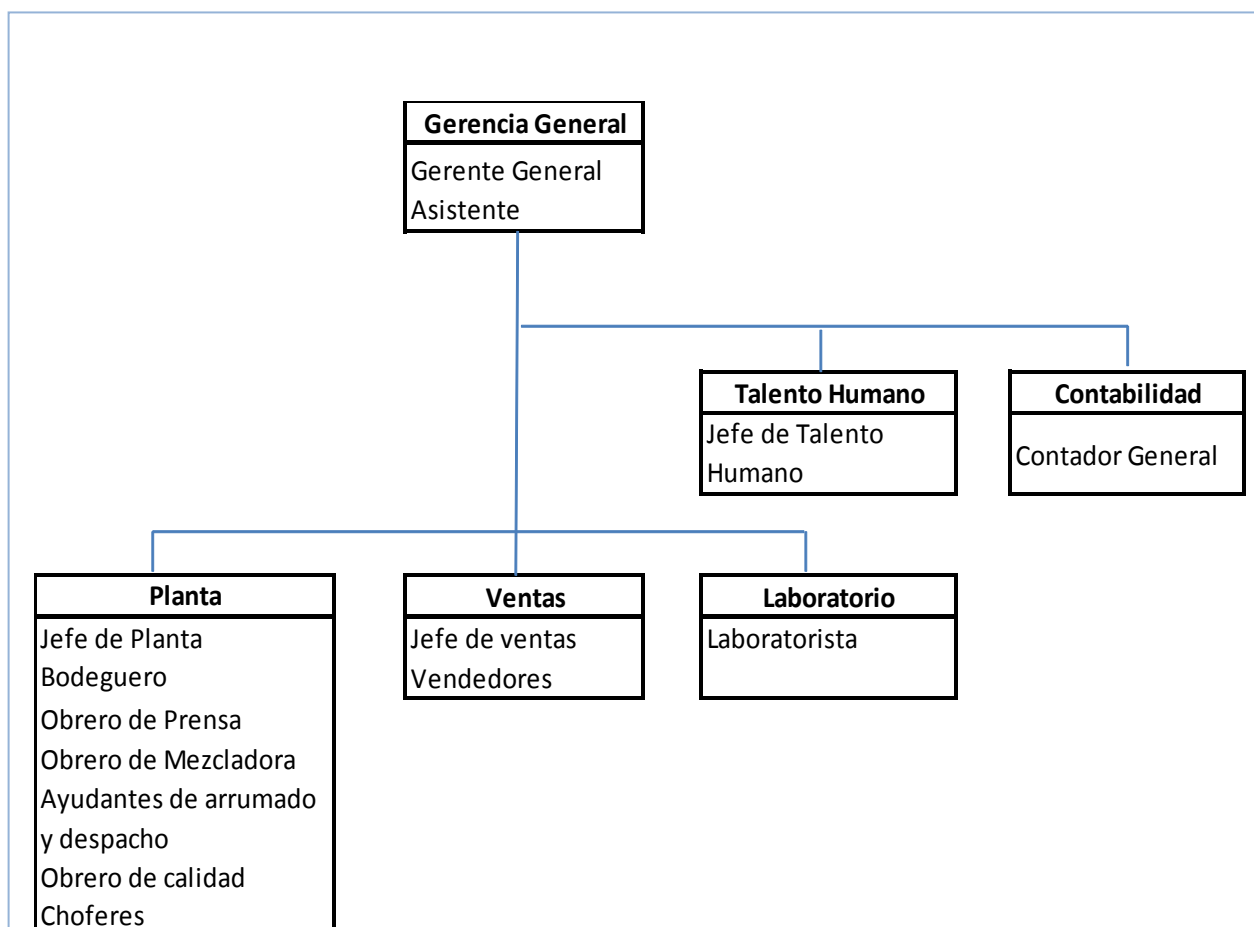
3. Aumentar la eficiencia en los tiempos de entrega de los productos mediante el mejoramiento en los procesos de distribución.

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Mantener en la empresa personal calificado mediante la aplicación apropiada de los procesos de recursos humanos.
2. Incrementar la conciencia estratégica de todo el personal mediante el conocimiento y empoderamiento de las estrategias institucionales.
3. Mantener a los colaboradores de la empresa motivados mediante la generación de un ambiente laboral apropiado.

### 2.1.5 Estructura organizacional.

HOPREJA tiene aprobada la siguiente estructura organizacional:



**Figura N° 11:** Organigrama de HOPREJA.

**Fuente:** HOPREJA.

### **2.1.6 Análisis FODA.**

Para sistematizar el diagnóstico de la empresa, se utilizará la matriz FODA, por sus siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **Fortalezas**

- F1. Experiencia en el negocio.
- F2. Fácil acceso para la obtención a la materia prima principal.
- F3. Infraestructura propia montada y operativa.
- F4. Tiempos adecuados de entrega de los productos a los clientes.
- F5. Fidelidad del Talento Humano.

#### **Debilidades**

- D1. Falta de una estructura organizacional formalizada y difundida.
- D2. Los procesos y funciones no se encuentran levantados y por tanto tampoco socializados al personal.
- D3. La empresa no cuenta con una planeación estratégica que le permita funcionar eficientemente.
- D4. No cuenta con personal altamente calificado para el desarrollo de nuevos proyectos requeridos por el mercado.
- D5. Los productos y el servicio no mantienen normas de calidad internacionales certificados.
- D6. La marca no se encuentra posicionada en el mercado.

#### **Oportunidades**

- O1. Crecimiento del sector de la construcción (según datos del Banco Central del Ecuador el PIB de la industria de la construcción ha crecido en el periodo 2005-2012 de US\$ 2,9 millones a US\$ 9,8 millones, lo cual representa el 236,09%).

O2. Apoyo Gubernamental para el crecimiento de la Industria Manufacturera, que pretende lograr un incremento de la productividad y competitividad de las MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) mediante el acceso a créditos destinados a la producción y tecnología, y generación de proyectos de inversión que promuevan del desarrollo de las MIPYMES para el cambio de la matriz productiva.

O3. Facilidad de obtención de crédito para la adquisición de nuevos equipos que permitan mejorar los procesos de fabricación y la calidad del producto.

O4. Mayor desarrollo tecnológico a nivel mundial para la fabricación de hormigón.

O5. Búsqueda permanente de los clientes por productos de calidad y obtención de garantías apropiadas, lo cual que exige a las empresas mantener altos estándares de calidad en la producción y ser cada vez más competitivas en el mercado.

### **Amenazas**

A1. Existen en el mercado varias empresas dedicadas a la fabricación de productos de hormigón.

A2. No se requiere de un capital excesivo para que ingresen nuevos competidores a la industria.

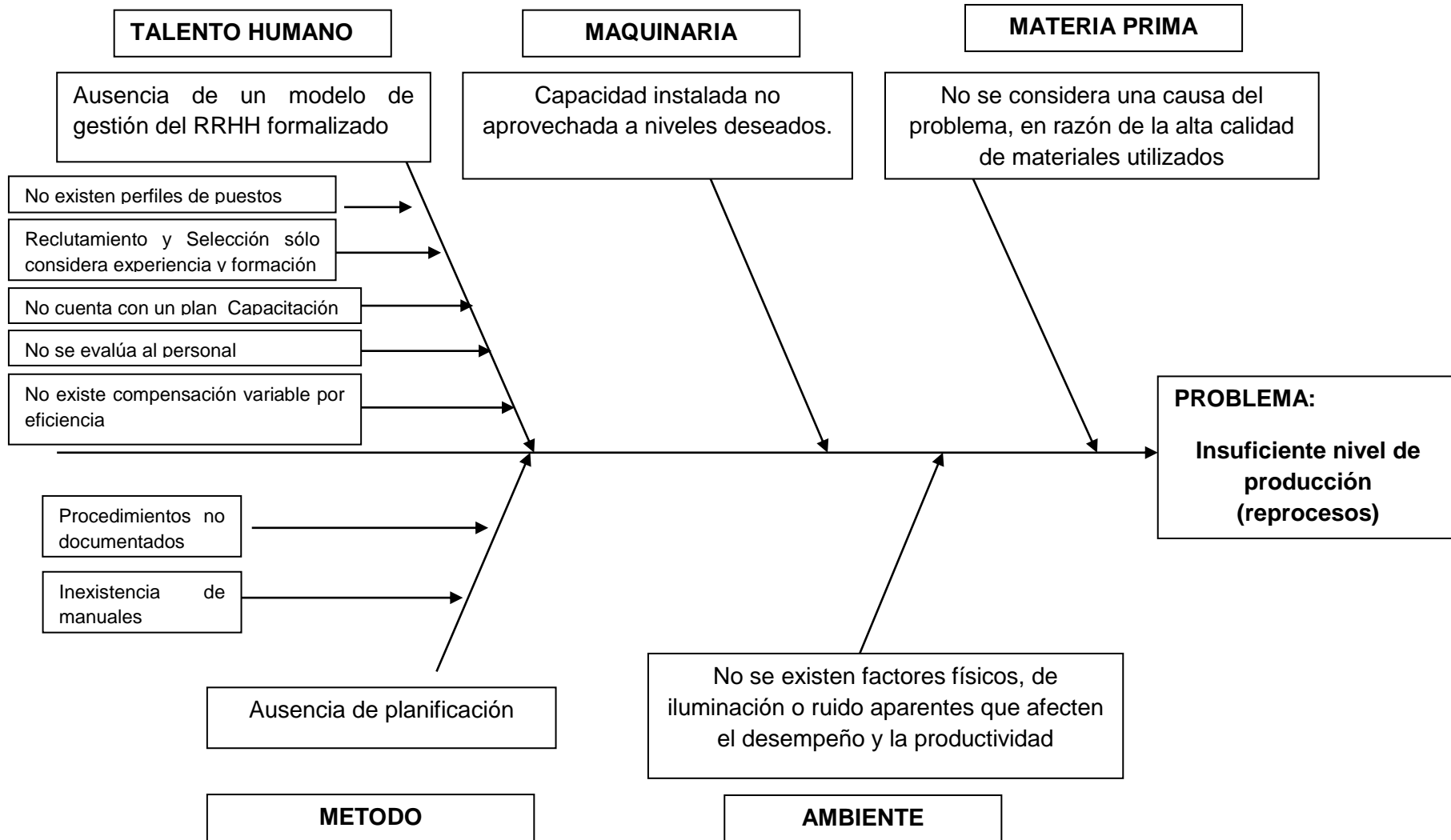
A3. Utilización en el mercado de nuevos productos sustitutos.

A4. Al ser los prefabricados de hormigón un producto estándar y poco diferenciado, los clientes pueden exigir a los diversos proveedores una mejor negociación en los precios de venta y cobertura de garantías.

A5. Competencia con tendencia a establecer precios bajos.

A6. Recesión económica mundial.

### 2.1.7 Diagrama causa efecto para HOPREJA



### **CAPITULO III**

## **ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN HOPREJA**

A fin de determinar la situación actual en la que se encuentran ejecutando los subsistemas de Recursos Humanos en HOPREJA, se llevó a cabo el levantamiento de la información mediante entrevistas realizadas al Gerente General y a los demás colaboradores de la empresa.

Las preguntas efectuadas en la entrevista, cuyo formato se acompaña en el ANEXO 1, fueron orientadas a recibir respuestas abiertas que permitieran conocer la forma en la cual efectúa la empresa los diversos procesos relacionados a la gestión de Recursos Humanos. La información que a continuación se presenta es el resultado de la aplicación de las entrevistas mencionadas que muestra la forma como se están ejecutando los procesos de Recursos Humanos en HOPREJA.

Los procesos identificados en Recursos Humanos para HOPREJA son los relacionados a la descripción y análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y compensación, los cuales se detallan a continuación:

### **3.1 Descripción y análisis de puestos**

Dada la realidad actual de HOPREJA, y conforme se ha venido administrando la empresa, no se ha efectuado una descripción de los puestos de trabajo donde se encuentren definidos aspectos como las funciones del puesto, deberes y responsabilidades, relaciones jerárquicas, condiciones laborales, etc.

De igual manera no se encuentran definidos, por cada uno de los puestos de trabajo, los procedimientos para realizar cada una de las tareas asociadas a un cargo y los requisitos necesarios del ocupante en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias.

Los requisitos de un puesto son definidos por el Gerente General, de acuerdo a la experiencia que tiene del negocio, su criterio y a las necesidades que se presenten en un determinado momento a fin de cumplir con las obligaciones que la empresa contrae con sus clientes. Las funciones que desempeñan los colaboradores no se encuentran totalmente definidas ni se encuentran establecidas formalmente en ningún tipo de documento.

Las actividades se ejecutan conforme las disposiciones dadas por el Gerente General o la persona a quien ésta delegue a fin de cumplir con las obligaciones que la empresa mantenga y se puedan realizar las entregas de los productos en los tiempos y términos acordados contractualmente. Esto ocurre principalmente con el personal obrero de la Planta.

Tampoco se encuentran definidos factores como las condiciones de trabajo en las cuales los colaboradores tienen que efectuar sus labores, lo cual forma parte de una descripción y análisis de puestos, que inclusive podría aportar de manera significativa a mejorar temas de la seguridad industrial en la empresa.

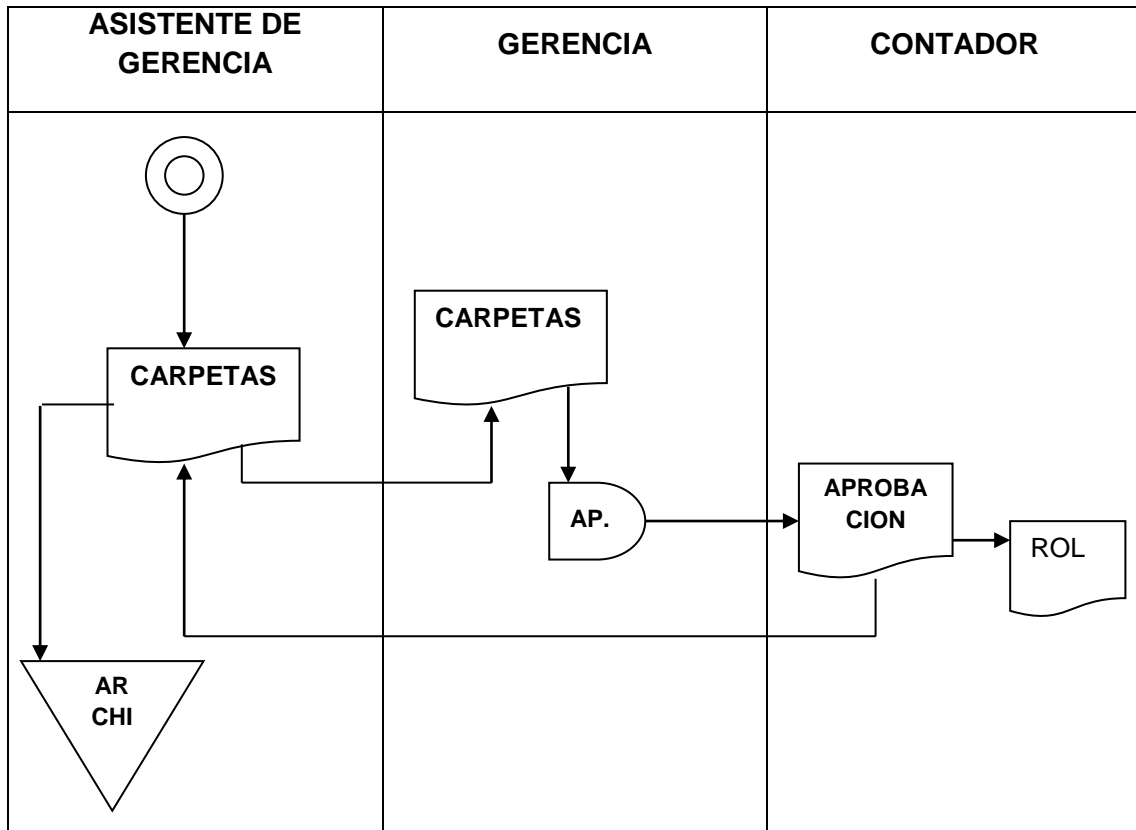
### **3.2 Reclutamiento y selección de personal**

Dado que al momento del levantamiento de la información no se encuentra contratado un Jefe de Talento Humano para el cargo, la selección de personal es realizada directamente por la Gerencia General cuyo procedimiento es el siguiente:

1. La Gerencia dispone que la Asistente de Gerencia haga la publicación por la prensa del personal requerido.
2. La Asistente de Gerencia realiza la recepción de carpetas.
3. El Gerente selecciona las que más se acercan al perfil requerido, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4. El Gerente entrevista al personal pre-seleccionado y realiza la selección definitiva del personal.
5. El Gerente envía las carpetas aprobadas a la Asistente de Gerencia a fin de que se elabore el contrato de trabajo y se ingrese al personal en la nómina.

Como se evidencia, no existen técnicas de reclutamiento definidas y ni una política establecida sobre la cual se efectúe el proceso de comunicar al mercado laboral oportunidades de empleo y a su vez a atraer los candidatos más idóneos para la empresa. Al no existir un análisis y descripción de los puestos, así como tampoco un técnica de selección definida, más que sólo las entrevistas, la selección del personal se realiza en base al criterio del Gerente General, basado en las necesidades que se presenten en ese momento en la empresa, y el perfil que más se ajuste a ellas será el seleccionado.

A continuación se presenta un esquema elaborado por HOPREJA, sobre el flujo que actualmente mantiene para el proceso denominado por la empresa como "Ingreso de nuevo personal":



**Figura N° 12:** Flujograma de ingreso de nuevo personal  
Fuente: HOPREJA

### 3.3 Evaluación del desempeño

En la actualidad en la empresa no se evalúa el desempeño del personal por medio de algún procedimiento establecido, sino que el Gerente General o el Jefe de Planta supervisan los resultados obtenidos de la fabricación de los productos, y durante su ejecución se ajustan continuamente, de ser necesario, la forma en la que se hacen las cosas, a fin de que el producto final coincida con los estándares de calidad general de la planta y con las necesidades de entrega de los productos.

Durante el levantamiento de la información de este subproceso de recursos humanos, se identificó adicionalmente que no existen reuniones en las que los empleados y quien hace las veces de supervisor, llenen formularios que les permitan ser evaluados y se consiga una retroalimentación mediante la ejecución de este proceso de evaluación.

Cabe anotar, que adicionalmente la empresa no ha trabajado anteriormente con un plan estratégico y no se ejecuta un proceso que una el establecimiento de metas estratégicas de la empresa y la evaluación de desempeño que asegure de que el desempeño de los colaboradores respalda los objetivos estratégicos de la empresa, y que garantice una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado.



En forma general, se podría afirmar que HOPREJA realiza una evaluación de desempeño de sus empleados, considerando el aporte individual y colectivo en la fabricación del producto final, valuando la calidad obtenida del producto y la entrega efectuada del mismo. En cuanto al personal administrativo y de ventas, tampoco se observa un proceso definido de evaluación, y queda a criterio del Gerente General valorar el desempeño del colaborador.

### **3.4 Capacitación**

En cuanto a la capacitación y desarrollo del personal de HOPREJA, existe el siguiente procedimiento no documentado:

1. El Gerente General identifica las brechas existentes de su personal en cuanto al rol que éste debe desempeñar y la labor que ejecuta en la práctica, y que puede ser cubierta con una capacitación interna o externa.
2. Se realiza una programación de la capacitación en cuanto a quien se va a capacitar, sobre qué tema y en qué espacio de tiempo.
3. Se identifican las opciones de capacitación disponibles tanto interna como externa, en cuyo caso se analiza la disponibilidad de recursos financieros y se procede a realizar el proceso de contratación de las capacitaciones cuyos contenidos se ajusten más con las necesidades identificadas por el Gerente General.
4. Para el caso del personal de la Planta, el Jefe de la Planta o directamente el Gerente General realizan un seguimiento de los nuevos conocimientos o capacidades desarrolladas en la capacitación tomada.

Adicionalmente hay que considerar, que internamente se realizan procesos de inducción a los nuevos colaboradores, donde se les proporciona información básica sobre la empresa y las normas que la rigen, las actividades/tareas que se encuentran a su cargo, entre otros.

HOPREJA en la actualidad no cuenta con un plan de capacitación continuo para ningún cargo, por lo que el proceso de desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias es casi nulo, lo cual puede llegar a afectar de manera significativa al cumplimiento de los objetivos empresariales.

### 3.5 Compensaciones

El personal de HOPREJA recibe una compensación compuesta por el sueldo básico, horas extras, beneficios de ley, utilidades y otras bonificaciones.

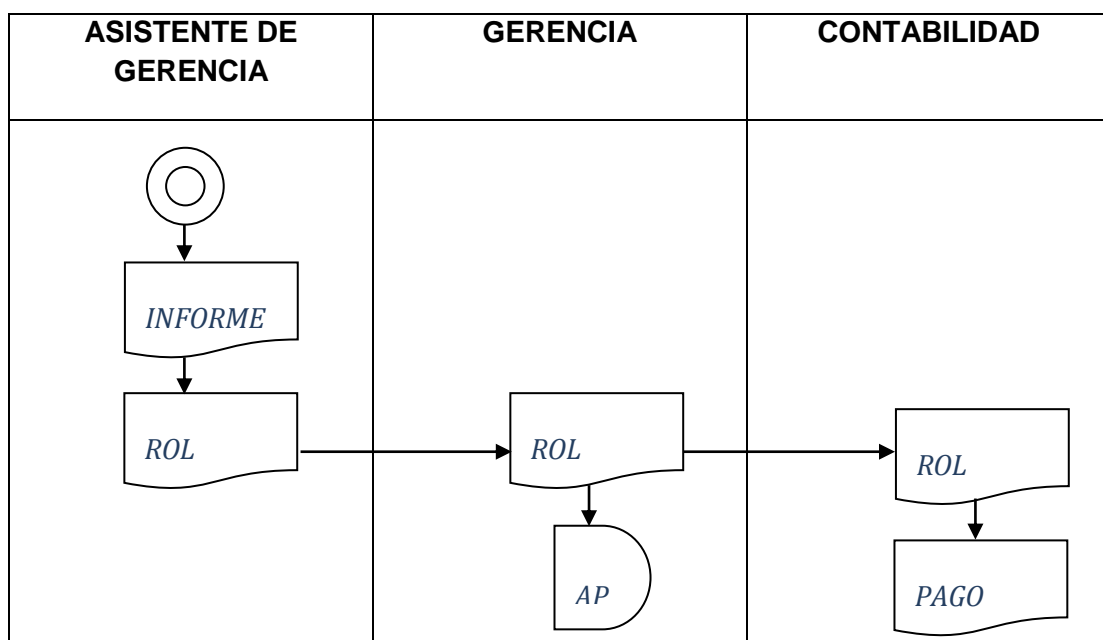
Dentro de los beneficios adicionales que el personal recibe, se encuentra:

- Refrigerios
- Uniformes de trabajo
- Equipo de seguridad
- Bono navideño

La empresa no ha definido una política de pago que incluya remuneraciones variables.

El único procedimiento documentado existente relacionado a las remuneraciones es la elaboración de Roles de pago, el cual se presenta de la siguiente manera:

1. La asistente de gerencia recibe el informe de asistencia del Jefe de Planta y procede a la elaboración del Rol.
2. Se envía el Rol elaborado a la Gerencia para su respectiva aprobación.
3. La Gerencia recibe el Rol elaborado por la Asistente de Gerencia y procede a la aprobación respectiva.
4. Se envía a contabilidad para su respectivo pago.



**Figura N° 13:** Flujo de Elaboración de Rol de Pagos  
Fuente: HOPREJA

## **CAPITULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA HOPREJA BASADO EN COMPETENCIAS**

Una vez conocida la situación actual de los cinco procesos de recursos humanos que mantiene HOPREJA, se desarrolla en este capítulo un modelo para esta empresa, que le permita gestionar de manera adecuada su talento humano, a través de la utilización de este modelo, que le permitirá entre otras cosas alcanzar los siguientes objetivos:

- Servir de guía al personal encargado de la gestión del talento humano para la ejecución de los diferentes procesos de recursos humanos.
- Detectar las competencias que se requieren en los puestos de trabajo, a fin de cumplir de manera adecuada las funciones del puesto.
- Efectivizar la orientación de las personas que trabajan en la empresa hacia el cumplimiento del plan estratégico de la misma.
- Servir de base principal al Gerente General para ejercer una conducción del personal considerando las competencias identificadas que deben ser desarrolladas por todo el personal de la empresa.
- Identificar adecuadamente al personal que se ajuste a las competencias requeridas para el puesto, a través de la aplicación de un proceso definido de reclutamiento y selección de personal.

Para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos por competencias para HOPREJA, se realiza una adaptación al modelo desarrollado por Martha Alles, utilizando el siguiente esquema:

- Definición de una visión, misión, valores y objetivos corporativos (Desarrollado en el capítulo II de este trabajo).
- Definición de competencias conductuales cardinales por parte de la máxima dirección de la empresa (tomando como referencia el diccionario de competencias desarrollado por Alles).
- Identificación de las competencias específicas por cada nivel de cargos.
- Desarrollar el diccionario de competencias conductuales para la empresa, abiertas en grados o niveles con la definición correspondiente de cada uno de ellos.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

## **4.1 Identificación de competencias para HOPREJA**

La identificación de competencias tiene como objetivo principal establecer las competencias requeridas por el personal de la empresa para el desempeño eficiente de sus funciones y que le permita contribuir de forma permanente con los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

### **4.1.1 Identificación de las competencias conductuales generales.**

Las competencias conductuales generales o cardinales se refieren a aquellas que todos los integrantes de una empresa deberán tener, considerando su propia misión y visión.

La identificación de las competencias cardinales para HOPREJA se llevó a cabo considerando la visión, misión, valores y objetivos de la empresa a fin de proponer posibles competencias cardinales para la empresa. Posteriormente se procedió a seleccionar juntamente con el Gerente General las competencias cardinales definitivas más adecuadas para HOPREJA, es decir aquellas que tienen una influencia directa en el éxito de la empresa.

Tomando como base la filosofía empresarial de HOPREJA, se propusieron las siguientes competencias cardinales:

- Calidad de trabajo
- Orientación al cliente
- Innovación
- Compromiso
- Orientación a los resultados
- Desarrollo de las personas
- Conciencia Organizacional
- Flexibilidad

Luego de un análisis realizado a las competencias propuestas, el Gerente General seleccionó del listado anterior las siguientes competencias cardinales:

- Calidad de trabajo
- Orientación al cliente

- Innovación
- Orientación a los resultados
- Integridad

#### 4.1.2 Identificación de las competencias conductuales específicas.

Una vez detalladas las competencias cardinales generales, se procedió a determinar con el Gerente General y con los ocupantes actuales de los puestos y las jefaturas, las competencias conductuales específicas por tres niveles definidos de la siguiente manera:

1. Ejecutivo (relacionado al cargo del Gerente General)
  2. Intermedio (relacionado al cargo de Jefaturas)
  3. Iniciales (referido a los demás integrantes de la empresa)
- Competencias conductuales específicas para el cargo de la Alta Gerencia (Ejecutivo):

Competencias específicas	
✓	Liderazgo
✓	Pensamiento estratégico
✓	Iniciativa
✓	Desarrollo del equipo

- Competencias conductuales específicas para las Jefaturas (Intermedio):

Competencias específicas	
✓	Dirección de equipos de trabajo
✓	Pensamiento analítico
✓	Liderazgo II
✓	Iniciativa II

- Competencias conductuales específicas para los niveles Iniciales:

Competencias específicas	
✓	Productividad
✓	Capacidad para aprender
✓	Responsabilidad
✓	Trabajo en equipo

Tomando como base las funciones que realice el colaborador en su cargo, y considerando las competencias específicas, se desarrolla el perfil de competencias para cada uno de los cargos.

#### 4.2 Diccionario de competencias conductuales y grados para HOPREJA

En función de la realidad de HOPREJA y tomando como referencia el Diccionario de competencias de Alles (2007), se procedió a desarrollar con definiciones las competencias conductuales generales y específicas ajustado a las necesidades actuales de HOPREJA, determinado además su grado en base al siguiente esquema:

- A:** Alto o desempeño superior
- B:** Bueno, por sobre el estándar definido
- C:** Cumple lo básico para el puesto
- D:** Insatisfactorio.

#### 4.2.1 Competencias conductuales Generales

<b>Calidad de trabajo</b>	
Tener amplios conocimientos de los temas referidos a las funciones de su puesto. Capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel y de otros. Tener juicio para desarrollar las actividades. Compartir el conocimiento profesional.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para conocer y entender todos los temas relacionados con su especialidad y aún en temas más complejos. Comparte su conocimiento y es un referente entre sus pares. Muestra interés por aprender constantemente.
<b>B</b>	Capacidad para entender y conocer temas relacionados con su especialidad. Es valorado por otros por su conocimiento. Muestra interés por aprender.
<b>C</b>	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad. Cumple con sus funciones satisfactoriamente
<b>D</b>	Conoce de temas relacionados con su especialidad sin que alcance un nivel requerido. No muestra interés por aprender.

<b>Orientación al cliente</b>	
Disposición para satisfacer las necesidades de los clientes a fin de cumplir con sus expectativas.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y satisfacerlas. Capacidad de asumir como un compromiso personal los pedidos de los clientes, haciendo que se superen sus expectativas.
<b>B</b>	Capacidad para representar los intereses del cliente y ejecutar acciones para lograr su satisfacción.
<b>C</b>	Capacidad para realizar seguimientos a las necesidades de los clientes. Brinda una respuesta inmediata a los requerimientos o problemas.
<b>D</b>	Da una respuesta al requerimiento del cliente, corrigiendo eventualmente los errores cometidos.

<b>Innovación</b>	
Capacidad de idear soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto, la organización, los clientes o el mercado.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para presentar soluciones originales, no ofrecidas antes.
<b>B</b>	Capacidad para presentar soluciones a problemas.
<b>C</b>	Capacidad para recomendar soluciones para resolver problemas, utilizando su experiencia.
<b>D</b>	Utiliza o recomienda soluciones comunes para resolver problemas.



<b>Orientación a los resultados</b>	
Capacidad para actuar con rapidez cuando se refiere a la toma de decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar un proceso establecido.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para actuar con eficiencia. Modificar los procesos necesarios que contribuyan a la eficiencia de la empresa.
<b>B</b>	Capacidad para superar estándares de desempeño. Habilidad para trabajar con objetivos establecidos. Promueve el mejoramiento de la calidad, satisfacción al cliente y ventas.
<b>C</b>	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras
<b>D</b>	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente.

<b>Integridad</b>	
Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Disposición a actuar con honestidad.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad de actuar según sus valores. Ser considerado como un referente.
<b>B</b>	Capacidad de actuar según sus valores.
<b>C</b>	Capacidad de ser honesto en las relaciones con sus clientes y dar a todos un trato equitativo.
<b>D</b>	Habilidad para ser honesto en las situaciones de trabajo.

#### 4.2.2 Competencias conductuales para niveles Ejecutivos

<b>Liderazgo</b>	
Habilidad necesaria para orientar la acción a los demás, inspirando valores de acción. Habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento, realizar feedback, tomando en cuenta las opiniones de otros. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para orientar a un grupo a una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar seguimiento, brindar feedback, integrando las opiniones de los demás.
<b>B</b>	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fija objetivos, realizar seguimiento y feedback a los integrantes.
<b>C</b>	Habilidad para fijar objetivos realizando un adecuado seguimiento.
<b>D</b>	El grupo no le percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos y darles seguimiento.

### Pensamiento estratégico

Se refiere a la habilidad para comprender rápidamente los cambios que ocurren en el entorno, las oportunidades en el mercado, las amenazas para el negocio, así como las fortalezas y debilidades propias de la empresa.

Grado	Detalle
<b>A</b>	Capacidad para comprender rápidamente los cambios que ocurren en el entorno, las oportunidades en el mercado, las amenazas para el negocio, así como las fortalezas y debilidades propias de la empresa.
<b>B</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado para hacer negocios.
<b>C</b>	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno.
<b>D</b>	No percibe los cambios del entorno que modifican la forma actual de funcionar el mercado.

### Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente, realizando acciones concretas. Concreta acciones tomadas en el pasado y busca nuevas opciones para solucionar problemas.

Grado	Detalle
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a situaciones con una visión a largo plazo. Actúa para crear oportunidades o evitar problemas. Promueve ideas innovadoras. Capacidad para considerarse un referente en esta competencia.
<b>B</b>	Capacidad para adelantarse a acontecimientos de corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar problemas.
<b>C</b>	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, anticipándose a los problemas que puedan ocurrir.
<b>D</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento.

### Desarrollo del equipo

Es la habilidad para desarrollar los recursos humanos. Facilidad de relación interpersonal. Capacidad de generar en otros, compromiso y fidelidad.

Grado	Detalle
<b>A</b>	Capacidad para desarrollar su equipo y los recursos humanos de la organización en general.
<b>B</b>	Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas estratégicas.
<b>C</b>	Capacidad para comprender el concepto de desarrollo del propio equipo.
<b>D</b>	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo.

### 4.2.3 Competencias conductuales para niveles Intermedios

<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	
Se refiere a la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, motivando a que sus miembros actúen con autonomía y responsabilidad.	
Grado	Detalle
<b>A</b>	Capacidad para exigir un alto rendimiento en base a estándares convenidos con los demás miembros del equipo. Habilidad para que el equipo se fije objetivos agresivos pero alcanzables
<b>B</b>	Capacidad para asignar objetivos y mostrarse disponible para brindar apoyo al equipo
<b>C</b>	Capacidad para organizar equipos de trabajo, definiendo actividades.
<b>D</b>	Capacidad para organizar el trabajo de otros conforme las funciones definidas previamente.

<b>Pensamiento analítico</b>	
Es la capacidad de entender y resolver un problema desagregándolo sistemáticamente por partes, a través de comparaciones y establecimiento de prioridades.	
Grado	Detalle
<b>A</b>	Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos.
<b>B</b>	Capacidad para realizar análisis desagregando problemas en sus partes.
<b>C</b>	Capacidad para analizar las relaciones entre las partes de un problema
<b>D</b>	Capacidad para analizar las relaciones entre las pequeñas partes de un problema.

<b>Liderazgo II</b>	
Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Crea compromiso en los demás y comunica la visión de la empresa.	
Grado	Detalle
<b>A</b>	Capacidad para comunicar la visión. Genera en el equipo un ambiente de compromiso para alcanzar la misión del mismo.
<b>B</b>	Capacidad para posicionarse como líder y asegurarse que los otros participen con su misión.
<b>C</b>	Capacidad para promover la eficacia del grupo. Se asegura que el equipo tendrá la información necesaria.
<b>D</b>	Capacidad para dar a las personas instrucciones adecuadas.

<b>Iniciativa II</b>	
Predisposición a actuar proactivamente. Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas soluciones a los problemas.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo. Crea oportunidades o evita problemas.
<b>B</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas.
<b>C</b>	Capacidad de tomar decisiones en momentos de crisis. Actúa rápido cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si el problema se resuelve solo.
<b>D</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento.

#### 4.2.4 Competencias conductuales para niveles Iniciales

<b>Productividad</b>	
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima del estándar y logrando su consecución.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad de establecerse cada vez más objetivos más altos. Es un referente para los demás.
<b>B</b>	Capacidad para establecer objetivos que superen el promedio.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos.
<b>D</b>	No siempre cumple con los objetivos definidos.

<b>Capacidad para aprender</b>	
Se asocia con la asimilación de la nueva información y su eficiente aplicación.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para aprender y constituirse un referente por su disposición para el aprendizaje.
<b>B</b>	Capacidad para aprender e incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica.
<b>C</b>	Capacidad para aprender asimilando los conocimientos impartidos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para aprender.

<b>Responsabilidad</b>	
Asociada al compromiso con la que una persona realiza la tarea asignada. La tarea asignada está por encima de sus propios intereses.	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para realizar sus tareas con dedicación, en los tiempos establecidos y con la calidad indicada.
<b>B</b>	Capacidad de cumplir con los plazos establecidos y la calidad establecida.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir con los plazos establecidos al margen de tolerancia y la calidad mínima necesaria para alcanzar el objetivo.
<b>D</b>	Cumple los plazos o alcanza la calidad (Uno de los dos).

<b>Trabajo en equipo</b>	
Se refiere a la habilidad para participar activamente en una meta común. Facilidad para la relación interpersonal	
<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
<b>A</b>	Capacidad para promover la comunicación. Se constituye un referente en su entorno. Logra un compromiso grupal.
<b>B</b>	Capacidad para ayudar al equipo en centrarse en los objetivos y apoyar las actividades en equipo.
<b>C</b>	Capacidad para cooperar con el equipo.
<b>D</b>	Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

### **4.3 Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias**

A continuación se muestra el diseño de los procesos identificados en Talento Humano para HOPREJA, con el objetivo de presentar en forma detallada la información que define los procedimientos que se deberán seguir en cada uno, facilitando de esta manera su gestión y ejecución.

#### 4.3.1 Descripción y Análisis de puestos.

##### OBJETIVO

El objetivo de este proceso es determinar los requisitos mínimos para los diferentes cargos, a fin de que el ocupante realice sus actividades logrando los resultados esperados por la empresa.

##### PROCEDIMIENTO:

1. Elaborar el cuestionario para la descripción y el análisis del puesto, el cual deberá contener entre otros aspectos preguntas relacionadas a las actividades ejecutadas en el puesto y los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el cargo.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

2. Analizar el cuestionario elaborado por Talento Humano para realizar la descripción y el análisis de cada uno de los cargos y aprobarlo. En el caso de que existan inconformidades en el mismo, se solicitará a Talento Humano realizar los cambios necesarios. Si el cuestionario es aprobado, se enviará a los Jefes de área para que sea llenado.

**Responsable:** Gerente General

3. Completar el cuestionario de descripción y análisis de puestos para cada uno de los cargos supervisados y enviar a Talento Humano para verificación. Para la definición de las competencias conductuales requeridas en el puesto y sus grados, se deberá tomar en cuenta el diccionario de competencias elaborado para HOPREJA.

**Responsable:** Jefe de Área

4. Verificar que la información completada en el cuestionario de descripción y análisis de puestos se encuentre correctamente elaborada. En el caso de que ésta no sea validada se solicitará al Jefe de área realizar las correcciones respectivas. Una vez que se encuentre validado el documento se enviará a la Gerencia General para su revisión y aprobación.

**Responsable:** Talento Humano

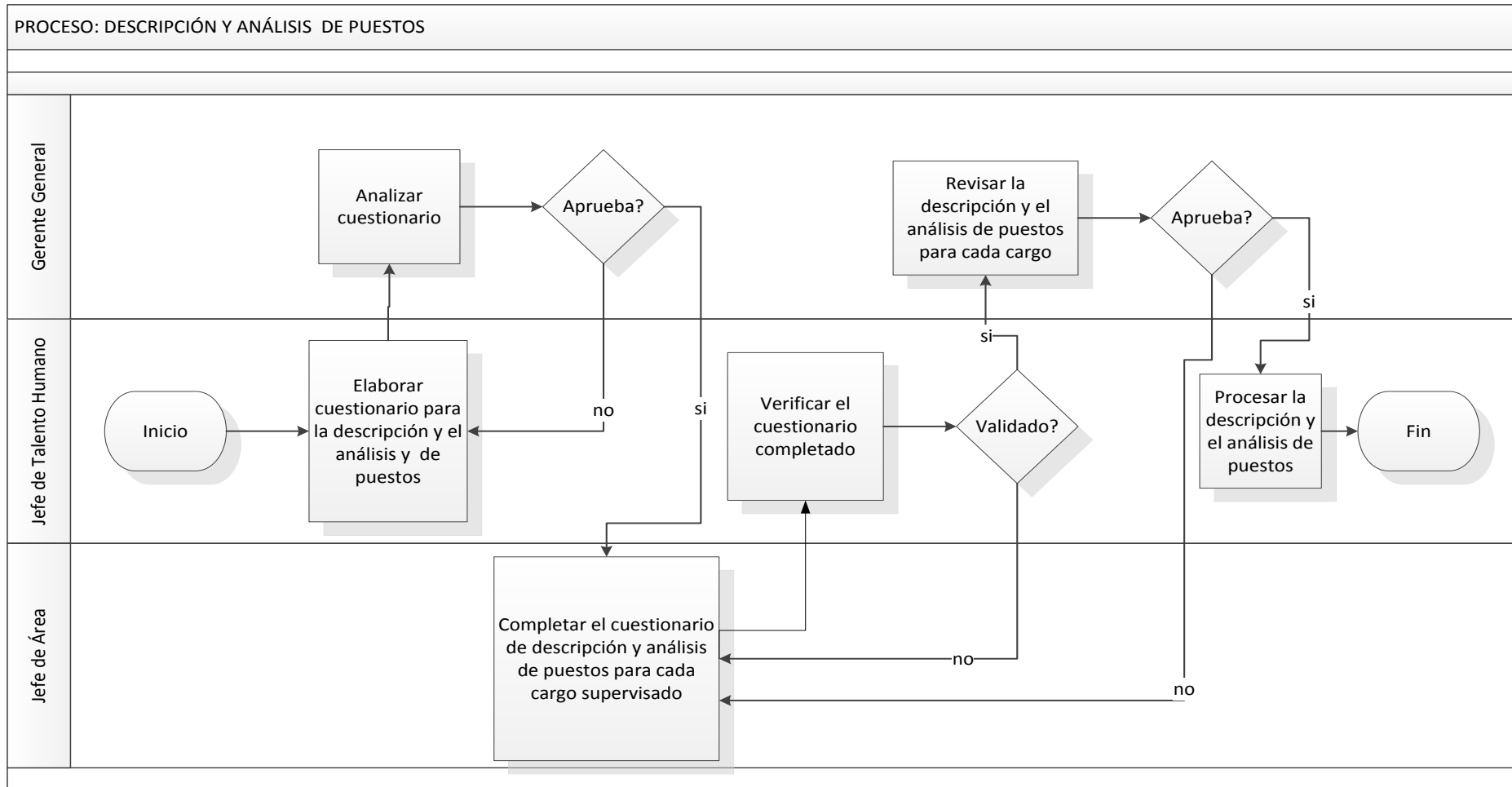
5. Revisar el cuestionario de descripción y análisis de puestos a fin de aprobarlo. Si existe alguna inconformidad solicitará al Jefe de área las correcciones respectivas y se seguirá el procedimiento anteriormente detallado para revisión y aprobación. Una vez que el documento se encuentre aprobado se enviará a Talento Humano.

**Responsable:** Gerente General.

6. Procesar los cuestionarios de descripción y análisis de puestos a fin de utilizarlos como insumo en los demás procesos de administración del Talento Humano.

**Responsable:** Talento Humano

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE “DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS”





## Formato: "Cuestionario para la descripción y análisis del puesto"

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANALISIS DEL PUESTO		
<b>Título actual del puesto:</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b>	
<b>Unidad a la que pertenece:</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>Propósito General del puesto:</b>		
<b>Supervisa a otros:</b> (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
<b>Supervisión recibida:</b> (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
<b>Del:</b>		
<b>Frecuencia:</b>		
<b>Resumen de tareas más importantes:</b>		
<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia</b> (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)	<b>Grado de relevancia</b> (alto - medio - bajo)
<b>Requisitos exigidos para el puesto:</b>		
Educación formal o equivalente necesaria:		
Experiencia:		
Conocimientos:		
<b>Competencias:</b>		
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>	
<b>Condiciones Ambientales:</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>	
Ruido		
Calor		
Vibraciones		
Polvo		
Frío		
Otros: (especifique)		
<b>Salud y Seguridad:</b>		
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>	
Riesgos de incendio		
Riesgos mecánicos		
Riesgos eléctricos		
Otros: (especifique)		
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)		
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>		
<b>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</b>		
<b>Aprobaciones</b>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

Dado el alcance establecido en la presente tesis, y considerando la relevancia que para HOPREJA significa mantener determinado la descripción y análisis de los puestos, se presenta a continuación el levantamiento de información realizada en este proceso, es decir, los requisitos mínimos que los colaboradores de la empresa deberán tener, y que servirá de base para la ejecución de los demás procesos de Talento Humano:

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Gerente General</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> No aplica
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Gerencia General	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas de la empresa.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

Jefe de Planta, Jefe de Ventas, Laboratorista, Jefe de Talento Humano, Contador y Asistente de Gerencia.

Dirige a sus subalternos a través de sus mandos medios.

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

No aplica

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Representar legalmente a la empresa.	Diario	Alto
Elaborar y dar seguimiento al plan estratégico empresarial y al plan operativo anual.	Anual	Alto
Elaborar el presupuesto anual y mensual de la empresa, así como controlar el cumplimiento del mismo.	Semanal - Mensual - Anual	Alto
Coordinar y supervisar las actividades de los Jefes de área.	Diario	Alto
Negociar las adquisiciones con los proveedores y realizar las compras de materias primas.	Diario	Alto
Efectuar diversas contrataciones que permitan la operatividad de la empresa.	Semanal	Alto
Participar de las operaciones de ventas.	Diario	Alto
Realizar el pago a los proveedores.	Diario	Alto
Revisar y aprobar la descripción y análisis de los puestos.	Trimestral	Alto
Autorizar la contratación del personal de la empresa, y responsable de la decisión final de selección.	Trimestral	Alto
Autorizar la capacitación del personal de la empresa.	Mensual	Medio
Realizar la evaluación de desempeño del personal a cargo.	Trimestral	Medio
Entregar la remuneración variable o bonificación a los colaboradores.	Anual	Medio

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:	Ingeniero Comercial o afines
Experiencia:	3 años en cargos similares

Conocimientos:	Administración, Marketing, Planificación y Finanzas
<b><u>Competencias:</u></b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	A
Innovación	A
Orientación a los resultados	A
Integridad	B
Liderazgo	A
Pensamiento estratégico	A
Iniciativa	A
Desarrollo del equipo	A
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	A veces
Calor	A veces
Vibraciones	A veces
Polvo	A veces
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b> Estrategias empresariales, proveedores, clientes, presupuestos, flujo de fondos, claves bancarias y el giro total del negocio.	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b> Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Asistente de la Gerencia General</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Gerencia General	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

<b>Propósito General del puesto:</b>		
Apoyar a la gerencia en las labores secretariales administrativas requeridas.		
<b>Supervisa a otros:</b> (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
No aplica		
<b>Supervisión recibida:</b> (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
<b>Del:</b> Gerente General		
<b>Frecuencia:</b> A veces		
<b>Resumen de tareas más importantes:</b>		
<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Apoyar en la coordinación de la agenda de la Gerencia.	Diario	Medio
Recibir documentación diversa y atender a clientes o visitas.	Diario	Medio
Elaborar comunicaciones internas y externas.	Diario	Bajo
Manejar y mantener actualizado el archivo documental.	Diario	Bajo
Coordinar el mantenimiento de las oficinas.	Semanal	Bajo
Elaborar el inventario del mobiliario y equipos de cómputo.	Mensual	Bajo
Manejar la caja chica para realizar adquisiciones relacionadas a papelería, artículos de limpieza, combustible, entre otros de montos inferiores.	Semanal	Bajo
Contestar las llamadas telefónicas realizadas a la empresa y canalizarlas según corresponda.	Diario	Bajo
<b>Requisitos exigidos para el puesto:</b>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Técnica en secretariado	
Experiencia:	1 año en cargos similares	
Conocimientos:	Manejo de equipos de cómputo, conocimiento de Office, internet. Atención al cliente.	
<b>Competencias:</b>		

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	C
Orientación al cliente	C
Innovación	C
Orientación a los resultados	C
Integridad	B
Productividad	C
Capacidad para aprender	C
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	B
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Nunca
Calor	Nunca
Vibraciones	Nunca
Polvo	Rara vez
Frío	Nunca
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Nunca
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora, Scanner, Teléfono y Archivadores	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b> Acceso al archivo con información confidencial.	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b> Manejo de dinero	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Jefe de talento humano</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Talento Humano	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

<b>Propósito General del puesto:</b>		
Ejecutar los procesos de Talento Humano conforme las políticas y los procedimientos establecidos en la empresa para el efecto.		
<b>Supervisa a otros:</b> (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
Apoya a las Jefaturas en la administración del personal. No tiene personal a su cargo.		
<b>Supervisión recibida:</b> (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
<b>Del:</b> Gerente General		
<b>Frecuencia:</b> Siempre		
<b>Resumen de tareas más importantes:</b>		
<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Coordinar y ejecutar el proceso de descripción y análisis de puestos.	Semestral	Alto
Administrar y ejecutar conforme el procedimiento establecido el reclutamiento y selección de personal.	Trimestral	Alto
Elaborar contratos así como actas de finiquito.	Trimestral	Alto
Legalizar la contratación del nuevo colaborador en el Ministerio de Relaciones Laborales, y en todas las entidades que corresponda.	Trimestral	Medio
Coordinar el proceso de evaluación de desempeño del personal.	Trimestral	Alto
Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, a fin de determinar aquellas competencias, habilidades y/o conocimientos que requieran de una capacitación.	Anual	Medio
Realizar una programación de la capacitación.	Mensual	Bajo
Realizar una evaluación de la capacitación.	Mensual	Bajo
Elaborar o actualizar la política de remuneración variable o bonificaciones.	Anual	Medio
Coordinar el proceso de entrega de la remuneración variable por eficiencia en el desempeño.	Anual	Medio
Administrar el control de entradas, salidas e incidencias laborales.	Diario	Medio
Manejar el archivo y expedientes del personal.	Semanal	Bajo

Supervisar y controlar el pago de obligaciones a los empleados según la normativa legal vigente.	Mensual	Alto
Elaborar las planillas del personal.	Mensual	Alto
<b><u>Requisitos exigidos para el puesto:</u></b>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Ingeniero comercial, Psicología Industrial o afines	
Experiencia:	2 años de manejo de talento humano	
Conocimientos:	Administración de personal	
<b><u>Competencias:</u></b>		
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	B	
Orientación a los resultados	A	
Integridad	A	
Dirección de equipos de trabajo	C	
Pensamiento analítico	A	
Liderazgo II	B	
Iniciativa II	B	
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>	
Ruido	Rara vez	
Calor	Rara vez	
Vibraciones	Rara vez	
Polvo	A veces	
Frío	Rara vez	
Otros: (especifique)		
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>		
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>	
Riesgos de incendio	Rara vez	
Riesgos mecánicos	Rara vez	
Riesgos eléctricos	Rara vez	
Otros: (especifique)		
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computador		
<b>Datos confidenciales que maneja:</b> Datos personales de los colaboradores		
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b> Ninguno		



**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto:</b> Contador	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b>
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Contabilidad	Gerente General
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Ejecutar todas las operaciones contables de la empresa.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

No aplica

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Gerente general

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Registrar e ingresar la información contable de la empresa en el sistema.	Diario	Alto
Declarar impuestos.	Mensual	Medio
Elaborar egresos de caja y cheques para la firma del Gerente y pago correspondiente.	Diario	Medio
Elaborar las facturas de venta y comprobantes de retenciones.	Diario	Medio
Mantener actualizado el archivo contable.	Diario	Medio
Elaborar los estados financieros.	Mensual	Medio
Elaborar el flujo de caja.	Diario	Alto
Realizar conciliaciones bancarias.	Mensual	Bajo
Elaborar reportes de estados de cuenta de los clientes y proveedores.	Mensual	Medio

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:	Contador Público Autorizado (CPA)
Experiencia:	2 años de experiencia como contador
Conocimientos:	Contabilidad

**Competencias:**

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	B
Innovación	B
Orientación a los resultados	A
Integridad	A

Dirección de equipos de trabajo	C
Pensamiento analítico	A
Liderazgo II	C
Iniciativa II	B
<b>Condiciones Ambientales:</b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Rara vez
Calor	Rara vez
Vibraciones	Rara vez
Polvo	A veces
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Salud y Seguridad:</b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Computador	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Datos financieros de la empresa	
<b>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Jefe de Planta</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Ventas	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Coordinar y supervisar todas las actividades efectuadas en la planta para la elaboración del producto, estableciendo procedimientos y niveles de calidad a fin de obtener un producto competitivo en el mercado.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

Bodeguero, Obrero de Prensa, Obrero de Mezcladora, Ayudantes de arrumado y despacho, Obrero de calidad y Choferes

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Gerente General

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Elaborar los planes de producción en coordinación con los requerimientos del área de ventas.	Diario	Alto
Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la Planta, la disponibilidad de los recursos y su utilización para la producción.	Diario	Alto
Coordinar el suministro oportuno de las materias primas para la producción y materiales para el mantenimiento.	Diario	Alto
Administrar la mano de obra de planta, a fin de buscar la eficiencia en la ejecución de los procesos.	Diario	Alto
Coordinar el despacho del producto final al cliente.	Diario	Alto
Implementar las políticas para la recepción de la materia prima.	Anual	Medio
Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional durante la producción.	Diario	Alto
Elaborar informes de producción y despacho.	Diario	Alto
Controlar las actividades del mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria.	Semanal	Alto
Participar en la identificación de necesidades de capacitación del personal a cargo.	Trimestral	Medio
Realizar las evaluaciones de desempeño del personal a cargo.	Anual	Medio

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria: Técnico Industrial

Experiencia:	3 años en funciones relativas al cargo
Conocimientos:	Electricidad, mecánica, electromecánica, hidráulica, seguridad y salud ocupacional, manejo de Office
<b><u>Competencias:</u></b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	A
Orientación al cliente	A
Innovación	A
Orientación a los resultados	A
Integridad	B
Dirección de equipos de trabajo	A
Pensamiento analítico	A
Liderazgo II	A
Iniciativa II	B
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Siempre
Calor	Siempre
Vibraciones	Siempre
Polvo	Siempre
Frío	Siempre
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Computadora, Maquinaria en general	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b> Conocimiento de la dosificación de los productos.	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b> Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Bodeguero</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Planta
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Planta	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Custodiar y administrar la materia prima y el despacho del producto terminado.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

No aplica

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Jefe de Planta

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Elaborar el kárdex para entrada y salida de materia prima y producto final.	Diario	Alta
Recibir materia prima y despachar el producto elaborado.	Diario	Alta
Elaborar las guías de remisión y órdenes de salida de los productos.	Diario	Alta
Realizar el inventario físico de las materias primas y de los productos elaborados.	Diario	Alta
Mantener ordenada la bodega.	Diario	Alta
Informar al Jefe de planta el inventario de materia prima existente.	Diario	Alta
Verificar la calidad de las materias primas.	Diario	Alta

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:

Bachiller

Experiencia:

1 año en funciones relativas al cargo

Conocimientos:

Manejo de inventarios, computación

**Competencias:**

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	C
Innovación	C

Orientación a los resultados	B
Integridad	A
Productividad	B
Capacidad para aprender	B
Responsabilidad	A
Trabajo en equipo	B
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Nunca
Calor	A veces
Vibraciones	Nunca
Polvo	Siempre
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Computadora	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Base de datos de proveedores	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Obrero de Prensa</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Planta
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Planta	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

<b>Propósito General del puesto:</b>		
Operar la máquina vibrocompactadora.		
<b>Supervisa a otros:</b> (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
No aplica		
<b>Supervisión recibida:</b> (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
<b>Del:</b> Jefe de Planta		
<b>Frecuencia:</b> Siempre		
<b>Resumen de tareas más importantes:</b>		
<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Manejar las palancas hidráulicas para la producción de los diferentes productos.	Diario	Alta
Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo bajo de la vibrocompactadora.	Diario	Alta
Coordinar con el operario de la máquina mezcladora para la producción.	Diario	Alta
Efectuar actividades de limpieza de la maquinaria.	Diario	Alta
<b>Requisitos exigidos para el puesto:</b>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Bachiller técnico	
Experiencia:	2 años en funciones relativas al cargo	
Conocimientos:	Manejo de maquinaria hidráulica, Mantenimiento de máquinas	
<b>Competencias:</b>		
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	B	
Orientación a los resultados	B	
Integridad	B	
Productividad	A	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	B	
Trabajo en equipo	A	
<b>Condiciones Ambientales:</b>		

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Siempre
Calor	Rara vez
Vibraciones	Siempre
Polvo	Siempre
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Salud y Seguridad:</b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Maquinaria	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Ninguno	
<b>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</b>	
Ninguno	



**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Obrero de Mezcladora</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Planta
<b>Unidad a la que pertenece: Planta</b>	
<b>Fecha: 11-jun-2014</b>	

**Propósito General del puesto:**

Operar la máquina mezcladora.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

No aplica

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Jefe de Planta

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Manejar la máquina mezcladora.	Diario	Alta
Verificar la humedad del hormigón para la entrega al proceso de moldeo a la prensa vibrocompactadora.	Diario	Alta
Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de la mezcladora.	Diario	Alta
Coordinar con el operador de la prensa vibrocompactadora para la producción.	Diario	Alta
Verificar la calidad de la materia prima para la producción (cemento, arena y ripio).	Diario	Alta
Efectuar actividades de limpieza de la maquinaria.	Diario	Alta

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:	Bachiller
Experiencia:	1 año en funciones relativas al cargo
Conocimientos:	Manejo de maquinaria, Mantenimiento de máquinas

**Competencias:**

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	B
Innovación	B
Orientación a los resultados	B
Integridad	B
Productividad	A

Capacidad para aprender	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	A
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Siempre
Calor	Rara vez
Vibraciones	Siempre
Polvo	Siempre
Frío	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Siempre
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Maquinaria	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Manejo de dosificaciones para la resistencia del producto terminado.	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Ayudante de arrumado y despacho</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Planta
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Planta	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

<b>Propósito General del puesto:</b>		
Colocar el producto en el área de secado para su maduración o fraguado hasta el despacho del mismo.		
<b>Supervisa a otros:</b> (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
No aplica		
<b>Supervisión recibida:</b> (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
<b>Del:</b> Jefe de Planta		
<b>Frecuencia:</b> Siempre		
<b>Resumen de tareas más importantes:</b>		
<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Desembandeado y paletización del producto elaborado.	Diario	Alta
Verificar la calidad del producto terminado (en palets) previo a la entrega al cliente.	Diario	Alta
<b>Requisitos exigidos para el puesto:</b>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Primaria	
Experiencia:	Ninguna	
Conocimientos:	Ninguna	
<b>Competencias:</b>		
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>	
Calidad de trabajo	C	
Orientación al cliente	C	
Innovación	C	
Orientación a los resultados	C	
Integridad	C	
Productividad	B	
Capacidad para aprender	B	
Responsabilidad	A	
Trabajo en equipo	B	
<b>Condiciones Ambientales:</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>	
Ruido	Rara vez	

Calor	Siempre
Vibraciones	Nunca
Polvo	Siempre
Frío	Siempre
Otros: (especifique)	
<b>Salud y Seguridad:</b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Nunca
Riesgos mecánicos	Nunca
Riesgos eléctricos	Nunca
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Bandejas y palets	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Ninguna	
<b>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Obrero de calidad</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Planta
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Planta	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Verificar y mantener la buena calidad de los productos elaborados.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

No aplica

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Jefe de Planta

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Verificar y controlar los procesos de dosificación y mezcla a fin de cumplir estándares de calidad.	Diario	Alta
Verificar y controlar los procesos de compactación y prensado a fin de cumplir estándares de calidad.	Diario	Alta
Elaborar reportes del proceso de calidad efectuado.	Diario	Alta

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:

Bachiller

Experiencia:

1 año en funciones relativas al cargo

Conocimientos:

Acabados de productos.

**Competencias:**

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	C
Innovación	C
Orientación a los resultados	C
Integridad	B
Productividad	B
Capacidad para aprender	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	B

**Condiciones Ambientales:**

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	Siempre
Calor	A veces
Vibraciones	Siempre
Polvo	Siempre
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b>Salud y Seguridad:</b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Ninguno	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Manejo de dosificaciones para la resistencia del producto terminado.	
<b>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto:</b> Chofer	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Planta
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Planta	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

<b>Propósito General del puesto:</b>		
Conducir los vehículos para el transporte de materia prima a la planta y producto terminado a los clientes.		
<b>Supervisa a otros:</b> (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)		
No aplica		
<b>Supervisión recibida:</b> (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)		
<b>Del:</b> Jefe de Planta		
<b>Frecuencia:</b> Siempre		
<b>Resumen de tareas más importantes:</b>		
<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Conducir los vehículos para el transporte de la materia prima a la planta y entregar el producto terminado a los clientes.	Diario	Media
Cuidar el buen estado de los productos durante la transportación.	Diario	Alto
Verificar la recepción y entrega de la mercadería.	Diario	Alto
Apoyar en los procesos para el mantenimiento de los vehículos y trámites legales del mismo.	Mensual	Medio
Brindar apoyo en las bodegas.	Diario	Medio
Entrega de documentación (Facturas, guías de remisión, etc.).	Diario	Bajo
<b>Requisitos exigidos para el puesto:</b>		
Educación formal o equivalente necesaria:	Secundaria	
Experiencia:	2 años de chofer profesional	
Conocimientos:	Ley de tránsito	
<b>Competencias:</b>		
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>	
Calidad de trabajo	B	
Orientación al cliente	B	
Innovación	C	
Orientación a los resultados	C	
Integridad	A	
Productividad	C	
Capacidad para aprender	C	

Responsabilidad	A
Trabajo en equipo	B
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	A veces
Calor	A veces
Vibraciones	Rara vez
Polvo	A veces
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Siempre
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Camiones, montacargas y vehículos livianos.	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b> Ninguno	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b> Ninguno	



**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto:</b> Jefe de ventas	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Gerente General
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Ventas	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Planear, programar y coordinar la gestión de ventas de la empresa.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

Vendedores

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Jefe de Ventas

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Elaborar planes y estrategias de ventas, a fin de lograr los objetivos empresariales.	Semanal	Alto
Orientar y administrar la gestión del equipo de ventas.	Diario	Alto
Elaborar y enviar los requerimientos de producción al Jefe de Planta.	Diario	Alto
Brindar asesoramiento especializado del producto a los clientes.	Diario	Medio
Brindar acompañamiento a los vendedores en las visitas a grandes clientes.	Semanal	Alto
Informar a la planta sobre requerimientos de nuevos productos en el mercado.	Semanal	Medio
Elaborar proformas.	Diario	Medio
Elaborar reportes de ventas	Diario	Medio
Realizar un seguimiento permanente a las metas propuestas de ventas.	Diario	Medio
Participar en la identificación de necesidades de capacitación del personal a cargo.	Trimestral	Medio
Realizar las evaluaciones de desempeño del personal a cargo.	Anual	Medio

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:	Pregrado incompleto
Experiencia:	3 años en ventas

Conocimientos:	Ventas, atención al cliente, computación
<b><u>Competencias:</u></b>	
<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	A
Orientación al cliente	A
Innovación	A
Orientación a los resultados	A
Integridad	B
Dirección de equipos de trabajo	A
Pensamiento analítico	A
Liderazgo II	A
Iniciativa II	B
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	A veces
Calor	A veces
Vibraciones	Rara vez
Polvo	A veces
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Computadora	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Base de datos de los clientes	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto:</b> Vendedor	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato:</b> Jefe de Ventas
<b>Unidad a la que pertenece:</b> Ventas	
<b>Fecha:</b> 11-jun-2014	

**Propósito General del puesto:**

Buscar oportunidades de negocio con potenciales clientes y atenderlos en todos los procesos de la venta y postventa.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

No aplica

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Jefe de Ventas

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Realizar visitas a potenciales clientes.	Diario	Alto
Brindar asesoramiento especializado del producto a los clientes.	Diario	Alto
Atender al cliente.	Diario	Alto
Gestionar el despacho de los productos oportunamente.	Diario	Alto
Realizar actividades de postventa.	Semanal	Medio
Elaborar informes de visitas y de ventas.	Diario	Medio
Realizar la gestión de cobro de las ventas a crédito.	Semanal	Medio

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:

Pregrado incompleto

Experiencia:

3 años en cargos similares

Conocimientos:

Ventas, atención al cliente, computación

**Competencias:**

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	A
Innovación	B
Orientación a los resultados	A
Integridad	B
Productividad	A
Capacidad para aprender	C
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	C

**Condiciones Ambientales:**

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	A veces
Calor	A veces

Vibraciones	Rara vez
Polvo	A veces
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b>Salud y Seguridad:</b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	Rara vez
Riesgos mecánicos	Rara vez
Riesgos eléctricos	Rara vez
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo)	
Computadora	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b>	
Base de datos de los clientes	
<b>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</b>	
Ninguno	

**DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO**

<b>Título actual del puesto: Laboratorista</b>	<b>Título del puesto del Jefe Inmediato: Gerente General</b>
<b>Unidad a la que pertenece: Laboratorio</b>	
<b>Fecha: 11-jun-2014</b>	

**Propósito General del puesto:**

Realizar análisis de laboratorio, muestreo y otras actividades relacionadas a la Gestión de la calidad del producto.

**Supervisa a otros:** (indicar los nombres de los puestos a los cuales supervisa)

No aplica

**Supervisión recibida:** (de ser afirmativo indicar la frecuencia: Siempre, a veces, rara vez o nunca, y las tareas supervisadas)

**Del:** Gerente General

**Frecuencia:** Siempre

**Resumen de tareas más importantes:**

<b>Tareas</b>	<b>Frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral o anual)</b>	<b>Grado de relevancia (alto - medio - bajo)</b>
Elaborar la dosificación de los productos conforme requerimiento del cliente cumpliendo con la normativa de calidad.	Semanal	Alto
Realizar análisis de laboratorio y muestreo de las materias primas.	Diario	Alto
Elaborar informes para certificar que las materias primas son las óptimas para la producción.	Diario	Alto
Realizar análisis de laboratorio y muestreo del producto elaborado.	Diario	Alto
Elaborar informes para certificar que el producto elaborado cumple con las normas de calidad vigentes.	Diario	Alto
Realizar la limpieza y mantenimiento preventivo del material y equipo utilizado para el análisis de las muestras.	Diario	Bajo

**Requisitos exigidos para el puesto:**

Educación formal o equivalente necesaria:	Técnico de laboratorio o Técnico Químico
Experiencia:	2 años en funciones relativas al cargo
Conocimientos:	Manejo de equipos de laboratorio, conocimiento en hormigones, procedimientos y normas de calidad, interpretación de procedimientos de análisis de muestras.

**Competencias:**

<b>Competencia:</b>	<b>Grado de competencia (Basado en el Diccionario)</b>
Calidad de trabajo	B
Orientación al cliente	B

Innovación	A
Orientación a los resultados	B
Integridad	B
Dirección de equipos de trabajo	C
Pensamiento analítico	A
Liderazgo II	C
Iniciativa II	A
<b><u>Condiciones Ambientales:</u></b>	
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Ruido	A veces
Calor	A veces
Vibraciones	A veces
Polvo	Siempre
Frío	A veces
Otros: (especifique)	
<b><u>Salud y Seguridad:</u></b>	
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia (Siempre, a veces, rara vez o nunca)</b>
Riesgos de incendio	A veces
Riesgos mecánicos	A veces
Riesgos eléctricos	A veces
Otros: (especifique)	
<b>Equipamientos</b> (Indicar los instrumentos que opera como parte de su trabajo) Equipos de laboratorio, equipos de cómputo	
<b>Datos confidenciales que maneja:</b> Dosificaciones del hormigón	
<b><u>Información Adicional: (Información no incluida en los puntos anteriores)</u></b> Ninguno	

### 4.3.2 Reclutamiento y selección de personal.

#### RECLUTAMIENTO

##### OBJETIVO

Atraer candidatos calificados que cumplan con las necesidades requeridas de un puesto y pueda desempeñarse eficientemente en el mismo.

##### PROCEDIMIENTO:

1. Elaborar la solicitud de requerimiento de personal y enviar al Jefe de Talento Humano para revisión, a fin de cubrir una vacante o un nuevo puesto creado.

**Responsable:** Jefe de Área

2. Verificar el requerimiento de personal e informar al Gerente General para la aprobación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

3. Aprobar o rechazar la solicitud de requerimiento de personal, y comunicar al Jefe de Recursos Humanos la decisión.

**Responsable:** Gerente General

4. Si la solicitud se encuentra aprobada el proceso de reclutamiento continúa; en el caso de ser rechazado se comunica al Jefe del área la finalización del proceso.

**Responsable:** Jefe de Recursos Humano

5. Solicitar al Jefe de área actualice la descripción y análisis del puesto a ser ocupado.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

6. Analizar y actualizar la descripción y análisis del puesto a ser ocupado.

**Responsable:** Jefe de área

7. Validar la información actualizada de la descripción y análisis del puesto a ser ocupado. Si existiera alguna inconformidad se deberá solicitar al Jefe de área realice las correcciones respectivas. Caso contrario la actualización es enviada al Gerente General para revisión y aprobación respectiva.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

8. Revisar las actualizaciones efectuadas a la descripción y análisis del puesto y aprobarlas. Si no estuviere de acuerdo con las actualizaciones realizadas, solicitar al Jefe de área efectuar los cambios respectivos y seguir con el proceso definido. Si no existieran observaciones al documento elaborado, se comunicará a Talento Humano para continuar con el proceso de reclutamiento.

**Responsable:** Gerente General

9. Elaborar convocatoria para reclutar personal y elegir la fuente de reclutamiento más adecuada para obtener hojas de vida que reúnan las características del puesto requerido. Se podrá considerar fuentes como: Referencias de empleados, Internet, Reclutamiento Universitario, publicación en prensa, contratación de una empresa especializada en reclutamiento profesional o en la base de datos de la empresa. Publicar la convocatoria en el medio seleccionado.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

10. Aplicar a la convocatoria realizada por la empresa y entregar las hojas de vida y las solicitudes de empleo a Talento Humano.

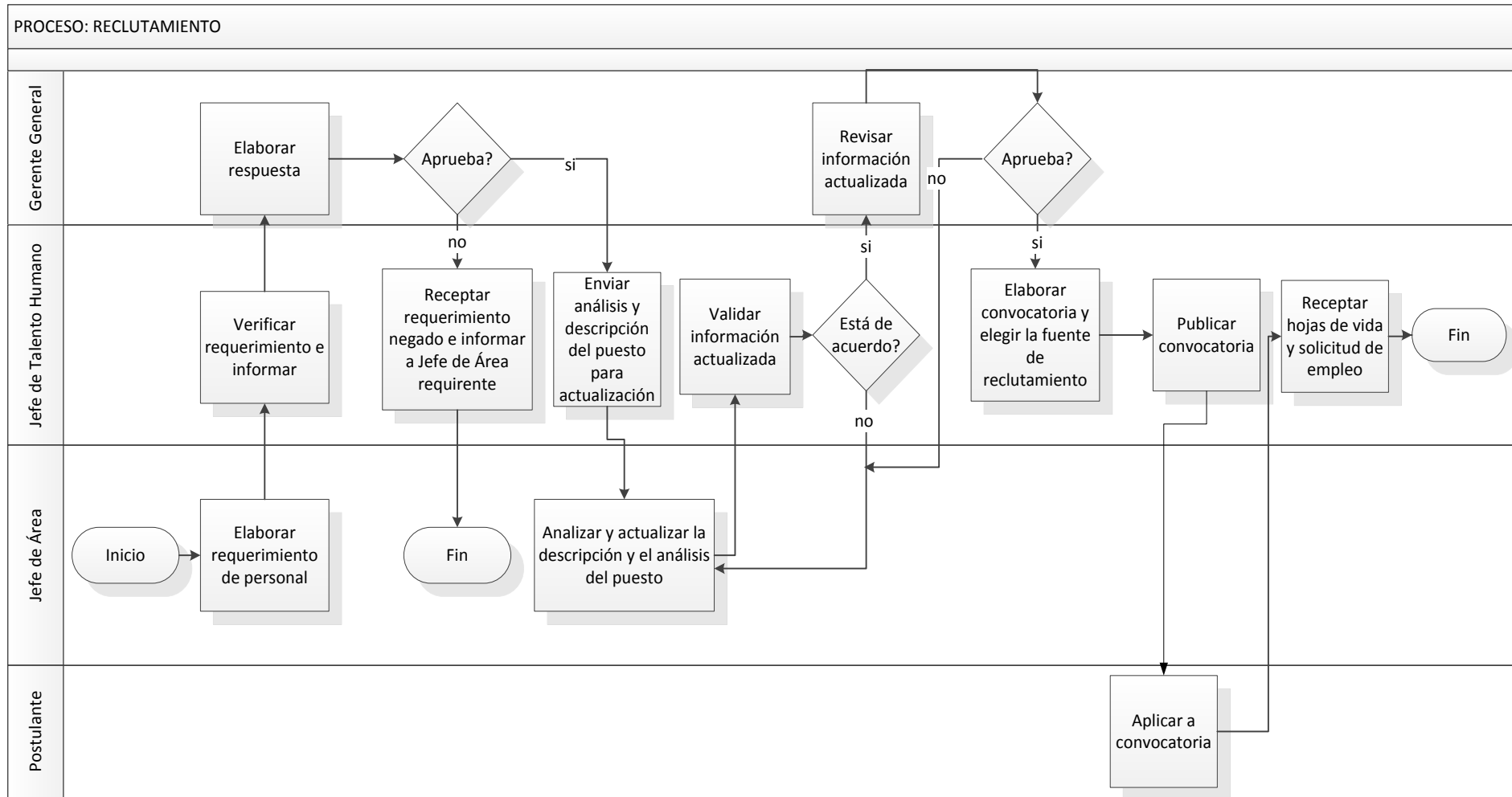
**Responsable:** Postulante

11. Receptar las diferentes hojas de vida de los postulantes y las solicitudes de empleo.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.



## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE “RECLUTAMIENTO”



**Formato: “Requerimiento de personal”**

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>		
Fecha:		
Jefe de área:		
Unidad a la que corresponde:		
Título del puesto vacante/nuevo:		
Nombre del ocupante anterior:		
Justificación del requerimiento (Jefe de Área):		
Comentarios (Jefe de Talento Humano):		
Comentarios (Gerente General):		
Solicitado por: Jefe de Área	Validado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General
Firma:	Firma:	Firma:

**Formato: "Solicitud de empleo"**

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		
Fecha de aplicación:		
<b>DATOS PERSONALES</b>		
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)
No. de cédula de identidad o pasaporte		
Fecha y lugar de nacimiento	Nacionalidad	Sexo
		F_____ M_____
Dirección		
Teléfonos		
Licencia de conducir		
si_____ no_____ Tipo_____		
Posee alguna enfermedad catastrófica o discapacidad		
si_____ no_____ Explique _____		
<b>INFORMACION ACADÉMICA</b>		
<b>PRIMARIA</b>		
Nombre centro educativo:		
<b>SECUNDARIA</b>		
Nombre centro educativo:		
Título Obtenido:		Año:
<b>UNIVERSIDAD</b>		
Nombre centro educativo:		
Título Obtenido:		Año:
<b>POSTGRADO</b>		
Nombre centro educativo:		
Título Obtenido:		Año:
<b>OTROS</b>		
Nombre centro educativo:		
Título Obtenido:		Año:
<b>DATOS LABORALES</b>		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>		
Puesto ocupado:		
Principales actividades desarrolladas:		
Periodo Desde:_____ Hasta:_____		
Motivo de salida:		
Sueldo		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>		
Puesto ocupado:		
Principales actividades desarrolladas:		
Periodo Desde:_____ Hasta:_____		
Motivo de salida:		
Sueldo		
Firma del candidato		

## SELECCIÓN

### OBJETIVO

Proporcionar a la empresa un método para permitir una adecuada selección de personal a través de una identificación de los candidatos más idóneos, que puedan cumplir con los requerimientos establecidos de un puesto.

### PROCEDIMIENTO:

1. Analizar y preseleccionar las hojas de vida receptadas en el proceso de reclutamiento, en base el cumplimiento que exista de ellas a la descripción y análisis de puesto que se requiere.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

2. Convocar a postulantes para pruebas y solicitar a los Jefes de Área aplicar las pruebas de conocimiento.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

3. Efectuar las pruebas técnicas, aplicarlas a los candidatos convocados y obtener calificaciones a fin de enviarlas a Talento Humano y continuar con el proceso.

**Responsable:** Jefe del área.

4. Aplicar la entrevista por competencias, a fin de determinar el grado de competencia que tiene el candidato, frente al requerido. Elaborar un documento con todos los resultados obtenidos, sobre el cual se seleccionará a los candidatos mejor puntuados a fin de convocarlos para la entrevista final.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

5. Entregar al Gerente General los resultados obtenidos del proceso realizado.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

6. Entrevistar a los candidatos preseleccionados y seleccionar a un postulante.

**Responsable:** Gerente General.

7. Comunicar al candidato elegido la decisión final del proceso de selección realizada por la empresa y solicitar documentación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

8. Entregar la documentación completa requerida por Talento Humano.

**Responsable:** Postulante.

9. Verificar la información proporcionada por los candidatos en las hojas de vida y en la solicitud de empleo. Se descartará a los candidatos que hayan proporcionado información falsa o no tenga el respectivo respaldo.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

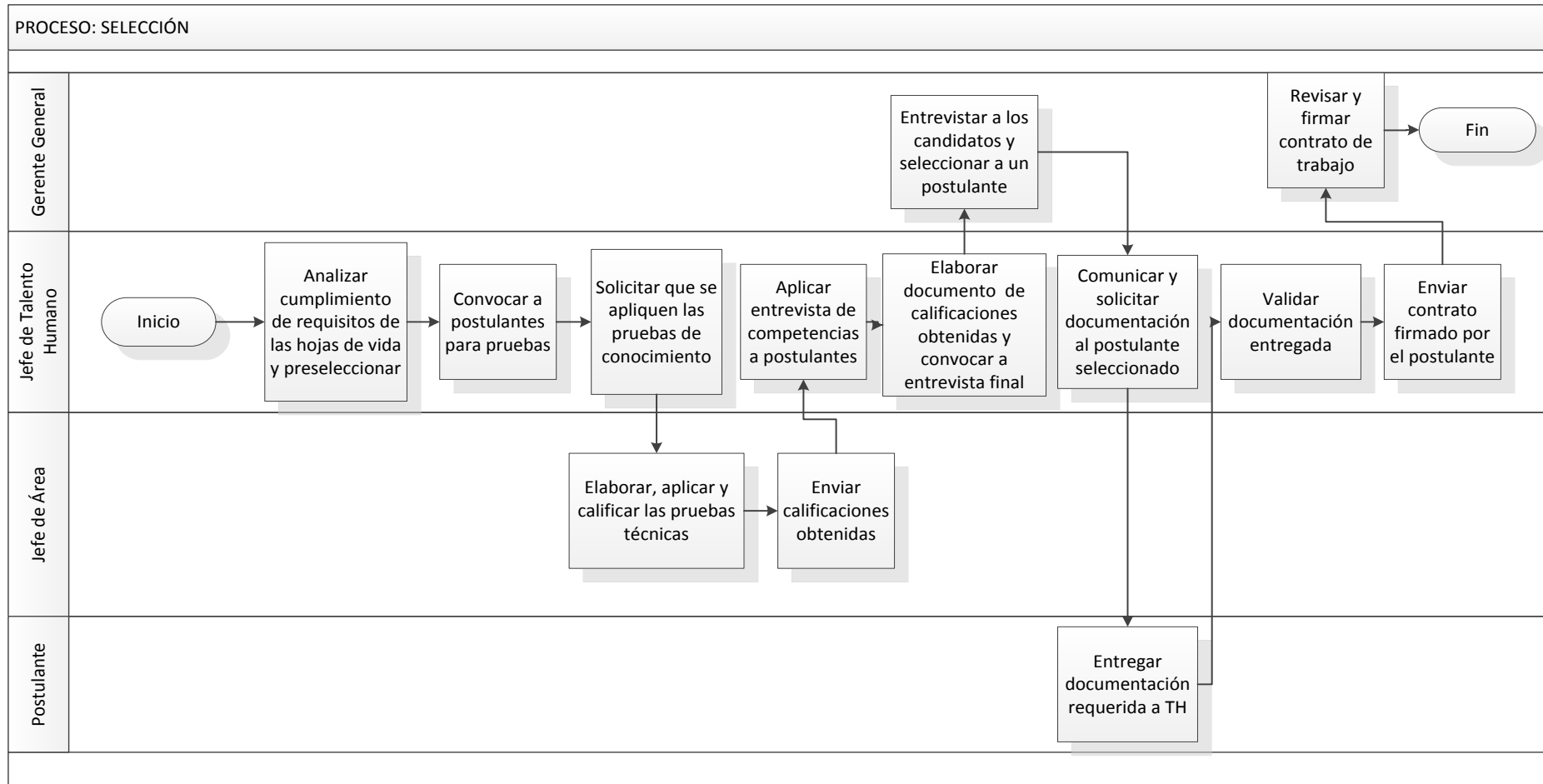
10. Elaborar el contrato de trabajo y solicitar al postulante firmarlo.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

11. Revisar y firmar el contrato de trabajo del nuevo colaborador.

**Responsable:** Gerente General

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE “SELECCIÓN”



**Formato “Evaluación de entrevista para competencias técnicas”**

<b>EVALUACION DE ENTREVISTA TÉCNICA</b>		
Fecha:		
Jefe de área:		
Unidad a la que corresponde:		
Título del puesto al que aplica:		
Nombre del candidato:		
<i>Instrucción: Evaluar las respuestas del candidato en base a la siguiente escala de puntaje:</i>		
Acertado: 3 puntos		
Medianamente acertado: 2 puntos		
Poco acertado: 1 puntos		
No responde: 0 puntos		
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntuación</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
...		
	<b>TOTAL</b>	
Evaluación realizada por:		
Firma		

### Formato “Evaluación de competencias conductuales”

EVALUACION DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
Fecha:				
Entrevistador:				
Nombre del candidato:				
Título del puesto al que aplica:				
Unidad a la que corresponde el puesto:				
<i>Instrucción: Evaluar las respuestas (conductas) del candidato en base a la siguiente escala de puntaje:</i>				
Alta manifestación de la competencia: 3 puntos (Grado A)				
Mediana manifestación de la competencia: 2 puntos (Grado B)				
Baja manifestación de la competencia: 1 puntos (Grado C)				
No existe manifestación de la competencia: 0 puntos (Grado D)				
No.	COMPETENCIA	Preguntas	Respuestas	Puntuación
1				
2				
3				
			<b>TOTAL</b>	
Evaluación realizada por:				
Firma				



**Formato “Cuadro resumen de evaluaciones a candidatos”**

<b>CUADRO RESUMEN DE EVALUACIONES</b>		
Fecha:		
Nombre del candidato:		
Título del puesto al que aplica:		
Unidad a la que corresponde el puesto:		
<b>REQUISITOS</b>	<b>Puntuación Requerida</b>	<b>Puntuación Obtenida</b>
Educación formal		
Experiencia		
Conocimientos		
<b>TOTAL</b>		
<b>Resultado Ponderado</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>Puntuación Requerida</b>	<b>Puntuación Obtenida</b>
<b>TOTAL</b>		
<b>Resultado Ponderado</b>		
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	<b>Puntuación Requerida</b>	<b>Puntuación Obtenida</b>
<b>TOTAL</b>		
<b>Resultado Ponderado</b>		
<b>TOTAL FINAL (sobre 100%)</b>		
Elaborado por:		

### 4.3.3 Evaluación del desempeño

#### OBJETIVO

Evaluar el desempeño de los colaboradores en la ejecución de sus funciones en cada uno de los puestos de trabajo, considerando las metas propuestas y el comportamiento mantenido en el ejercicio de sus funciones, con el fin de mejorar la actuación de los colaboradores y los resultados de la empresa.

#### PROCEDIMIENTO:

Previo a efectuar la evaluación de desempeño del personal, el Gerente General y los Jefes de área basados en los objetivos organizacionales establecerán los objetivos por área, los cuales a su vez servirán para determinar las metas que los subalternos deberán cumplir. Estas metas deben ser socializadas con cada uno de los trabajadores. A continuación se detalla el procedimiento para la evaluación de desempeño:

1. Recabar información relacionada a metas y competencias que han sido fijadas, a fin de realizar la evaluación de desempeño en base a lo determinado previamente, y envía a los Jefes de área a fin de iniciar el proceso de evaluación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

2. Revisar la información proporcionada por Talento Humano, a fin de validar la información con la cual se efectuará la evaluación.

**Responsable:** Jefe de área

3. Solicita a sus subalternos realizar una autoevaluación al desempeño de sus funciones, considerando el cumplimiento a los parámetros de las metas fijadas y las competencias (conductas) demostradas en el periodo de evaluación.

**Responsable:** Jefe de área

4. Realizar un proceso de autoevaluación de su desempeño y enviar al Jefe inmediato para revisión.

**Responsable:** Subalterno

5. Revisar la evaluación de desempeño completada por el subalterno y calificar (evaluar) según su criterio al subalterno. Validarla en conjunto con el evaluado, a fin de tener una retroalimentación. Una vez aprobada se enviará firmada a Talento Humano.

**Responsable:** Jefe de área

6. Elaborar un informe con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

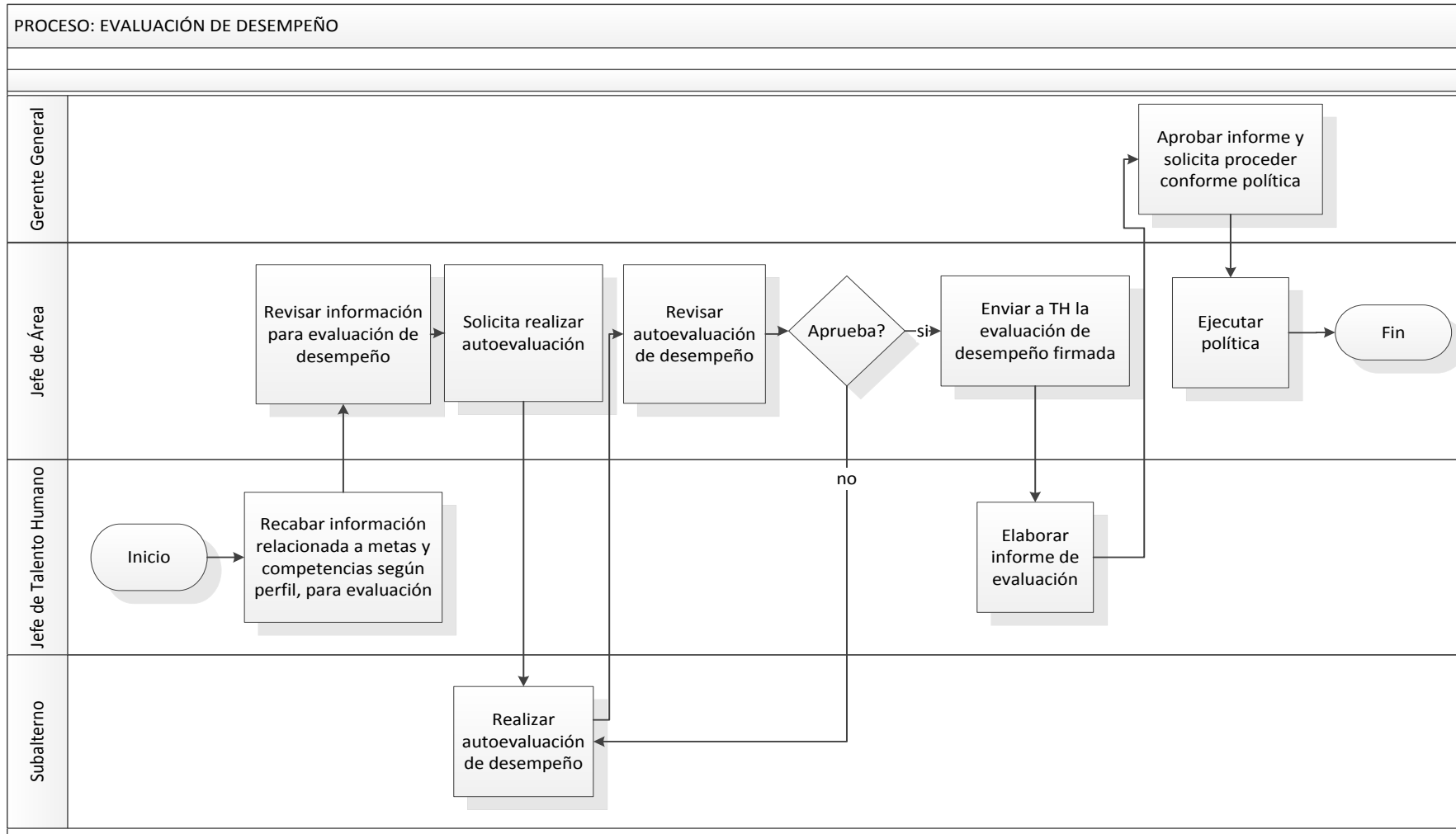
7. Aprobar el informe de la evaluación de desempeño y solicitar a Talento Humano se proceda según la política establecida.

**Responsable:** Gerente General

8. Ejecutar la política establecida en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”



### Formato: "Evaluación de desempeño"

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
<b>Nombre del colaborador evaluado:</b>						
<b>Título actual del puesto:</b>						
<b>Unidad a la que pertenece:</b>						
<b>Periodo de evaluación: Del _____ Al _____</b>						
<b>Nombre del evaluador:</b>						
<b>Objetivos de Gestión</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Consecución (Escala de 1 a 3)</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Comentarios</b>		
<b>Total</b>	<b>100%</b>					
<b>Niveles de consecución:</b>						
	<b>Puntaje</b>					
<i>Excede expectativas</i>	3					
<i>Cumple objetivos</i>	2					
<i>Cerca de lograr el objetivo</i>	1					
<i>No alcanzó el objetivo.</i>	0					
<b>Basado en el diccionario de competencias</b>						
<b>Competencia</b>	<b>Comportamiento esperado</b>	<b>Grado</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Consecución según el evaluador</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>	
<b>Escala de evaluación:</b>						
	<b>Puntaje</b>					
<i>A: Alto o desempeño superior</i>	100					
<i>B: Bueno, por sobre el estándar definido</i>	75					
<i>C: Cumple lo básico para el puesto</i>	50					
<i>D: Insatisfactorio.</i>	25					
<b>CALIFICACIÓN TOTAL DE DESEMPEÑO</b>						
<b>Actividades que debe mejorar</b>	<b>Acciones de mejora</b>		<b>Plazo</b>			
<b>Firmas:</b>						
			<b>Fecha</b>			
Evaluado						
Evaluador						

#### 4.3.4 Capacitación

##### OBJETIVOS

Desarrollar un programa de capacitación que permita a los colaboradores desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones.

##### PROCEDIMIENTO:

1. Analizar los informes de evaluación de desempeño y determinar las competencias que se requieren desarrollar en el personal y que son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Elaborar un programa de capacitación relacionado a las competencias conductuales

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

2. En relación a las competencias técnicas, solicitar a los Jefes de Área elaborar un programa de capacitación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

3. Basados en la evaluación de desempeño del personal, elaborar un programa de capacitación que permita desarrollar las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa.

**Responsable:** Jefe de Área

4. Una vez elaborados los programas de competencias conductuales y técnicas, se deberá consolidar en un solo documento y se elaborará el programa de capacitación general para todos los colaboradores de la empresa.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

5. Revisar y aprobar el Programa de capacitación. De existir inconformidades se solicitará revisar el programa de capacitación desarrollado; caso contrario el proceso continúa.

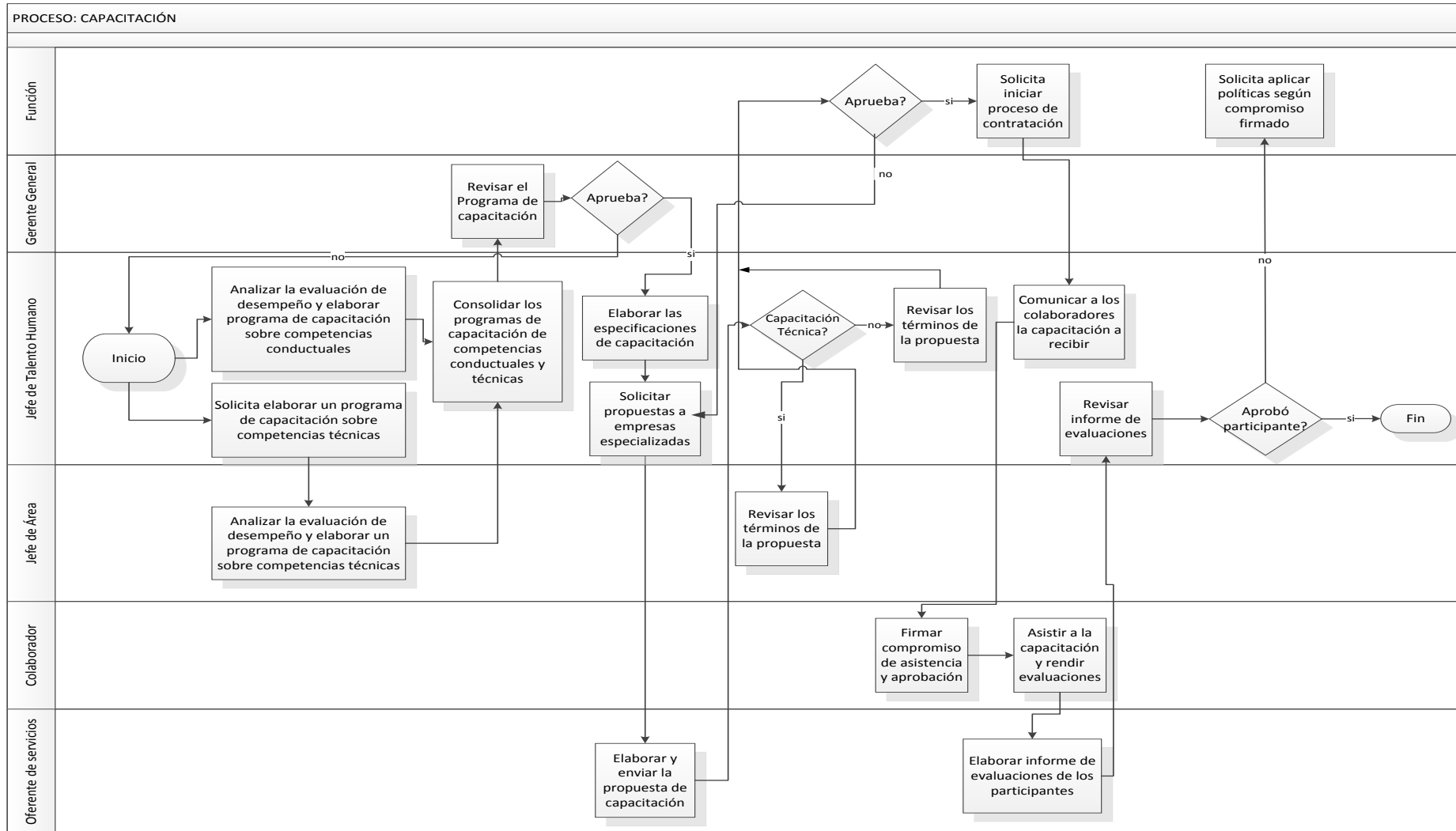
**Responsable:** Gerente General

6. Elaborar las especificaciones de la capacitación y solicitar propuestas a empresas especializadas en capacitación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

7. Analizar si se refiere a una capacitación de competencias técnicas, los términos de la propuesta deberán ser revisados por los Jefes de área; si se trata de competencias conductuales, la revisión de los términos de la propuesta será realizada por el Jefe de Talento Humano a fin de ser enviados a la Gerencia General para aprobación.  
**Responsables:** Jefe de Área y Jefe de Talento Humano
8. Revisar y aprobar los términos de la propuesta de la empresa oferente de la capacitación. De encontrarse inconformidades solicitará a Talento Humano realizar los ajustes correspondientes, caso contrario se solicitará dar inicio al proceso de contratación para las capacitaciones correspondientes.  
**Responsable:** Gerente General
9. Comunicar a los colaboradores la capacitación a recibir.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano
10. Firmar el compromiso de asistir a la capacitación, cumplir con los requisitos necesarios para aprobarlo y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos para un apropiado desempeño de sus funciones.  
**Responsable:** Colaborador
11. Asistir a la capacitación y rendir evaluaciones.  
**Responsable:** Colaborador
12. Elaborar informe de las evaluaciones realizadas al personal capacitado.  
**Responsable:** Empresa oferente de servicios de capacitación.
13. Revisar informe de evaluaciones. En el caso de que existan informes negativos de las evaluaciones, se informará al Gerente General.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano
14. En el caso de que el participante no haya aprobado el curso, solicitar a Talento Humano aplicar políticas según se haya establecido en el compromiso firmado por el colaborador.  
**Responsable:** Gerente General

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE “CAPACITACIÓN”





#### 4.3.5 Compensaciones

##### **OBJETIVO:**

Establecer un procedimiento que permita compensar a los colaboradores de la empresa en base al desempeño demostrado durante un periodo de tiempo determinado.

##### **PROCEDIMIENTO:**

1. Revisar la evaluación de desempeño, a fin de identificar el puntaje obtenido en este proceso.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

2. Elaborar un informe del personal basado en la evaluación de desempeño, donde se identifique el personal que cumple con los requisitos para recibir una remuneración variable o bonificación según la política que se establezca.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

3. Revisar el informe emitido por Talento Humano, verificar la política para el pago de una remuneración variable o bonificación y analizar la situación actual de la empresa, a fin de identificar si es factible proceder con el mencionado pago. Si el requerimiento es aprobado se continúa con el proceso, caso contrario finaliza en esta instancia.

**Responsable:** Gerente General

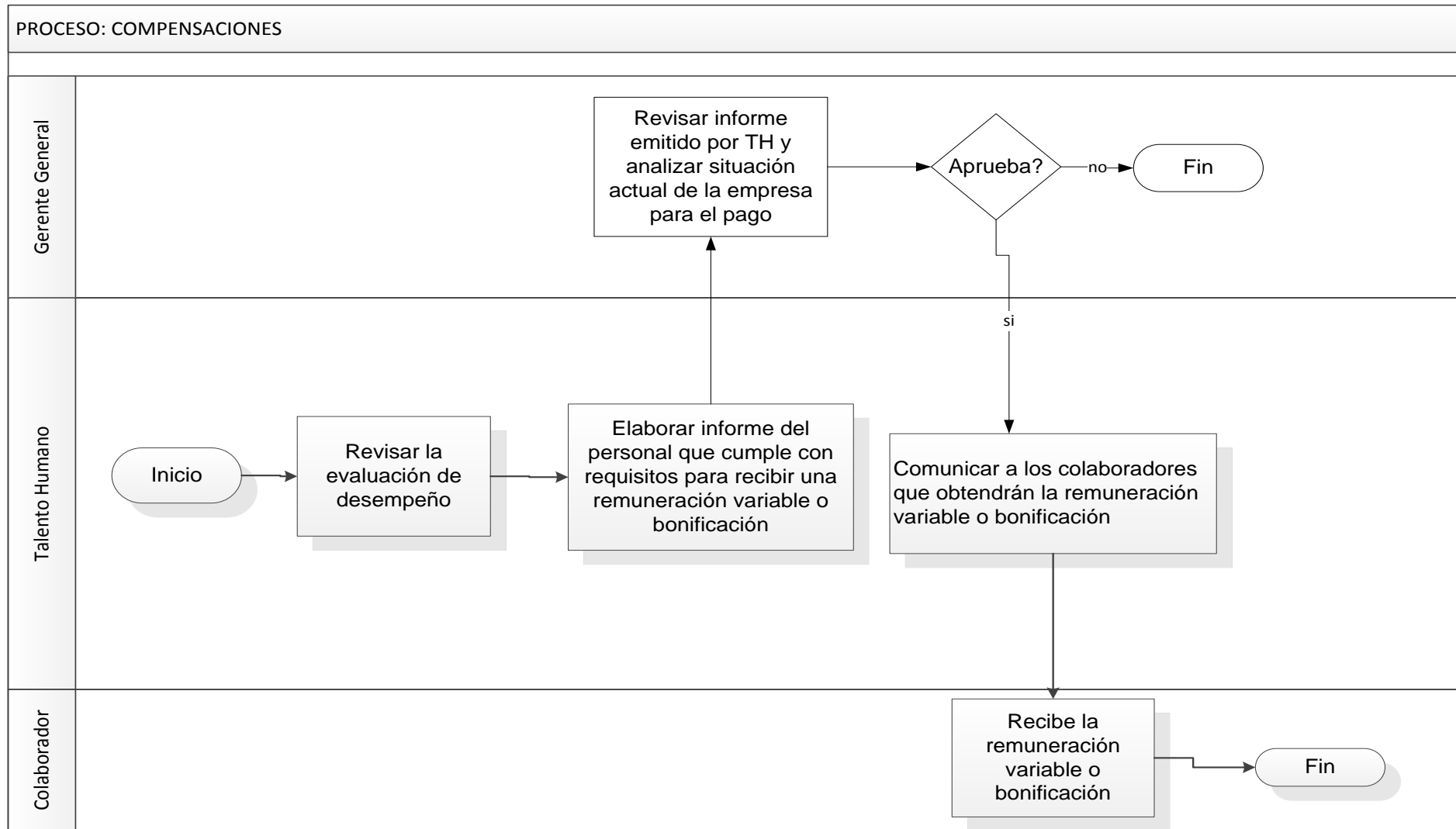
4. Comunicar a los colaboradores a quienes según los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y la aprobación de la gerencia General obtendrán una compensación adicional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

5. Recibir la compensación correspondiente según análisis efectuado.

**Responsable:** Colaborador.

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE “COMPENSACIONES”



#### 4.4 Indicadores de Gestión

A continuación se ha desarrollado indicadores para el modelo propuesto para HOPREJA, sobre los cuales será posible medir y controlar la gestión de la aplicación del modelo de recursos humanos.

<b>Proceso:</b> Descripción y análisis de puestos			
<b>Objetivo:</b> Medir el cumplimiento de perfiles elaborados (vigentes) respecto al total del personal.			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de perfiles de puestos vigentes respecto al total de personal	Anual	Número de perfiles elaborados (vigentes)/Total del personal	100% en el periodo

<b>Proceso:</b> Reclutamiento			
<b>Objetivo:</b> Medir el estándar de atención para reclutar personal vacante.			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de cumplimiento del tiempo estándar para reclutar personal	Semestral	Tiempo promedio tomado para reclutar personal/tiempo estándar de reclutamiento de personal.	100% en el periodo

\* Tiempo estándar 10 días.

<b>Proceso:</b> Selección			
<b>Objetivo:</b> Medir el estándar de atención para contratar personal vacante.			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de cumplimiento del tiempo estándar para la contratación de personal.	Semestral	Tiempo promedio tomado para la contratación de personal/tiempo estándar de contratación de personal.	100% en el periodo

\* Tiempo estándar 25 días.

<b>Proceso:</b> Selección			
<b>Objetivo:</b> Medir el índice de rotación del personal.			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de rotación del personal	Semestral	Número de salidas del personal x 100/Total de colaboradores del periodo	10% en el periodo

<b>Proceso:</b> Evaluación de desempeño			
<b>Objetivo:</b> Medir el porcentaje de colaboradores evaluados por desempeño			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de personal evaluado	Semestral	Número de personal evaluado/total de colaboradores del periodo	100% en el periodo

<b>Proceso:</b> Evaluación de desempeño y capacitación			
<b>Objetivo:</b> Medir el personal que incrementa su calificación total de desempeño			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de personal evaluado que incrementó su calificación total de desempeño	Semestral	Número de evaluaciones de personal que incrementaron su calificación total de desempeño/Total de trabajadores	80% en el periodo

<b>Proceso:</b> Capacitación			
<b>Objetivo:</b> Medir el cumplimiento de las capacitaciones planificadas.			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones planificadas	Anual	Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planificadas	100% en el periodo

<b>Proceso:</b> Compensaciones			
<b>Objetivo:</b> Medir el cumplimiento de pago de remuneración variable al personal			
Indicador	Frecuencia	Fórmula	Meta propuesta
Porcentaje de personal bonificado	Anual	Total de personal bonificado/Total de personal	10% en el periodo

\* Conforme política de pago de remuneración variable al 10% de personal mejor puntuado en la evaluación de desempeño.

#### 4.5 Plan de comunicación interno de la propuesta

**Objetivo:** Implicar al 100% del personal de la empresa en la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, buscando la aceptación de cada colaborador y crear canales de información seguros durante su aplicación.

**Tipo de comunicación:** Vertical descendente, que se genere desde el rango superior de la empresa (gerencia) hacia los rangos inferiores.

**Destinatarios:** Todos los colaboradores de HOPREJA

**Acciones:**

- La Gerencia General debe llegar a conocer a cabalidad el modelo a implementarse, a fin de que se convierta en el principal comunicador de la propuesta.
- Elaborar la imagen de la empresa que será proyectada, su nueva filosofía empresarial y los nuevos retos empresariales a todo el personal.
- Difundir su nueva política empresarial, a través de los tres canales disponibles: electrónicos, escritos y presenciales.
- Difundir al personal el nuevo modelo de gestión de recursos humanos diseñado para HOPREJA.
- Socializar con cada uno de los colaboradores la descripción y análisis de puestos definidos para cada cargo.
- Creación de un buzón de sugerencias.
- Elaboración de la medición de los logros alcanzados de la aplicación del modelo.
- Difusión de los logros alcanzados durante la aplicación del modelo.
- Seguimiento al plan de comunicación interna.

**Herramientas de comunicación:**

- Cartas al personal
- Cuaderno de bienvenida
- Folletos
- Buzón de comunicaciones,
- Medios electrónicos

**Cronograma y presupuesto:**

ACCIONES	MES 1		MES 3		COSTOS										
	DIA				DIA				RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	Responsable	Valor hora hombre	Tiempo utilizado	Costo de recurso humano	Costo de materiales	TOTAL
La Gerencia General debe llegar a conocer a cabalidad el modelo a implementarse, a fin de que se convierta en el principal comunicador de la propuesta.	■									Gerente General	14,38	3	43,13		43,13
Elaborar la imagen de la empresa que será proyectada, su nueva filosofía empresarial y los nuevos retos empresariales a todo el personal.	■									Gerente General	14,38	4	57,50		57,50
Difundir su nueva política empresarial, a través de los tres canales disponibles: electrónicos, escritos y presenciales.		■								Gerente General	14,38	1	14,38	200	214,38
Difundir al personal el nuevo modelo de gestión de recursos humanos diseñado para HOPREJA.		■								Jefe de RRHH	6,4	2	12,80		12,80
Socializar con cada uno de los colaboradores la descripción y análisis de puestos definidos para cada cargo.			■							Jefe de RRHH	6,4	10,5	67,20		67,20
Creación de un buzón de sugerencias.			■							Jefe de RRHH	6,4	0,5	3,20	30	33,20
Elaboración de la medición de los logros alcanzados de la aplicación del modelo.			■							Gerente General	14,38	4	57,50		57,50
Difusión de los logros alcanzados durante la aplicación del modelo.				■						Gerente General	14,38	1	14,38		14,38
Seguimiento al plan de comunicación interna.								■		Jefe de RRHH	6,4	1	6,40		6,40
<i>Tiempo de colaboradores invertido en la difusión</i>										Personal	39,4	13,5	531,56		531,56
<b>TOTAL</b>															<b>1.038,04</b>

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

- El análisis de la situación actual de los procesos de recursos humanos de HOPREJA, hace notar que no existen procedimientos definidos para la administración del talento humano, que incluya además una valoración del colaborador considerando sus competencias como factor clave para el desarrollo de la empresa en el mercado. En base a lo definido, se puede concluir que el objetivo general propuesto para esta investigación fue cumplido al desarrollar un modelo de gestión de talento humano aplicable a la realidad de la empresa, que le permitirá a través de su aplicación que se oriente al eficaz funcionamiento organizacional.
- El modelo de gestión de talento humano por competencias, constituye una herramienta de utilidad para la administración del personal de HOPREJA, a través de la generación de un estilo competitivo de dirección de la empresa, donde se gestione al talento humano de manera integral y bajo procedimientos adecuadamente desarrollados, que le permita a la empresa ser más eficiente en la ejecución de sus procesos considerando para ello las competencias que su equipo humano mantenga y entregue a la empresa en el cumplimiento de las funciones que desempeñe.
- Gestionar apropiadamente el talento humano, le permite a la empresa contar con el personal idóneo para el cumplimiento de las estrategias diseñadas para mejorar el rendimiento y la productividad empresarial, desarrollando las competencias de los colaboradores mediante una capacitación adecuada, evaluando permanentemente los resultados obtenidos en el tiempo, y brindando una compensación equitativa al esfuerzo que cada colaborador entrega a la empresa para la consecución de los objetivos.
- La industria manufacturera y el sector de la construcción, presentan en la actualidad un crecimiento significativo en el país, lo cual constituye una oportunidad que debe ser aprovechada por HOPREJA para posicionarse en el mercado y lograr alcanzar la visión empresarial, considerando para ello que es fundamental una definición clara sobre la gestión del talento humano debido a los múltiples beneficios que esto representa para la empresa, al hacer que logre alcanzar una ventaja ante los demás competidores de la industria.



- Las descripciones y análisis de los puestos le permite a HOPREJA tener una base sobre la cual se puedan desarrollar los demás procesos de recursos humanos, mediante la determinación de aquellas competencias necesarias para desempeñar un cargo. La ejecución de este proceso le permite a la empresa contratar y seleccionar el personal que cumpla con los requisitos esenciales de un puesto, así como evaluar al personal en sus funciones valorando el cumplimiento de las metas propuestas y las competencias requeridas para cumplir con altos estándares. basado en la evaluación de desempeño, se puede elaborar un programa de capacitación que les permita a los colaboradores llevar a cabo sus tareas adecuadamente y desarrollar competencias que les permita ser más productivos en sus funciones, así como compensar a los colaboradores de la empresa basados en el desempeño que han manifestado.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la Gerencia de HOPREJA realizar la implementación efectiva del modelo de gestión de recursos humanos por competencias propuesto conforme la estructura que actualmente mantiene la empresa, a fin de lograr los objetivos en base a la visión empresarial.
- Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, tanto para los jefes de área como para los demás colaboradores de la empresa. El programa deberá dar a conocer claramente las competencias requeridas para el cargo y las evaluaciones que serán realizadas a los colaboradores.
- Socializar permanentemente al personal de HOPREJA la filosofía empresarial que ésta mantiene, a fin de que todos tengan pleno conocimiento de lo que es la empresa y hacia donde pretende llegar.
- Al desarrollarse la empresa en un entorno cambiante, con requerimientos cada vez más exigentes por parte de los clientes, se recomienda que la empresa evalúe periódicamente sus objetivos y estrategias organizacionales, sobre las cuales se ha desarrollado el modelo, esto a fin de que, en el caso de requerirse, se actualice el diccionario de competencias, sus grados, los procedimientos a desarrollarse, así como los responsables que se han determinado para las actividades en los diferentes procesos de recursos humanos.
- La empresa deberá definir políticas internas que respalden la ejecución del modelo de gestión de recursos humanos propuesto, determinando así un marco de acción al cual se rija la empresa al momento de ejecutar los procesos relacionados al modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires : Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: The McGraw-Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Person.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Person.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Jimenez, A. (2000). *Creando valor... a través de las personas*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Moreno, J. (2000). *Selección de personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Quito.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. Madrid: ESIC.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José: EUNED.

## NETGRAFIA

- Banco Central del Ecuador. (2009). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de Producto Interno Bruto por Industria:  
<http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Delgado, D. (2012). Competencia Organizacional. *Gestión por Competencias*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de  
<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/competencia%20organizacional/9.pdf>
- Ernst & Young Consultores. (1 de Junio de 2008). *Gestión por competencias*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de Formación Humana:  
<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *INEC*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *INEC*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/siemprede/PreCenec.html>
- Naciones Unidas. (2005). CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS (CIUU). Recuperado el 23 de enero de 2012, de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)
- Sznirer, D. (s.f.). *Gestión por Competencias*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de Universidad de Buenos Aires:  
<http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/morlegan/Textos%20de%20Catedra/Texto%20articulo%20gestion%20por%20competencias%20para%20Web.htm>

## ANEXO 1

### Entrevista

#### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS “PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS”

<b>ASPECTOS GENERALES DE LA ENTREVISTA</b>	
<i>Persona entrevistada:</i>	
<i>Persona que realiza la entrevista:</i>	
<i>Objetivo:</i>	“Conocer la situación actual de los procesos de Recursos Humanos que maneja la empresa”
<i>Fecha:</i>	

#### PROCESO: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
<i>¿Cuál es el procedimiento que realiza la empresa para la descripción y análisis de puestos donde se definen funciones del puesto, deberes, responsabilidades, etc.?</i>	
<i>¿Existen documentados para cada uno de los puestos de trabajo, los procedimientos para realizar cada una de las tareas asociadas a un cargo y los requisitos necesarios del ocupante en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias?</i>	
<i>¿Cómo se definen los requisitos para un puesto de trabajo y las funciones que deben desempeñar los colaboradores?</i>	
<i>¿Los colaboradores desempeñan sus actividades en base a las funciones que se encuentran previamente definidas?</i>	
<i>¿Se encuentran documentadas las condiciones de trabajo en las cuales labora el personal?</i>	

#### PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
<i>¿Cuál es el procedimiento que realiza la empresa para efectuar el reclutamiento personal?</i>	
<i>¿Se encuentran documentados los procedimientos para comunicar al mercado laboral el requerimiento de personal?</i>	
<i>¿Qué medios internos o externos se utiliza para comunicar la necesidad de personal para un determinado cargo?</i>	
<i>¿Cuál es el procedimiento que realiza la empresa para efectuar la selección de personal?</i>	
<i>¿Se encuentran documentados los procedimientos que permitan efectuar una selección de personal adecuada?</i>	

<i>¿Qué tipo de pruebas se aplican a los candidatos postulantes a un cargo?</i>	
<i>¿Cómo se efectúa la selección final del personal?</i>	

**PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
<i>¿Cuál es el procedimiento que realiza la empresa para evaluar el desempeño de sus colaboradores?</i>	
<i>¿Se encuentran documentados los procedimientos para evaluar al personal?</i>	
<i>¿Existen mecanismos de retroalimentación entre el colaborador y su supervisor/jefe durante la evaluación del desempeño?</i>	
<i>¿Cómo la evaluación de desempeño permite que los colaboradores alcancen los objetivos de la empresa?</i>	
<i>¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño al personal?</i>	

**PROCESO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
<i>¿Cuál es el procedimiento que realiza la empresa para capacitar y desarrollar a sus colaboradores?</i>	
<i>¿Se encuentran documentados los procedimientos para capacitar y desarrollar al personal?</i>	
<i>¿Existe un seguimiento a la capacitación recibida por el personal?</i>	
<i>¿Se desarrollan procedimientos de inducción a los nuevos colaboradores?</i>	
<i>¿La empresa cuenta con un plan de capacitación continuo para el personal?</i>	

**PROCESO: REMUNERACIONES**

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
<i>¿Cuál es el procedimiento que realiza la empresa para efectuar el proceso de remuneraciones?</i>	
<i>¿Se encuentran documentados los procedimientos para las remuneraciones?</i>	
<i>¿Cómo se encuentra compuesta la compensación del personal?</i>	
<i>¿El personal recibe beneficios adicionales?</i>	
<i>¿La empresa ha definido políticas para entregar remuneraciones variables o bonificaciones adicionales por el desempeño del personal?</i>	