



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

***GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO
COMO HERRAMIENTA EFECTIVA PARA ENFRENTAR LOS
NUEVOS RETOS DE LOS TLC***

CAMILO TORRES RITES

***Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de***

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2008

ÍNDICE GENERAL

1	CAPÍTULO I	11
1.1	MARCO REFERENCIAL (GENERALIDADES)	11
1.1.1	GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	11
1.1.1.1	BENEFICIOS	14
1.1.1.2	LIMITACIONES.....	16
1.1.1.3	TIPOS DE COMPETENCIAS	16
1.1.1.4	CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS.....	23
1.1.1.5	ÁREAS DE APLICACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS	23
1.1.1.6	LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DURANTE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	28
2	CAPITULO II	30
2.1	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO (TLC)	30
2.1.1.1	¿QUÉ SIGNIFICA EL TLC EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD?	31
2.1.1.2	¿CÓMO AFECTARÍAN LOS TLC A LAS EMPRESAS ACTUALES EN EL ECUADOR?	35
2.1.1.3	¿QUÉ BUSCAN LOS TLC?.....	36
2.1.1.4	ANÁLISIS FODA.....	37
2.1.1.5	TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES CON LOS QUE CUENTA EL ECUADOR	40
3	CAPITULO III	49
3.1	LAS EMPRESAS Y SU VISIÓN SOBRE COMPETENCIAS	49
3.1.1	INVESTIGACIÓN DIRECTA	52
4	CAPÍTULO IV	60
4.1	MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS 60	
4.1.1	IMPORTANCIA	60
4.1.2	OBJETIVOS.....	60
4.1.3	PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
	61	

4.1.4	VENTAJAS DE UTILIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	62
4.2	MODELO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	62
4.2.1	SENSIBILIZACIÓN.....	64
4.2.2	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS	65
4.2.2.1	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES.....	65
4.2.2.2	ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS.....	68
4.2.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	70
4.2.3.1	DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN.....	77
4.2.3.2	ENTRENAMIENTO A LOS EVALUADORES.....	79
4.2.3.3	ANÁLISIS DE DESEMPEÑO.....	80
4.2.3.4	RETROALIMENTAR.....	83
4.2.3.5	SEGUIMIENTO.....	84
4.2.4	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS	85
4.2.4.1	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	85
4.2.4.2	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	88
4.2.4.3	PROGRAMACIÓN DE EVENTOS.....	89
4.2.4.4	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	90
4.2.4.5	SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.....	92
4.2.5	SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	93
4.2.5.1	ANÁLISIS COMPARATIVO DE CANDIDATOS	100
5	CAPÍTULO V.....	102
5.1	APLICACIÓN DEL MODELO.....	102
5.1.1	ANÁLISIS PUESTO GERENTE DE VENTAS (EMPRESA AZUCARERA)...	102
5.1.1.1	SENSIBILIZACIÓN	102
5.1.1.2	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS.....	103
5.1.1.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	106
5.1.1.4	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	116

5.1.2	ANÁLISIS PUESTO ASISTENTE ADMINISTRATIVA (EMPRESA TUBASEC C.A.)	119
5.1.2.1	SENSIBILIZACIÓN	119
5.1.2.2	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS.	120
5.1.2.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	123
5.1.2.4	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS	133
5.1.3	ANÁLISIS PUESTO OPERADOR DE MÁQUINAS (EMPRESA ESTRUSA)	136
5.1.3.1	SENSIBILIZACIÓN	136
5.1.3.2	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS.	137
5.1.3.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	140
5.1.3.4	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS	149
5.1.4	ANÁLISIS PUESTO Y SELECCIÓN DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA (EMPRESA TUBASEC C. A.)	151
5.1.4.1	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS	151
5.1.4.2	SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS	154
5.1.4.3	ANÁLISIS COMPARATIVO DE CANDIDATOS	158
5.1.4.4	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS	160
6	CAPÍTULO VI	162
6.1	CONCLUSIONES	162
6.2	RECOMENDACIONES	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico No.1 Empresas con departamento de Recursos Humanos.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico No. 2 Orientación de los departamentos de Recursos Humanos</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico No. 3 Conocimiento del enfoque por competencias</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico No. 4 Conocimiento del enfoque por competencias</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico No. 5 Integración de otros subsistemas en enfoque de competencias.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico No. 6 Eficacia de la aplicación del modelo por competencias ...</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico No. 7 Recomendación aplicación del modelo por competencias</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico No. 8 Detección de Necesidades de capacitación.....</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico No. 9 Evaluación del entrenamiento.....</i>	<i>93</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro No. 1 Factores que afectan la productividad</i>	<i>34</i>
<i>Cuadro No. 2 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro No. 3 Cronograma para sensibilización del personal.</i>	<i>65</i>
<i>Cuadro No. 4 Cronograma de sensibilización Gerente Ventas.....</i>	<i>103</i>
<i>Cuadro No. 5 Cronograma de sensibilización Asistente de Ventas</i>	<i>120</i>
<i>Cuadro No. 6 Cronograma de sensibilización.....</i>	<i>137</i>

ÍNDICE DE FORMULARIOS

<i>Formulario No. 1 Identificación de Actividades Esenciales.....</i>	<i>67</i>
<i>Formulario No. 2 Perfil de Competencias por puesto</i>	<i>69</i>
<i>Formulario No. 3 Evaluación del desempeño</i>	<i>78</i>
<i>Formulario No. 4 Resultados de la Evaluación de desempeño.....</i>	<i>82</i>
<i>Formulario No. 5 Detección de necesidades de capacitación.....</i>	<i>87</i>
<i>Formulario No. 6 Matriz individual para selección de personal.....</i>	<i>99</i>
<i>Formulario No. 7 Análisis comparativo de candidatos</i>	<i>101</i>
<i>Formulario No. 8 Identificación de Actividades Esenciales Gerente Ventas.....</i>	<i>104</i>
<i>Formulario No. 9 Perfil de Competencias Gerente de Ventas</i>	<i>105</i>
<i>Formulario No. 10 Resultados Evaluación desempeño Gerente de Ventas.....</i>	<i>114</i>
<i>Formulario No. 11 Detección Necesidades capacitación Gerente de Ventas.....</i>	<i>115</i>
<i>Formulario No. 12 Identificación de Actividades esenciales – Asistente Administrativa</i>	<i>121</i>

INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mercado cada vez son más fuertes y requieren de empresas sumamente competitivas capaces de complacer todos sus requerimientos.

La forma de vida desde hace unos 20 años ha cambiado totalmente, hemos pasado de la era neoclásica a la era de la información caracterizada por los cambios drásticos y constantes, por los adelantos tecnológicos y por la forma de ver al Talento Humano de las organizaciones.

Antes estos cambios bruscos, la economía de los países se ve afectada directamente, lo que obliga a las organizaciones a plantear nuevas formas de ingresar o mantener en sus mercados, ya que de su capacidad dependerá su supervivencia.

Todos estos cambios requieren de nuevas estrategias de diseño, producción, venta y distribución de sus productos o servicios, lo que necesariamente se refleja en la necesidad de cambio de su Recurso Humano.

Este afán por mejorar cada día y mantener sus productos y servicios bajo estándares de calidad requiere que las organizaciones se planteen como conseguir recurso humano motivado y comprometido, desarrollando integralmente sus capacidades.

Las organizaciones están conscientes que deben mejorar su gestión, con el fin de ayudar al desarrollo de sus trabajadores, es por ello que cuestiona e investiga cómo podemos hacer para obtener un recurso humano competente, en el que todas y cada una de las personas que

trabajan en la misma participen directamente del proceso en todas sus etapas para dar los resultados esperados.

Es así que esperamos obtener las mejores evidencias que permitan la implementación de un modelo de gestión por competencias a fin de aprovechar el recurso humano y así disminuir el impacto que tendrá en las empresas nacionales todo acuerdo comercial con otros países o lo que sucedería si es que mantenemos el esquema tradicional de manejo de los recursos humanos.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación pretende poner en evidencia la necesidad de optimizar el manejo de recursos humanos para aminorar el impacto que tendrá, en las empresas nacionales, todo acuerdo comercial con otros países, desde el punto de vista costo-beneficio, de continuar con el esquema tradicional de manejo de los recursos humanos o la implementación de un modelo de gestión por competencias.

El Capítulo I explica los beneficios y limitaciones de aplicar un modelo de gestión por Competencias en las empresas, además se detalla los tipos de competencias, sus características y su aplicación en el área de recursos humanos.

En el Capítulo II se habla de los beneficios de los Tratados de Libre Comercio y su influencia en las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. Existe una breve descripción de los tratados y acuerdos comerciales suscritos por el Ecuador.

El Capítulo III indica en pocas palabras la visión que las empresas ecuatorianas tienen sobre lo que significa las competencias y la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias en las empresas.

En el Capítulo IV se explica el Modelo de Gestión por Competencias paso a paso, desde la sensibilización que se requiere dar en la empresa para que entiendan cual será el beneficio de la aplicación del modelo hasta la capacitación y desarrollo por competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, pasando por las etapas de descripción del perfil del puesto, levantamiento de las competencias para cada puesto, evaluación del desempeño de los empleados según las competencias incluyendo la etapa de Selección del personal por

competencias.

El capítulo V nos indica la aplicación del modelo en varios ejemplos con lo que se demuestra el verdadero beneficio de la implementación de la Gestión por Competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Y, finalmente el Capítulo VI determina las conclusiones que se obtienen del proyecto y las recomendaciones que para aplicar el modelo de gestión por competencias en las empresas.

1 CAPÍTULO I

1.1 MARCO REFERENCIAL (GENERALIDADES)

1.1.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye al desarrollo de esta, tomando como base un nuevo enfoque que permita potencializar al individuo de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y comportamientos, que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector.

Competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para realizar apropiadamente un oficio o una actividad laboral.

Competencia, es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos del individuo, que le permiten desarrollar su parte personal y profesional. Al hablar de competencia laboral, estaría directamente relacionado con su desempeño en el cargo, en el que son necesarias, además todas las habilidades técnicas, productivas y de servicios, que puedan dar como resultado trabajo de calidad en el desenvolvimiento de sus funciones

También, se entiende por competencias: al conjunto de conocimientos, conceptos y procedimientos, que ayudan a identificar tareas, problemas y solución de los mismos.

Según la monografía “Las competencias como principal manifestación de

la interrelación hombre – trabajo”¹ indica que varios autores han aportado con sus definiciones y entre los más destacados están:

Gilles Tremblay en un artículo de Pedagogía Colegial del año 1994 dice:

“Una competencia, es un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz”.

“La competencia técnica o laboral se refiere a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo”.

Mientras que Viviana González nos dice que:

“Competencia es una compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él. Es más que la suma de todos esos atributos, es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real”.

Leonard Mertens² en el año 1998, dice:

“Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una

¹ www.monografía.com/trabajos14/competencias-laborales

² Mertens, Leonard. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.

Tomando en cuenta los conceptos de distintos autores y desde distintos puntos de vista podemos concluir, que las competencias son la base y fundamento del desarrollo personal y profesional de un individuo; y de acuerdo a las actividades propias que realiza requiere unas más que otras.

Cuando una organización o una institución decide trabajar por desarrollar un grupo de competencias identificadas como válidas, es necesario que se realicen procesos de capacitación para que el individuo aprenda conceptualmente acerca de competencias y posteriormente realizar actividades que permitan generar dichas competencias en forma habitual, para lo que se requieren de talleres, prácticas, análisis de casos, ejercicios, etc.

DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL Y ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

A continuación, en el siguiente cuadro se detallan las diferencias existentes entre la administración de recursos humanos tradicional y la administración por competencias:

ENFOQUE TRADICIONAL (DE...)	ENFOQUE DE COMPETENCIAS (HACIA...)
<i>Énfasis en actividades operativas</i>	<i>Énfasis en actividades estratégicas.</i>
<i>Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.</i>	<i>Cada subsistema está vinculado e integrado a los demás subsistemas.</i>
<i>Requiere de especialistas por cada subsistema.</i>	<i>Requiere de personal polivalente.</i>
<i>Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.</i>	<i>Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</i>
<i>Funciones de recursos humanos centralizadas.</i>	<i>Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas.</i>
<i>Pobre conceptualización del desempeño laboral</i>	<i>Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en perfiles integrales de competencias.</i>
<i>Centrada en lo formal</i>	<i>Centrada en lo esencial: Mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.</i>
<i>Concepción limitada sobre el desarrollo profesional.</i>	<i>Amplia concepción sobre el desarrollo profesional</i>
<i>Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, sexo, etc.</i>	<i>Selección eficaz, se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes.</i>
<i>Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos.</i>	<i>Evaluación eficaz, se evalúa el desempeño en las actividades esenciales.</i>
<i>Poca importancia a la retroalimentación</i>	<i>Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes de desarrollo individual.</i>
<i>Diseñada pensando en el puesto de trabajo, como la única unidad de análisis.</i>	<i>Flexible, se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.</i>
<i>Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.</i>	<i>Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.</i>
<i>Recalca las normas, los procedimientos y los límites.</i>	<i>Recalca la innovación y las opciones de cambio.</i>
<i>Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.</i>	<i>Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.</i>

Fuente: Levy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Elaborado por el autor

1.1.1.1 BENEFICIOS

La implementación de un sistema de gestión por competencias, permite obtener entre otros, los siguientes beneficios:

Recurso Humano altamente motivado.- *Ya que tiene la capacidad y la habilidad para desarrollar actividades aprovechando su potencial como*

ser humano, lo que le permite mejorar su trabajo, su vida profesional y mantener un elevado nivel de autoestima.

Optimización en el uso de los recursos.- *Cuando el empleado conoce y sabe como hacer su trabajo de mejor forma aprovecha los recursos con los que cuenta y los utiliza en forma racional, esto permite a la organización mantener niveles de gasto adecuado y la opción de invertir en actividades rentables.*

Utilización adecuada de tiempo.- *Al saber como hacer su trabajo de mejor forma, puede ahorrar tiempo y utilizarlo en actividades de mayor productividad tanto para sí mismo como para la Institución.*

Resultados efectivos.- *Si cada uno de los empleados desarrolla sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su cargo, es más factible obtener las metas planteadas por la Institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.*

Compromiso personal.- *Cuando un individuo siente que está potencializando sus habilidades y que además puede apoyar con sus conocimientos, desarrolla ciertos comportamientos asertivos en su trabajo que le permiten mejorar integralmente como persona, esto le motiva para trabajar en la Institución, dando lo mejor de sí mismo.*

Genera creatividad.- *Permite desarrollar creativamente nuevas formas de trabajo para diseñar, implantar y evaluar procesos.*

Mayor rendimiento laboral.- *Aprovecha las fortalezas del talento humano, y trabaja en las áreas de oportunidad, respondiendo con mayor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo.*

1.1.1.2 LIMITACIONES

Programas costosos.- Los sistemas soporte de certificación y educación necesitan mantenerse en cierto nivel de costos que no está al alcance de todas las instituciones, por lo que es necesario estudios objetivos del tema.

Cultura organizacional.- Existen barreras internas que no permiten con facilidad desarrollar este tipo de programas por miedo, inseguridad o falta de confianza de los empleados.

1.1.1.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales, posteriormente establecer los instrumentos de medición que evidencien cada una de estas competencias, desde una perspectiva integral.

El tipificar las competencias es un trabajo bastante complejo, pero de acuerdo a los autores que más han estudiado dicho tema las han clasificado de la siguiente forma:

Richard Boyatzis (1982)³ elaboró un modelo de competencias:

- Gestión y acción por objetivos.
- Liderazgo.
- Gestión de recursos humanos.
- Dirigir subordinados.
- Conocimiento específico

³ www.monografias.com/trabajos16/competencias

Otra forma de dividir las competencias de acuerdo a Velando, M. (1997)⁴

es:

- *Competencias de logro y acción.*
- *Competencias de ayuda y servicio.*
- *Competencias de influencia*
- *Competencias directivas.*
- *Competencias de solución de problemas; y*
- *Competencias de eficacia personales*

Levy-Levoyer (1997)⁵, divide a las competencias de la siguiente manera:

- *Intelectuales (perspectivas estratégicas, análisis y del sentido común, planificación y organización).*
- *Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonales, comunicación oral).*
- *Adaptabilidad (al medio); y*
- *Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).*

De acuerdo a Leonard Mertens, las competencias se pueden dividir en:

a) Básicas

Son aquellas competencias necesarias para desarrollar todo tipo de actividades entre ellas podemos detallar: capacidad de lectura, habilidad numérica, facilidad de expresión, escucha activa. Estas competencias son parte integral del individuo que se aprenden y aplican a lo largo de la vida. Permiten además mantener al individuo como un ser productivo. Muchas

⁴ www.eumed.net/libros/2005. "La función de recursos humanos en la empresa", en Confederación Provincial de Empresarios en Pontevedra, la Pequeña y Mediana Empresa, Promoción y Gestión, VIGO

⁵ *Gestión de las Competencias. Ed. Gestión 2000. Barcelona 1997*

de estas competencias son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático).

b) Genéricas

Estas competencias, permiten el desarrollo de actividades en distintas áreas, requieren de un perfil específico para cada actividad. Entre ellas podemos tener: evaluación de información, trabajo en equipo, planificación, elaborar planes de contingencia.

c) Específicas

Estas competencias están ligadas a los conocimientos y habilidades técnicas, requieren de un lenguaje específico, y el uso de herramientas y/o maquinaria. Ej: soldar un equipo, evaluar el desempeño.

En muchos casos ciertos autores dividen completamente la parte emocional, por ello se habla mucho de las **competencias Emocionales** como lo explicó Daniel Goleman, las mismas que están resumidas en:

Autoconciencia

Realizar y mantener un estado alerta sobre uno mismo, reconocernos como seres humanos con virtudes y defectos que atraviesan etapas. Las competencias emocionales que se derivan de esta competencia son:

- Conciencia emocional.
- Correcta autovaloración.
- Auto confianza.

Autorregulación

El control y manejo de sí mismo. Las competencias derivadas de esta competencia son:

- *Autocontrol.*
- *Confiabilidad.*
- *Conciencia.*
- *Adaptabilidad.*
- *Innovación.*

Motivación

La actitud que permite obtener las metas propuestas con optimismo y objetividad.

- *Impulso de logro.*
- *Compromiso.*
- *Iniciativa.*
- *Optimismo.*

Destrezas Sociales

Facilidad para relacionarse con los demás en un ambiente de armonía, las competencias derivadas de esta son:

- *Influencia.*
- *Comunicación.*
- *Manejo de conflictos.*
- *Liderazgo.*
- *Colaboración; y*
- *Capacidades de equipo.*

Estas competencias resumen las actitudes que permiten que el ser humano se desarrolle integralmente y conviva en armonía con su entorno.

*Por otro lado también las **competencias laborales**, listadas de la*

siguiente forma:

- *Manejo de incidentes críticos.*
- *La comunicación efectiva.*

El trabajo en equipo, y otro tipo de capacidades de tipo técnico de acuerdo a los requerimientos de cada organización.

Estas competencias han resultado del “análisis funcional” que es una metodología que permite el identificar y ordenar actividades productivas, describiendo su participación directa o indirecta en el cumplimiento de funciones en las distintas áreas ocupacionales.

De igual forma como se las ha tipificado, existe un listado general de las mismas:

Disciplina dialéctica

Se entiende por esta competencia, la facilidad que tiene una persona en explicar un tema, entregando al público el mensaje correcto, la facilidad de aclarar temas o preguntas sin perder el hilo de la presentación o conversación y la confianza o la seguridad en sí mismo.

Capacidad de análisis y síntesis

Es la habilidad para comprender las situaciones que se presentan aunque sean muy complejas. De igual forma el llegar a obtener conclusiones acertadas de lo que estemos investigando, leyendo o visualizando.

Creatividad

Es la capacidad para generar ideas, las mismas que tengan una forma práctica de aplicación que pueda ser utilizada para solucionar problemas cotidianos o complejos.

Esta habilidad permite además presentar métodos novedosos, las personas que poseen o desarrollan esta competencia se identifican porque son:

- *Recursivas.*
- *Prácticas pero originales.*
- *No tienen miedo al fracaso.*
- *Mantienen la mente abierta.*
- *Rompen paradigmas.*

Seguridad y confianza en uno mismo

La habilidad de mantener cierta postura y actuar en concordancia ante cualquier situación que se presente, demostrando en todo momento que uno conoce sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y mejorarlas. La falta de control y el actuar en forma impulsiva, puede llevar a tomar decisiones erradas, por ello esta competencia tiene una importancia significativa en el desarrollo del talento humano.

Objetivos claros

Se refiere a la capacidad de mantener claro el punto al que se quiere llegar, no perder el objetivo que se persigue, y actuar adecuadamente sin desviarse del camino que llevara a dicho objetivo.

Visión del futuro

Es la capacidad de tener las ideas claras en relación a la proyección de las metas organizacionales, con una actitud positiva, guiando su conducta hacia los objetivos planteados.

Flexibilidad y facilidad de cambio

La flexibilidad es la capacidad para cambiar en el momento oportuno y su adaptabilidad al cambio.

Las personas que poseen esta actitud se caracterizan por:

- *Mente abierta.*
- *Capacidad de ver con claridad los hechos.*
- *Objetividad.*
- *Actitud positiva.*
- *Aceptar positivamente los cambios.*
- *Facilidad de adaptación.*
- *Pioneros de cambios.*

Empatía

Esta competencia se refiere a la capacidad de poner los sentimientos y deseos de los otros por encima de los propios por el bien común, de igual forma se podría definir como la capacidad de sensibilizarse con las necesidades de los demás, comprendiendo sus requerimientos y expectativas.

Las personas con esta competencia tienen las siguientes características:

- *Comprenden a los demás.*
- *Manejan relaciones sanas.*
- *Ayudan a potencializar las habilidades de los demás.*
- *Son serviciales*

Trabajo en equipo

Es la capacidad de trabajar en comunicación permanente y armonía con otras personas buscando siempre el bien común y luchando por los objetivos del equipo.

Las personas con esta capacidad o que la desarrollan son las que:

- *Tienen facilidad para identificar los objetivos comunes.*

- *Alienan los objetivos personales con los organizacionales.*
- *Trabajan en armonía.*
- *Colaboran y apoyan a los demás permanentemente*

Responsabilidad

Es el compromiso que cada individuo tiene con lo que debe cumplir de acuerdo a los objetivos establecidos con la organización, con el equipo o con las personas de su entorno.

Las personas que poseen esta competencia se caracterizan por:

- *Asumen consecuencias de sus actos.*
- *Ofrecen y cumplen lo ofrecido.*

1.1.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

- *Son características permanentes de las personas.*
- *Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.*
- *Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.*
- *Pueden ser generalizadas a más de una actividad.*
- *Se combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.*
- *Son aplicables a todo tipo de profesiones.*
- *Son concretas y específicas.*
- *Es posible medir el grado de “perfeccionamiento” de cada una de las competencias.*
- *Son factibles de ser mejoradas en forma continua.*

1.1.1.5 ÁREAS DE APLICACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos tiene claramente identificados los

subsistemas que se deben aplicar en las organizaciones con el fin de obtener un desarrollo integral de sus empleados, estos subsistemas pueden trabajar bajo una serie de competencias generales y específicas de acuerdo a los requerimientos de cada organización.

Los subsistemas que forman parte integral del proceso son:

- *Planificación de Recursos Humanos.*
- *Diseño de cargos.*
- *Descripción y Análisis de cargos.*
- *Reclutamiento*
- *Selección de Personal.*
- *Contratación de personal.*
- *Capacitación de personal.*
- *Evaluación de desempeño.*

Estos se podrían determinar como los básicos para mantener un talento humano motivado, comprometido, que genera productividad en las organizaciones y cumple a la par sus propios objetivos personales.

Planificación de recursos humanos

La planificación es la base de los subsistemas de recursos humanos, ya que determina en primera instancia de una forma técnica y coherente los requerimientos de la organización a corto, mediano y largo plazo; tomando como base fundamentalmente la Planificación estratégica de la organización, y dentro de esta los objetivos planteados. Todo esto con el fin de crecer en forma sostenible y de acuerdo únicamente a los requerimientos reales.

Diseño de cargos.- *Permite establecer metodológicamente la estructura interna de los cargos y cómo será dicha estructura manejada dentro de la organización.*

Descripción y Análisis de Cargos.- *Éste subsistema servirá de base para el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del recurso humano ya que describe las funciones, actividades, tareas y determina las competencias requeridas para cada cargo, determinando entonces el perfil del ocupante necesario para el mismo.*

Reclutamiento de Recursos Humanos.- *Este subsistema nos permite obtener la información de los candidatos que participarán en el proceso de selección, tomando en cuenta los intereses organizacionales, se realizará un reclutamiento externo o interno. De esto dependerá la calidad del posible nuevo trabajador de la organización.*

Selección de Recursos Humanos.- *Este subsistema es una de las actividades más importantes del área de Recursos Humanos, en la que participan varias áreas de la organización, por un lado el área que requiere el empleado, el área de Recursos Humanos y en ciertos casos Gerencia General u otras áreas involucradas directamente.*

Lo importante de este subsistema es encontrar el candidato idóneo para el cargo, tomando en cuenta su potencial y sus capacidades. En el proceso de selección interviene varias actividades como la realización de entrevistas, pruebas, verificación de información, etc.

Al momento de aplicar selección por competencias, estamos escogiendo al candidato que cumple con los requisitos del cargo y que potencializará el mismo para apoyar a la consecución de los objetivos del área y de la organización.

Una de las actividades de la selección por competencias, tiene que ver directamente con las entrevistas, ya que permite determinar los

conocimientos o experiencias del candidato que a futuro puedan ser útiles para la organización.

De igual forma los centros de valoración o Assesment Center, apoyan directamente por medio de actividades o situaciones específicas que permiten valorar las habilidades del individuo al resolver problemas cotidianos que se pueden presentar al ocupar el cargo.

Capacitación.- Este subsistema es básico ya que permite ayudar a potencializar las habilidades de los empleados tomando en cuenta sus fortalezas y áreas de mejora, todo ello enfocado a los objetivos organizacionales.

Su importancia radica en que si realizamos capacitación por competencias, estamos dando prioridad a desarrollar justamente las competencias que le permitirán ser un empleado más productivo de acuerdo a los requerimientos organizacionales.

Evaluaciones de desempeño.- La evaluación de desempeño procura identificar las deficiencias que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas.

Todos los aspectos identificados como fortalezas pueden ser importantes para el individuo, pero es necesario identificar cuáles son los que aportan con mayor efectividad a la organización; de igual forma las áreas de mejora que afectan el desempeño del individuo pero igualmente debemos identificar cuáles son las que más perjudican el desempeño para trabajar en forma prioritaria.

Para realizar una evaluación de desempeño adecuada es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Validez: Las pruebas de evaluación permiten determinar si la persona tiene la capacidad para su puesto de trabajo mediante una observación directa o una simulación de actividades. Es importante recalcar que es válido cuando su aplicación puede ser realizada en distintas circunstancias y con distintas personas.

2. Autenticidad: Permitir que la evaluación certifique que la persona es realmente quién elaboró algún proyecto, o realizó alguna actividad. Ej: certificar que la persona que entregó el ensayo es el autor del mismo.

3. Suficiencia: Determinar cuantas veces es necesario evaluar una persona o que cantidad de experiencias certifican que verdaderamente esta capacitado para su cargo.

4. Equidad: Diseñar un proceso en el que todos sientan que se están aplicando los mismos estándares o parámetros y que exista competencia leal.

Método Evaluación 360°.- Este método se lo utiliza desde mediados de la década de los años 80's, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel, rompiendo el esquema tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya que en este caso, se tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen y trabajan con el evaluado..

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Se evalúa el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios con relación a ¿qué le gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificaría en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas sobre la base de los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

1.1.1.6 LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DURANTE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación debe considerar aspectos tales como: La

extensión y naturaleza de cada curso y los momentos de la evaluación.

En general no hay más evaluación que la diagnosticada en las primeras sesiones de un curso. Sin embargo, es recomendable aplicar algún instrumento de evaluación formativa que permita observar el grado de avance e internalización de las competencias implícitas y explícitas en la mitad del curso.

Al término del curso es necesario aplicar una evaluación cuantitativa o sumativa que nos permita verificar el grado de internalización en el participante de los objetivos y contenidos del módulo.

En general los instrumentos serán: tests, cuestionarios, pautas de cotejo (escala Likert) y, para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación en 360 grados.

2 CAPITULO II

2.1 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO (TLC)

Actualmente el mundo ofrece una serie de oportunidades que pueden ser o no aprovechadas por los países, las empresas y los individuos. El hecho de estar inmerso en una sociedad netamente comercial, en la que se manejan relaciones de toda índole y mediante la cuál se accede a un mundo de posibilidades, permite que se tengan varias opciones para seguir en el mercado ofreciendo productos y servicios.

En cualquier lugar, de la tierra, las personas, organizaciones públicas y privadas son parte de un mundo globalizado que requieren cambios drásticos y continuos para seguir formando parte de él.

Para ello los países firman convenios que les permitan asegurar sus transacciones comerciales. Este tipo de convenios se viene realizando en el ámbito mundial desde hace varias décadas, la tendencia es justamente suscribirlos para acceder a mayores oportunidades.

De esta forma se busca ampliar los mercados internacionales y lograr una mayor integración entre países, en el campo comercial y económico. Como la Unión Europea, MERCOSUR, CAN, ALADI, TLC (México, Canadá y los Estados Unidos), TLC (Estados Unidos y Chile), TLC (Estados Unidos y Centro América), por mencionar algunos, de estas formas de integración.

¿Qué es un TLC?

Un Tratado de Libre Comercio (TLC), es un acuerdo mediante el cual dos o más países establecen reglas y normas para el libre intercambio de productos, servicios e inversiones, con concesiones que satisfagan

intereses mutuos.

“El TLC es un acuerdo comercial de preferencia entre dos naciones donde se negocia: concesión de preferencias arancelarias mutuas y reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios, y además aspectos como inversiones, comercio electrónico, telecomunicaciones y un tratamiento modernos de los temas sanitarios, ambientales, propiedad intelectual, laborales, entre otros. Un TLC también es un instrumento jurídico internacional, de carácter bilateral mediante el cuál dos o más países establecen reglas y normas para el libre intercambio de productos, servicios, inversiones y tecnologías”.⁶

...” es un importante instrumento para generar riqueza, que beneficiará a todos los ecuatorianos puesto que permitirá eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso de bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.”⁷

El TLC requiere además el tratamiento de temas que por la calidad y cantidad de aspectos que están involucrados se hace necesario normalizar y reglamentar, con el fin de evitar problemas posteriores que afecten a uno o más países.

2.1.1.1 ¿QUÉ SIGNIFICA EL TLC EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD?

a) ¿Qué es productividad?

Productividad es la facilidad que tiene un individuo, una empresa, un país para generar productos o servicios a la brevedad posible y con la mejor calidad, permitiendo que el Cliente se encuentre satisfecho con lo

⁶ Espinoza Christian, Suplemento Comercial Junio del 2005.

⁷ MICIP, Unidad de Información y divulgación del TLC.

recibido.

La capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar productos de calidad a bajo costo, aprovechando la mayor cantidad de recursos en el menor tiempo posible.

“Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”

“Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos”⁸.

La importancia de la productividad radica en que es la única forma de mejorar los índices de rentabilidad en la organización, permitiendo maximizar las ganancias.

Al utilizar los recursos en forma adecuada, estamos generando efectividad y eficiencia básica para el mejoramiento de la organización.

Todas las empresas pueden ser más productivas, las de venta de productos o entrega de servicios, existen técnicas que permiten a las empresas elevar los niveles de productividad de las mismas, cumpliendo los requerimientos de los clientes y generando un crecimiento sostenido a la organización.

⁸ www.monografias.com/trabajos6/prod

Para medir la productividad organizacional, podemos establecer indicadores que nos permitan determinar a ciencia cierta los resultados organizacionales.

*Para determinar estos indicadores podemos detallar los insumos y productos, al establecer una relación entre ellos, obtenemos la relación **Eficiencia vs. Costo.***

Es importante al realizar un costeo y seguimientos a los indicadores productivos, obtener información adecuada, es decir medir los resultados en las mismas fechas, en los mismos lugares, para que el estándar tenga la validez del caso.

Es necesario además, con los datos obtenidos relacionar factores con resultados, y estrategias aplicadas, así como también establecer un plan que permita realizar correcciones adecuadas y a tiempo para mejorar dichos resultados. De igual forma establecer proyecciones, tendencias, etc.

Todos estos indicadores deben permitir el mejoramiento personal del recurso humano involucrado con el fin de mantener un equipo motivado, comprometido y retroalimentado.

b) Factores que afectan la productividad

Existen varios factores que afectan la productividad organizacional, entre otros tenemos:

Cuadro No. 1 Factores que afectan la productividad

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none">• <i>Recurso Humano</i>• <i>Inversión</i>• <i>Materiales físicos</i>• <i>Infraestructura</i>• <i>Equipos</i>• <i>Técnicas y métodos</i>• <i>Conocimiento</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Proveedores</i>• <i>Existencia de materia prima</i>• <i>Mano de obra</i>• <i>Leyes y políticas gubernamentales</i>• <i>Soporte y apoyo del gobierno</i>• <i>Competencia</i>• <i>Mercado</i>

Fuente: Monografía de Productividad de Jeannette Jiménez, Adrián Castro y Cristian Brenes⁹
Elaborado por el autor

Cada uno de los factores arriba mencionados, influyen de una u otra manera en la productividad y desempeño de las empresas, ya que, por ejemplo, en el factor recurso humano es posible determinar que alguien que realice bien su trabajo o aproveche de mejor manera sus fortalezas será mucho más productivo que otra persona que no lo haga. De la misma manera una empresa que tenga equipos de última tecnología que le ayude a realizar su trabajo de mejor manera será muchos más productivo que otra empresa que no tenga los equipos adecuados o equipos obsoletos.

Todos los factores, tanto internos como externos influyen en el desempeño de una empresa y delimita su capacidad para competir dentro de un mercado.

El país actualmente requiere mayor productividad organizacional, con el fin de competir con los productos y servicios de otros países entregando productos que satisfagan al cliente, con precios razonables y bajo estándares internacionales de calidad, de esta forma se mantendrían en

⁹ www.monografias.com/trabajos6/prod/prod

el mercado. De igual manera se requiere que las empresas generen mayor productividad para competir con otras organizaciones, con el fin de mantener y aumentar sus clientes actuales.

Para generar mayor productividad empresarial es necesario producir, más con menos, es decir utilizar adecuadamente los recursos con lo que se cuenta para la producción de bienes.

Estos recursos pueden ser físicos, tecnológicos, humanos, materiales. Para aprovecharlos es necesario analizar cada uno de los productos, determinar los procesos que se requiere para su producción, los responsables y los materiales utilizados. Esto con el fin de diseñar procesos adecuados y obtener mejores productos a más bajos precios.

Para ello se requiere entre otras cosas: analizar proveedores, materiales utilizados, personal involucrado, tecnología utilizada, infraestructura necesaria. De igual forma es importante investigar el mercado, los clientes actuales, clientes potenciales, los cambios, la competencia, etc.

Todo ello con el fin de generar mayor productividad organizacional y ser más competitivos.

2.1.1.2 ¿CÓMO AFECTARÍAN LOS TLC A LAS EMPRESAS ACTUALES EN EL ECUADOR?

Los cambios que se vienen con los Tratados de Libre Comercio, requerirá que las empresas cambien sus estructuras, modifiquen sus paradigmas, aceleren sus compañías y sean más agresivos a la hora de aplicar sus estrategias.

Las empresas nacionales están acostumbradas a buscar su mercado en

un pequeño círculo, un pastel del cuál todos comparten, pero con los TLC los requerimientos van a ser muchos más fuertes y se van a tener que pelear por ese pedazo de pastel y por obtener un poco más.

2.1.1.3 ¿QUÉ BUSCAN LOS TLC?

Los TLC buscan obtener mayores y mejores beneficios para la comercialización de productos, inversiones y entrega de servicios entre los países participantes, tomando en cuenta las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos.

Mediante la firma de acuerdos comerciales, el Ecuador puede vender sus productos en empresas de otros países. De igual forma, el país puede obtener mejores y mayores productos que presenten diversas opciones y precios competitivos para satisfacer los requerimientos y necesidades.

Los TLC, buscan además, generar mayor productividad organizacional y aprovechar la capacidad industrial existente.

Por otro lado, con la apertura de nuevos mercados y la factibilidad de generar mayor inversión en el país, se pretende además disminuir el desempleo y subempleo por los requerimientos de mano de obra que surgiría a mediano y largo plazo, generar mayores ventajas al país por el tipo y la calidad de los productos que exportamos, tales como: flores, frutas, artesanías, atún, etc.

Los puntos más importantes que quieren lograr los TLC son:

- *Ingresar a nuevos mercados.*
- *Desarrollar mayores fuentes de empleo.*
- *Evitar la migración.*

- *Ayudar al desarrollo económico y social.*
- *Eliminar aranceles (impuestos).*
- *Eliminar trabas comerciales para la exportación de nuestros productos.*
- *Facilitar el intercambio comercial.*
- *Mejorar las relaciones comerciales entre los países participantes.*
- *Garantizar la inversión extranjera.*
- *Determinar normas y reglas reguladoras.*
- *Desarrollar convenios con oportunidades para todos.*
- *Mejorar la productividad organizacional.*
- *Modernizar las organizaciones.*
- *Desarrollar productos de calidad.*
- *Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.*
- *Desarrollar mejores niveles de competitividad.*
- *Agilizar el aparato productivo.*
- *Mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.*
- *Incrementar la variedad de productos y servicios en el Mercado.*

2.1.1.4 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- *Variedad de productos ecuatorianos.*
- *Relaciones comerciales con otros países.*

DEBILIDADES

- *Situación económica y social de nuestro país.*
- *Falta de experiencia en la negociación de este tipo de tratados.*
- *Falta de transparencia en el manejo de negociaciones.*
- *Falta de apoyo de los distintos sectores productivos.*
- *Falta de comunicación efectiva entre los sectores.*

- *Falta de conocimiento por parte de los ecuatorianos.*
- *Baja productividad.*
- *Altas transferencias de recursos al exterior (deuda externa).*
- *Mal aprovechamiento de recursos del estado.*
- *Gastos excesivos para mantener empresas públicas.*
- *Corrupción en todos los niveles.*
- *Falta de credibilidad en el exterior.*
- *Problemas políticos internos.*
- *Estancamiento económico.*
- *Dependencia de recursos como el petróleo.*
- *Inestabilidad financiera.*
- *Falta de seguridad jurídica.*

OPORTUNIDADES:

- *Apertura de nuevos mercados.*
- *Productos y materias primas libres de aranceles.*
- *Convenios de apoyo a empresas medianas y pequeñas.*
- *Eliminación de impuestos y aranceles.*
- *Mayor demanda de productos y servicios.*
- *Mayor oportunidad de inversión en el país que beneficia directa o indirectamente a las empresas.*
- *Aprovechar las condiciones de comercialización.*
- *Participación activa en el mercado.*
- *Relaciones comerciales con otros mercados.*
- *Mayores relaciones comerciales.*
- *Facilidad para dar a conocer productos y servicios.*
- *Generación de precios de productos y servicios más competitivos.*
- *Promoción de las exportaciones.*
- *Garantizar el acceso de productos ecuatorianos a otros mercados.*
- *Incrementar la producción de bienes exportables.*

- *Captar capitales externos para los sectores productivos.*
- *Promoverá la transferencia de tecnología.*
- *Mejorar la calidad de los productos de exportación.*
- *Recibir variedad y mejor calidad en productos y servicios.*
- *Reducción de precios en productos importados y nacionales.*
- *Incrementar el mercado.*
- *Importación de insumos y materias primas de calidad a precios competitivos.*
- *Mejor tecnología.*

AMENAZAS

- *Competencia directa e indirecta con otros productos y servicios.*
- *Mayores requerimientos del mercado.*
- *Exigencias de Clientes actuales y potenciales.*
- *Convenios con normas que afecten a las empresas medianas y pequeñas.*
- *Cambios drásticos que afectan internamente a las organizaciones.*
- *Inversiones más fuertes.*
- *Cambios internos urgentes.*
- *Adecuación de productos y servicios a requerimientos de nuevos mercados a la brevedad posible.*
- *Competencia inequitativa para empresas pequeñas y medianas (PYMES).*
- *Falta de soporte gubernamental a PYMES.*
- *Generación de monopolios.*
- *Facilidad de ingreso de empresas que sobre exploten los recursos naturales.*
- *Pérdida de beneficios actuales para exportación de productos.*
- *Ingreso indiscriminado de productos extranjeros.*

2.1.1.5 TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES CON LOS QUE CUENTA EL ECUADOR

El Ecuador cuenta con varios tratados y acuerdos comerciales que benefician su competencia en el mercado internacional, sin embargo existen cierto tratados que se encuentran en negociación hasta que las partes negociadoras obtengan los mayores beneficios. Entre lo principales tenemos:

ÁREA DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMÉRICAS (ALCA)¹⁰

Luego de que se aprobó el NAFTA (Estados Unidos, México y Canadá) en el año de 1994 y viendo la necesidad de expandirlo y de crear el bloque de comercio más grande del mundo se ha pensado en formar el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que incluiría a 34 países de Centroamérica, Sudamérica y el Caribe con excepción de Cuba.

Sin embargo, a pesar de que el comercio es un arma muy importante en la economía de un cada país y puede ser un potente motor del desarrollo, el ALCA, debido a las propuestas y términos exigidos por los Estados Unidos sería muy desventajoso para los países pequeños y menos desarrollados.

Las negociaciones con del ALCA están estancadas a pesar de los intentos por parte de Estados Unidos de llegar a un acuerdo con los países miembros. Pero algunos de los países más fuertes se opusieron a la adopción de ciertos artículos parecidos a los incluidos en el NAFTA y en la OMC que benefician los intereses corporativos de muchas empresas

¹⁰ www.comexi.gov.ec

estadounidenses.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)¹¹

La Organización Mundial del Comercio (OMC), establecida en 1995 como reemplazo al Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1948 (GATT). Esta institución administra los acuerdos comerciales globales, ofrece un foro para las negociaciones comerciales y monitorea las políticas comerciales nacionales de sus 147 países miembros. El objetivo fundamental de la OMC es lograr una estructura global unificada sobre el comercio y sus actividades relacionadas.

Las reglas que impone la OMC a sus miembros invaden en áreas de política interna, lo que origina una pérdida de control sobre legislaciones económicas propias de los países. La excesiva exportación de bienes a precios por debajo del mercado es una constante entre los países ricos, esta política destroza, entre otros, al campesinado de países en vías de desarrollo que han abierto sus economías pero no están en condiciones de competir con estas potencias económicas.

La OMC funciona de manera poco transparente. Pasa por encima de los gobiernos nacionales impulsando el libre comercio de productos y capitales sin tener en cuenta los costos humanos. Una vez los países pobres abren sus mercados al libre comercio, muchas empresas y campesinos locales se ven obligados a competir con compañías extranjeras que gozan de enormes ventajas en productividad, adelantos tecnológicos, economías de escala y subsidios gubernamentales en áreas tales como la agricultura.

¹¹ www.comexi.gov.ec

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN)¹²

En el año de 1969 se creó el Acuerdo de Cartagena entre Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú que dio origen al Grupo Andino. Posteriormente en 1973 se adhirió Venezuela. En el año de 1976, Chile se retiró del Acuerdo. El 10 de Marzo de 1996 se reestructura institucionalmente y toma el nombre de Comunidad Andina, que entra en vigencia en Junio de 1997.

La Comunidad Andina surge al constatarse las limitaciones que tenía para los países de mercados insuficientes o de menor desarrollo relativo de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), órgano regional convertido posteriormente en ALADI y a los que pertenecen los confortantes de la Comunidad Andina.

Los principales objetivos de la CAN son:

Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social, acelerar su crecimiento y la generación de ocupación, facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano; y,

Propender a disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los países miembros en el contexto económico internacional, fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existentes entre los países miembros.

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN (ALADI)¹³

¹² www.sica.gov.ec

La ALADI se conformó tras la firma de un tratado en Montevideo (Uruguay) en agosto de 1980 y cuyos miembros de la organización Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, y recientemente se incorporó Cuba.

Sus principales objetivos son:

Proseguir el proceso de integración de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, encaminado a promover el desarrollo económico-social, armónico y equilibrado de la región.

Establecer a largo plazo, en forma gradual y progresiva, un mercado común latinoamericano.

Promover y regular el comercio recíproco, la complementación económica y el desarrollo de las acciones de cooperación económica que coadyuven a la ampliación de los mercados.

ACUERDOS DE APERTURA DE MERCADOS A FAVOR DEL ECUADOR

- *Acuerdo de Apertura de Mercados a favor del Ecuador, otorgado por la República de Argentina.*
- *Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor de Ecuador, por parte de Uruguay.*
- *Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor de Ecuador otorgado por la República del Paraguay.*
- *Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor de Paraguay,*

¹³ www.micip.gov.ec

otorgado por el Ecuador.

- *Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor del Ecuador otorgado por la República de Brasil.*
- *Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor del Ecuador otorgado por México.*
- *Acuerdo Regional de Apertura de Mercados a favor del Ecuador otorgado por Cuba.*

TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS

En la actualidad, varios países del mundo han suscrito Tratados de Libre Comercio, entre los que tenemos son los acordados entre Chile y Estados Unidos y, recientemente, el denominado CAFTA, firmado por los países centroamericanos con la nación norteamericana.

En el marco de las políticas económicas y de promoción del comercio exterior ecuatoriano, el Gobierno Nacional, en el años 2003, asumió el reto de iniciar un proceso histórico de negociación que nos conduciría a suscribir un Tratado de Libre comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica.

Cuyos principales objetivos eran:

- *Ampliar mercados.*
- *Generar trabajo.*
- *Promover el crecimiento económico.*
- *Eliminar el pago de aranceles (impuestos) a la importación de productos, así como toda medida que impida o dificulte el intercambio comercial.*
- *Establecer disposiciones legales que regule las áreas relacionadas*

con el comercio.

- *Garantizar los derechos de personas o empresas a invertir en el país socio.*
- *Establecer disposiciones que regulen el comercio de servicios.*
- *Asegurar el cumplimiento de los derechos y obligaciones negociadas, estableciendo un mecanismo de solución rápida a problemas que surjan en el comercio de productos, servicios o en inversiones.*
- *Promover condiciones para una competencia justa.*
- *Incrementar las oportunidades de inversión nacional e internacional.*

¿POR QUÉ NO SE FIRMÓ EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS?

Existieron varios motivos por los que las negociaciones de Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y el Ecuador, no llegaron a ningún acuerdo y fue la delegación de Washington la que unilateralmente dio por cerrado el proceso, en mayo del 2006, sin haber llegado a acuerdos definitivos entre los dos países.

Una tesis empezó sonar fuerte entre los países latinoamericanos, incluido el Ecuador, esto es la recuperación del control estatal sobre el manejo de los recursos naturales, especialmente de los hidrocarburos, dejando atrás años de políticas de sumisión y entreguismo ante las transnacionales petroleras, expresada en privatizaciones, que se amplificaron en el marco de la ofensiva neoliberal de la década de los noventa y que auspició formas contractuales abiertamente perjudiciales a los intereses de los países latinoamericanos

La consolidación de esta tendencia de soberanía nacional, obedeció a factores nacionales e internacionales. Por un lado, las organizaciones populares, principalmente del sector campesino e indígena, presionando a

que se sancione a la Occidental Company y con una oposición férrea al TLC; y, por otro lado, el precio del petróleo cada vez más alto, así como la consolidación de posturas radicales como la nacionalización de los hidrocarburos en Bolivia.

Estados Unidos en defensa de las petroleras privadas decide romper las negociaciones como medida de presión hacia el gobierno ecuatoriano ya que éste solicitó la caducidad del contrato con la Occidental Petroleum (OXY) y la demanda de una mayor participación del Estado en las rentas generadas por los nuevos precios del crudo. Ambos deseos por parte del Ecuador se hicieron realidad y esto provocó la muerte inmediata de las negociaciones.

Esto aclaró el panorama y evidenció las verdaderas intenciones de Washington, que era una negociación solo con beneficios para sus transnacionales norteamericanas en perjuicio de los derechos e intereses nacionales y que están supeditados solo a las prioridades estratégicas, económicas y geopolíticas.

El TLC Andino, nació mal, ya que Estados Unidos excluyó unilateralmente a Bolivia y Venezuela, y solo eran incorporados Perú, Colombia y Ecuador. Luego con la postura oficial de Washington que fue obligar a cada uno de estos países a desmontar las políticas proteccionistas de mercado regional.

El TLC se redujo a la discusión de veinte mesas, donde destacaban como las más polémicas las referidas a los temas agrícolas y de protección intelectual. Se pudo evidenciar que la negociación de TLC era una línea de los Estados Unidos para quebrar el mercado regional andino, consolidar sus posiciones estratégicas y fracturar los mercados nacionales, sobre la base de sustituir políticas nacionales por políticas de

protección a las transnacionales.

Washington prefirió cerrar los acuerdos de manera bilateral; con Perú lo hace en diciembre del 2005 y con Colombia en el primer trimestre del 2006. La negociación con Ecuador siempre fue compleja, ya que en este país jamás se alcanzó un consenso social o por lo menos una opinión pública claramente favorable; siempre hubo un sector crítico al proceso, mas aún cuando organizaciones campesinas e indígenas, fueron afirmando una línea de resistencia y lucha directa contra el TLC.

Quedó en evidencia que el principal sector beneficiario de este Tratado era minoritario, incluso dentro de los propios sectores de economía capitalista. Este sector beneficiario está constituido por los agro exportadores modernos y la industria articulada al mercado norteamericano, por un lado flores, brócoli, piñas, mangos, y por el otro textiles, enlatados de atún; pero no mucho más que eso. Incluso los grandes exportadores tradicionales de banano, cacao y café veían con ciertas reservas las implicaciones de este acuerdo.

En un informe emitido por la CEPAL sobre probables impactos del TLC reconoció que “los productos con potencialidades en un acuerdo con Estados Unidos son: flores, banano, piña, mango; mientras que los productos amenazados en ese acuerdo son: arroz, maíz, papa, soya, cárnicos. En el mismo estudio se establece que una confrontación de productores de alimentos y cereales nacionales con los productores de alimentos y cereales de Estados Unidos podía “afectar a la supervivencia del 57% de las unidades de producción agrícola y la vida de un millón y medio de campesinos”.

El Ecuador es un país que todavía tiene una importante población rural, el 35% de los habitantes todavía están en el campo; la canasta básica

(leche, arroz, carne, frutas, hortalizas), todavía se produce en el ámbito nacional, es un país que en estos niveles se autoabastece; El empleo y subempleo rural está muy ligado a la reproducción de las economías campesinas. El sector industrial empresarial no - tradicional, como los floricultores, es pequeño, genera poco empleo y explota mucho.

Luego de que Perú y Colombia cerraron sus negociaciones, fue evidente que para el Ecuador los “márgenes de maniobra” en las negociaciones eran pequeños y se volvía inminente un acuerdo que en aspectos sustanciales, como el agrícola, era perjudicial para la sobrevivencia de los sectores populares, especialmente los del campo. Entonces la percepción social de que la firma del TLC significa quebrar la reproducción social campesina fue ganando terreno.

3 CAPITULO III

3.1 LAS EMPRESAS Y SU VISIÓN SOBRE COMPETENCIAS

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinto tamaño, de igual forma, en los sectores económicos encontramos el mismo fenómeno, es decir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dadas que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberación del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este proceso entendemos que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) deben cumplir un papel destacado.

Las PYMES en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representa un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

Características

La definición de PYMES se ha realizado en dos formas:

a) Cuantitativa: Cantidad del personal o facturación. En el Ecuador, se ha

tomado en consideración la cantidad de personas que trabajan en una empresa y se divide de la siguiente manera:

<i>Microempresas:</i>	<i>1 a 9 personas</i>
<i>Pequeñas:</i>	<i>10 a 49 personas</i>
<i>Medianas:</i>	<i>50 a 199 personas</i>
<i>Grandes:</i>	<i>mas de 200 personas</i>

Las PYMES representan del 60 al 70% del aparato productivo en el país.

b) Cualitativa: El C.E.D. (Committee for Economic Development¹⁴) indica que la empresa es una PYME si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).*
- Capital suministrado por los propietarios.*
- Fundamentalmente área local de operaciones.*
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.*

Relación tamaño-productividad

Tanto el análisis teórico como estudios estadísticos realizados indica que existe una relación entre tamaño de empresa y productividad. Dado que mayores tamaños en la estructura significan mayor concentración en los resultados, existe también una leve correlación positiva entre concentración y productividad.

¹⁴ <http://www.ced.org>

La relación tamaño-productividad debe analizarse por sector de la economía. En los sectores manufacturero y comercial el fenómeno de economías de escala tiene mucha importancia. En algunos casos este tema define el tamaño óptimo mínimo de una planta o empresa. Esto no quiere decir que no existan oportunidades para empresas pequeñas.

La importancia de las PYMES

- *Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.*
- *Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.*
- *Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.*
- *Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.*
- *Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter-empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.*

La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y personal calificado.

3.1.1 INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con el propósito de conocer la visión que tienen las empresas sobre la aplicación de la gestión por competencias, se procedió a realizar una encuesta a 17 trabajadores pertenecientes a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito. Anexo No. 1

La información tabulada, nos permite obtener los siguientes resultados:

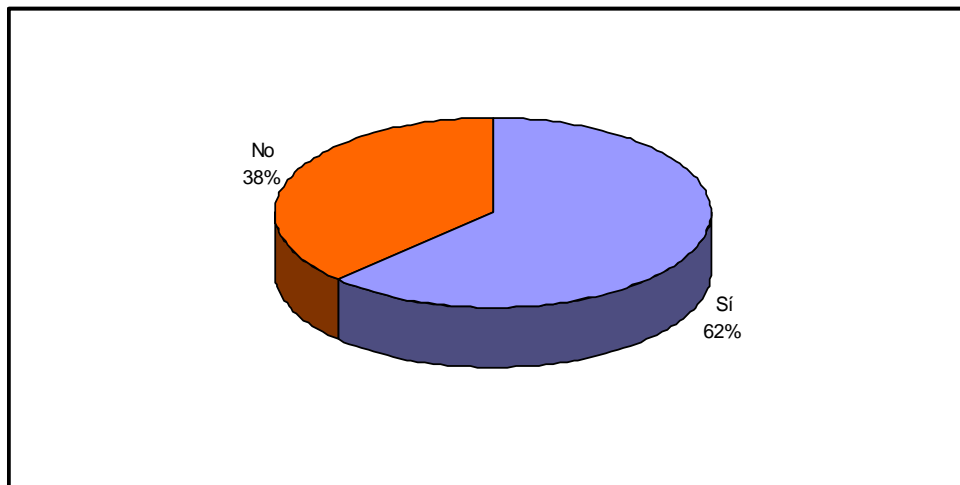
Pregunta No. 1

¿En su empresa existe dentro de la estructura formal, la Unidad de Recursos Humanos?

Si No

- 1. En las empresas encuestadas, el 62% tiene dentro de su estructura formal, la unidad de Recursos Humanos. Es motivo de preocupación que el 38% de los encuestados señala que en sus empresas no existe la Unidad de Recursos Humanos, lo que significa que no se está dando el tratamiento que merece al factor más importante de la producción, que puede derivar en serios efectos en el crecimiento empresarial, pues la falta de una política definida que propenda a capacitar, incentivar, evaluar apropiadamente al elemento humano; y, promover un adecuado ambiente laboral, desestimula al personal y conlleva a una disminución importante en los rendimientos productivos.*

Gráfico No.1 Empresas con departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Encuesta realizada por el autor a empresas PYMES.

Pregunta No. 2

Actualmente la Unidad de Recursos Humanos de la empresa está orientada a:

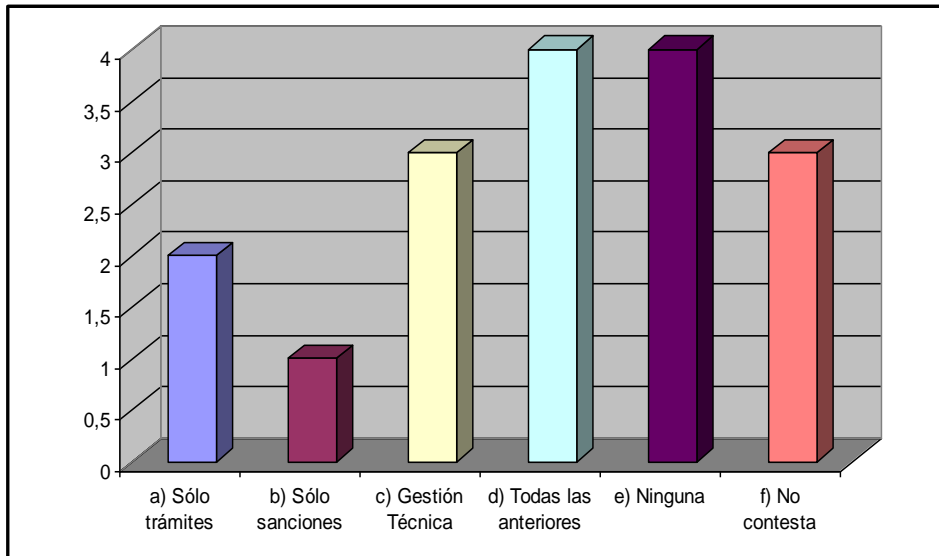
- a) Sólo Trámites**
- b) Sólo sanciones**
- c) Gestión técnica**
- d) Todas las anteriores**
- e) Ninguna**

2. El 19% de los consultados, expresa que en sus empresas la Unidad de RECURSOS HUMANOS sólo se dedica a trámites y sanciones, y el 23% manifiesta que no realiza ninguna función, lo que significa que dichos empresarios y personal administrativo todavía no entienden la función que debe tener esta unidad en una empresa.

En cambio es satisfactorio advertir, que el 40% de los encuestados dan cuenta de que en sus empresas la Unidad de RECURSOS HUMANOS, se dedica a desarrollar una gestión técnica por una

parte y por otra en forma adicional hace trámites e imparte sanciones.

Gráfico No. 2 Orientación de los departamentos de Recursos Humanos



Fuente: Encuesta realizada por autor a empresas PYMES.

Pregunta No. 3

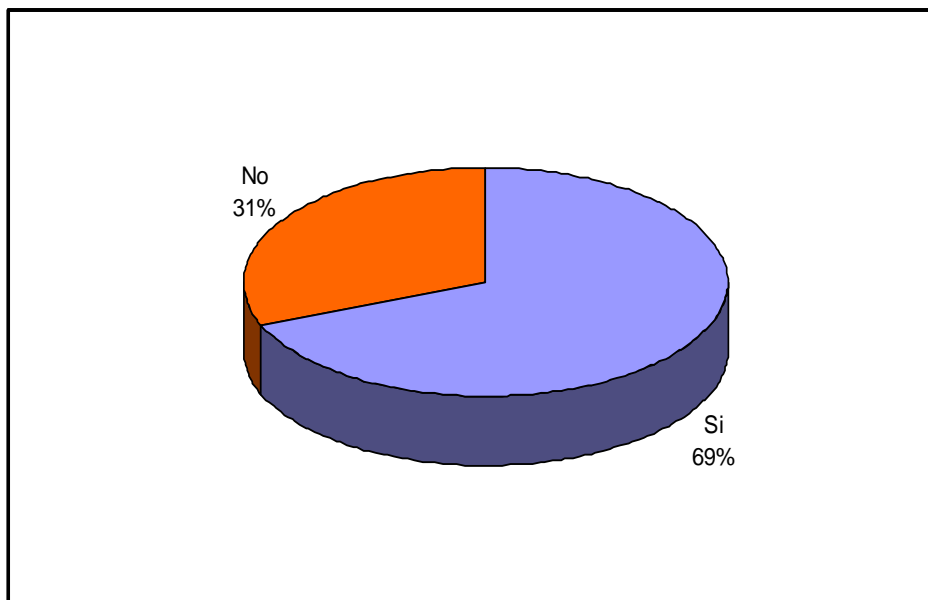
Tiene conocimiento sobre un nuevo enfoque metodológico, denominado GESTIÓN POR COMPETENCIAS, para administración del personal de la empresa.

Si No

3. *La afirmación, por parte del 31% de los entrevistados, de que no conoce el sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias, refleja un notable retraso de un importante número de empresas, respecto a un esquema que ya es ampliamente conocido y aplicado en los niveles empresariales progresistas en el mundo, que permite considerar al ser humano que trabaja en las empresas en las dimensiones de sus conocimientos, destrezas y valores.*

Por lo tanto, es imperioso que se trate de implantar este sistema lo más rápido posible en dichas unidades empresariales; y, se realice un proceso de capacitación para que el personal se involucre en el nuevo esquema, el mismo que puede lograr éxito únicamente si todas las instancias de las empresas se encuentran concientes, decididos y compartiendo los objetivos planteados.

Gráfico No. 3 Conocimiento del enfoque por competencias



Fuente: Encuesta realizada por autor a empresas PYMES.

Pregunta No. 4

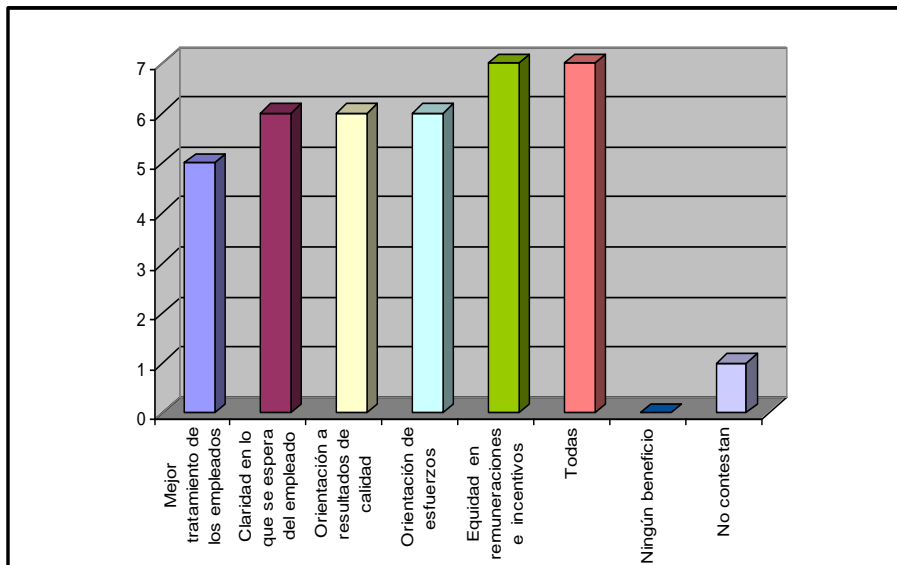
Señale los beneficios que la empresa obtendría de la aplicación del enfoque basado en competencias para la gestión de recursos humanos en la organización:

- a) Mejora tratamiento de los empleados**
- b) Claridad en lo que se espera del empleado**
- c) Orientación a resultados de calidad**
- d) Orientación de esfuerzos hacia actividades esenciales**
- e) Trato justo y equitativo en remuneraciones e incentivos**

- f) **Todas**
- g) **Ningún beneficio**

4. Según el 31% de los encuestados señalan que los beneficios que la empresa obtendría de la aplicación del enfoque basado en competencias, es mejor trato a los empleados y un trato justo y equitativo en remuneraciones e incentivos, lo que demuestra una falta de conocimiento sobre la aplicación de un modelo de gestión por competencias. Sin embargo el 48% consideran que este modelo permite tener claridad en lo que la empresa espera del empleado, obtener resultados de calidad y orientación de esfuerzos hacia un objetivo común.

Gráfico No. 4 Conocimiento del enfoque por competencias



Fuente: Encuesta realizada por autor a empresas PYMES.

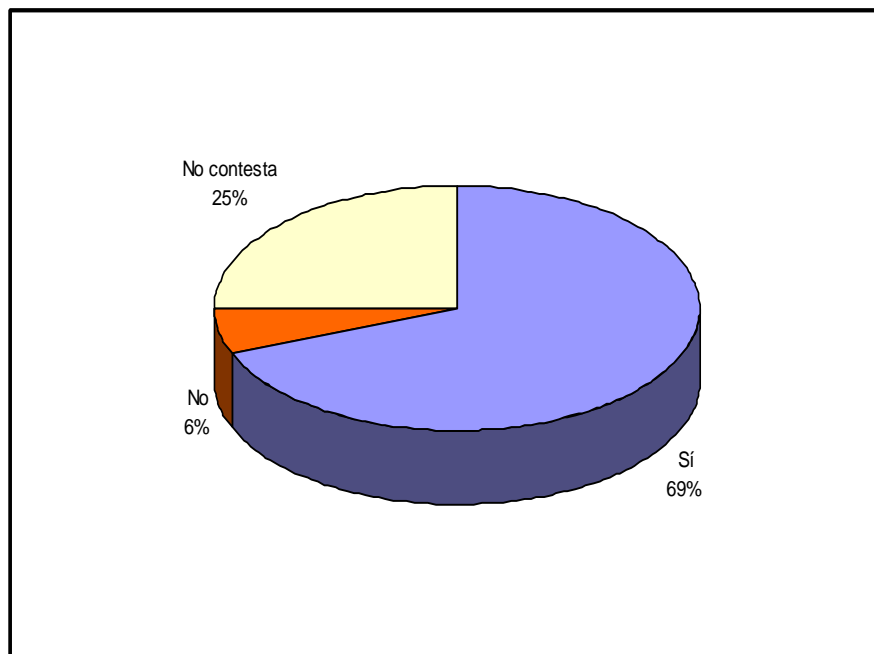
Pregunta No. 5

¿La aplicación del enfoque de la gestión de recursos humanos por competencias en la empresa, ha permitido integrar el funcionamiento de todos los subsistemas de recursos humanos?

Si No

5. *La aplicación del enfoque de la gestión de recursos humanos por competencias de la empresa, ha permitido integrar el funcionamiento de todos los subsistemas de recursos humanos según el 69% de los encuestados.*

Gráfico No. 5 Integración de otros subsistemas en enfoque de competencias.



Fuente: Encuesta realizada por autor a empresas PYMES.

Pregunta No. 6

Los resultados de la aplicación de la Gestión por Competencias en la empresa han sido:

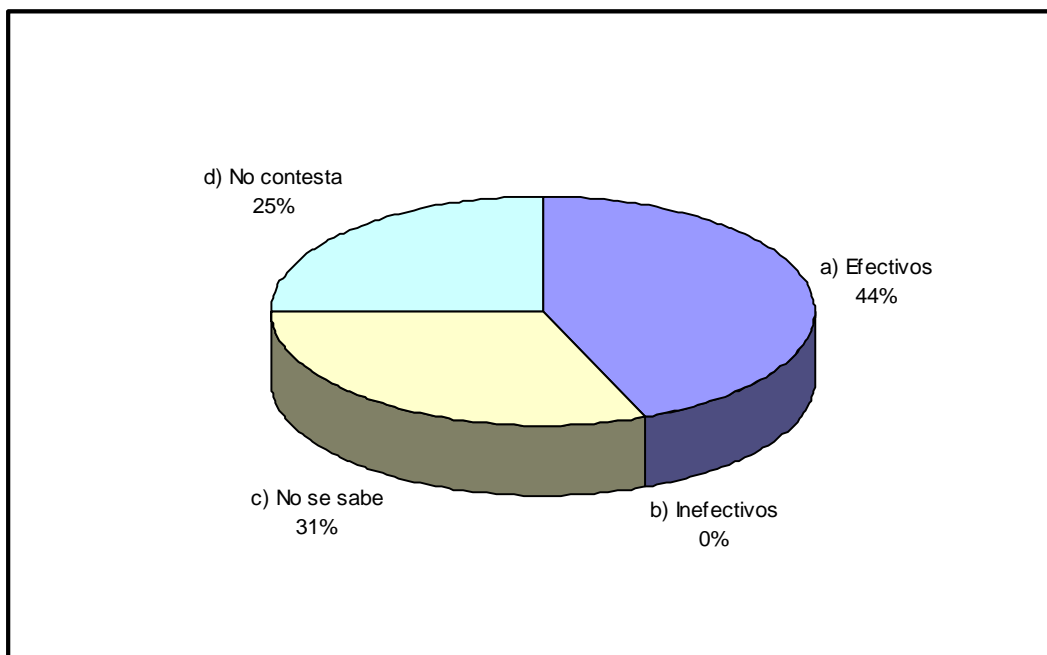
- a) **Efectivos**
- b) **Inefectivos**
- c) **No se sabe**

6. *El 44% de los consultados, se pronuncian porque el sistema de Gestión por Competencias es efectivo, mientras que el 31% da a entender que no se sabe, lo que se puede interpretar que es por falta de comunicación de los directivos o porque todavía no se evalúan los*

resultados de su aplicación.

De todas formas, se está demostrando que en buena parte de las empresas, existen efectos positivos de su aplicación, seguramente medidos a través del incremento de los rendimientos, del mejoramiento del ambiente laboral.

Gráfico No. 6 Eficacia de la aplicación del modelo por competencias



Fuente: Encuesta realizada por autor a empresas PYMES.

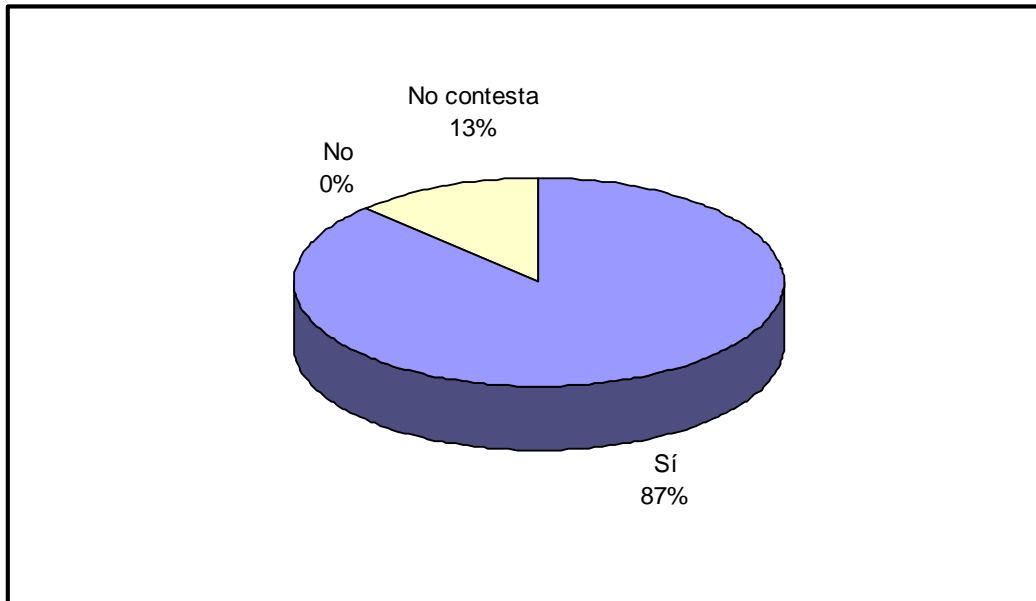
Pregunta No. 7

¿Recomendaría a otras organizaciones la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias?

Si No

7. El 87% recomienda que se aplique este sistema en otras organizaciones.

Gráfico No. 7 *Recomienda aplicación del modelo por competencias*



Fuente: Encuesta realizada por autor a empresas PYMES.

Por lo señalado, las nuevas opciones para la potenciación de los recursos humanos estarán sustentadas en un programa de mejoramiento continuo en “Gestión por Competencias”.

4 CAPÍTULO IV

4.1 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

4.1.1 IMPORTANCIA

Considerando los cambios que se están suscitando en el mundo por la globalización, la competitividad, los TLC, la tecnología, la calidad total, la productividad etc., un alto porcentaje de empresas, han establecido programas de desarrollo organizacional, orientados a mejorar sustancialmente la capacidad de gestión empresarial.

En la actualidad muchas empresas están dirigiendo su atención a la capacitación del recurso humano como herramienta y factor protagónicos del proceso de cambio y del logro de los objetivos empresariales. El nuevo enfoque que puede aportar a esta finalidad es la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Es necesario diferenciar claramente entre las COMPETENCIAS LABORALES Y LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, las primeras se relacionan con las capacidades para desempeñar eficientemente las exigencias de un puesto en la empresa; mientras que las segundas se refieren a las capacidades para el ejercicio adecuado de una profesión.

4.1.2 OBJETIVOS

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con conocimientos, habilidades y motivación suficientes que apoyen al logro de los objetivos de la empresa.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;

Incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

4.1.3 PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- *Entender que para cada puesto se requieren personas que tengan cierto perfil de competencias a fin de mejorar la productividad.*
- *Todos los que ocupan puestos gerenciales y de jefaturas deben entender que tiene la obligación de dar a los empleados las posibilidades de desarrollo y que adquieran nuevas competencias.*
- *En una empresa las personas son quienes generan la oferta de competencias para cubrir los perfiles que demanda la organización.*
- *El perfil de competencias se irá enriqueciendo a medida que el empleado adquiera nuevos conocimientos y capacidades, a través de procesos formativos y de la experiencia.*
- *Comprender que lo que hoy se necesita para realizar un buen desempeño en una tarea, mañana podrán necesitarse otros elementos y por ende de nuevas competencias.*
- *Las competencias están relacionadas con el contenido funcional de las ocupaciones y por tanto con los conocimientos académicos*

y la capacidad de hacer, necesarios para realizar las actividades que requieren las distintas ocupaciones.

- *La organización de la empresa se estructura a través de las ocupaciones, conjunto de funciones y tareas que los empleados deben desarrollar. Cada ocupación viene descrita por tres elementos: contenido, requerimientos y contexto.*
- *Las premisas básicas deben ser difundidas en los empleados hasta que sean parte de la cultura general de la empresa y sean parte de las actitudes y comportamientos de todos.*

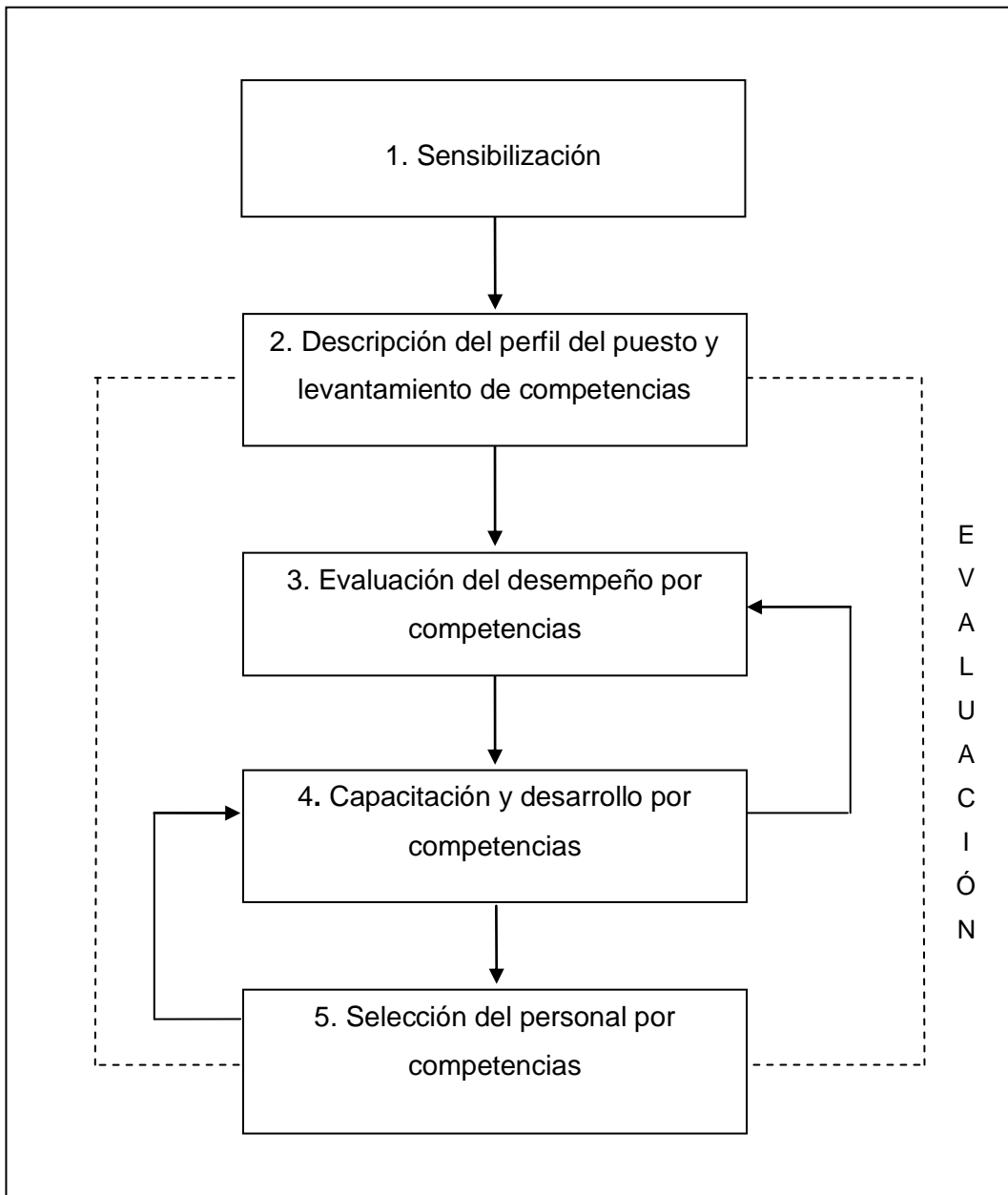
4.1.4 VENTAJAS DE UTILIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- *Posibilidad de evaluar el desempeño de una manera más efectiva.*
- *Identifica los puntos débiles en cada uno de los trabajadores a fin de mejorarlos y potenciar de mejor manera sus fortalezas dentro del puesto de trabajo.*
- *Definir perfiles profesionales que impulsarán la productividad.*
- *Optimización de resultados.*
- *Programas de capacitación efectivas.*

4.2 MODELO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

El modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias, está constituido por una serie de fases relacionadas con los diferentes subsistemas de recursos humanos, las mismas que se describen a continuación:

Cuadro No. 2 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias



Elaborado por el autor

El gráfico presenta el camino operativo de las cinco fases del modelo de gestión por competencias, marcando una secuencia lógica en su presentación y diseño. Entre la fase 5 y 4 se abre la posibilidad de una retroalimentación, y podemos tener una capacitación y desarrollo constante a fin de alcanzar el nivel requerido.

Consta de cinco pasos fundamentales. El primer paso es la sensibilización en dónde se busca el compromiso de todos los trabajadores para intervenir en este nuevo proceso. El segundo paso es la descripción del perfil del puesto y levantamiento de competencias en donde se definirán los perfiles integrales de competencia laboral de cargo. El tercer paso es donde se evalúa el desempeño por competencias de los trabajadores y empleados de la empresa. El cuarto paso es la capacitación y desarrollo por competencias en donde la finalidad de este proceso es la identificación de las actividades claves de los cargos, sus competencias, para capacitar al personal de acuerdo a los objetivos empresariales. Y por último, el quinto paso, selección del personal por competencias, que tiene por finalidad brindar una guía para la ejecución del proceso de selección de personal en la empresa.

4.2.1 SENSIBILIZACIÓN

En todo cambio es importante lograr el compromiso de todas las personas que intervienen en dicho proceso, de igual manera es necesario hacer entender tanto a los niveles superiores, mandos medios y empleados en general la importancia de la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Para el levantamiento y análisis de la información se recomienda conformar un equipo de trabajo integrado por tres personas del área de Recursos Humanos. El número de integrantes dependerá del tamaño de la empresa.

El equipo de trabajo designado, será el responsable de la sensibilización al personal de la empresa y de la descripción del perfil del puesto y levantamiento de competencias.

Para este proceso, se recomienda el siguiente cronograma de trabajo:

Cuadro No. 3 Cronograma para sensibilización del personal.

CRONOGRAMA PARA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL								
ACTIVIDADES	DURACION							
	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8
Presentación del modelo a ser aplicado en la empresa	■	■						
Capacitación al personal (seminarios)			■	■				
Talleres de discusión					■	■	■	
Cierre del proceso de sensibilización								■

Elaborado por el autor

- ✓ En la presentación del modelo se indicará al personal, las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias a ser implantado en la empresa.
- ✓ La capacitación al personal se realizará mediante seminarios sobre Implementación de modelos por competencias.
- ✓ Talleres de discusión a fin de que el personal tenga la oportunidad de interactuar sobre el modelo a implementarse y la realidad actual de la empresa.
- ✓ En el cierre del proceso de sensibilización se obtendrán recomendaciones para su aplicación.

4.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS

4.2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

El equipo de trabajo deberá mantener reuniones con el personal de la empresa, a fin de conocer las actividades esenciales que realizan en su

trabajo. Con la información obtenida se llenará el formulario No. 1 “Identificación de actividades esenciales”, calificando cada actividad de acuerdo con los siguientes criterios:

FRE: Frecuencia con que se ejecuta la actividad.

5= Todos los días

4= Al menos una vez a la semana

3= Al menos una vez cada 15 días

2= Una vez al mes

1= Otro (bimestral, trimestral, anual)

CE: CONSECUENCIA DE ERRORES: Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.

5= Consecuencias muy graves

4= Consecuencias graves

3= Consecuencias considerables

2= Consecuencias menores

1= Consecuencias mínimas

CM: COMPLEJIDAD: Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

5= Máxima complejidad

4= Alta complejidad

3= Complejidad moderada

2= Baja complejidad

1= Mínima complejidad

TOTAL: FRE + (CE x CM)

Fuente: Moreno, Jaime. (2001). Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. (En prensa).

Formulario No. 1 Identificación de Actividades Esenciales

FORMULARIO No. 1					
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
ÁREA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
PUESTO DE TRABAJO:	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
FECHA DE ENTREVISTA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
ENTREVISTADOR:	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	FRE	CE	CM	TOTAL

Elaborado por el autor

4.2.2.2 ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

Las actividades con mayor puntaje seleccionadas por el equipo de trabajo, se transcribirán en el formulario No. 2 “Perfil de Competencias por puesto”, considerando las siguientes observaciones:

- *Para cada actividad esencial, detallarán las competencias requeridas.*
- *Se consideran como competencias entre otras: conocimiento en idiomas, programas informáticos, operación de equipos, operación de máquinas o herramientas, etc.*
- *Adicionalmente se establecen los requerimientos mínimos de educación para el puesto.*

Formulario No. 2 Perfil de Competencias por puesto

FORMULARIO No. 2		
PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO		
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	<input type="text"/>	
ÁREA:	<input type="text"/>	
PUESTO DE TRABAJO:	<input type="text"/>	
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
REQUERIMIENTOS MINIMOS DE EDUCACION		
<input type="text"/>		
<input type="text"/>		
OBSERVACIONES		
<input type="text"/>		
<input type="text"/>		
Elaborado por:	<input type="text"/>	Revisado por:
<input type="text"/>		<input type="text"/>
		Fecha:
		<input type="text"/>

Elaborado por el autor

4.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La finalidad de esta fase es medir el desempeño de los trabajadores y empleados de la empresa en sus puestos de trabajo. En este proceso se identificarán oportunamente sus fortalezas y debilidades, a fin de generar oportunidades de mejoramiento personal y profesional para un logro efectivo de los objetivos de la organización.

El objetivo de todo sistema de evaluación es el de mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. De este gran objetivo se derivan los objetivos específicos orientados a decisiones administrativas, al desarrollo personal y a la investigación.

Para la aplicación del modelo, se ha seleccionado entre varios autores, las diez competencias más importantes en las pequeñas y medianas empresas. El puntaje que se otorgue a la competencia observada durante la evaluación del desempeño, se deberá basar de acuerdo a la siguiente escala de puntuación:

1. Responsabilidad.-

RESPONSABILIDAD	
Es el compromiso que cada individuo tiene con lo que debe cumplir de acuerdo a los objetivos establecidos con la organización, con el equipo o con las personas de su entorno.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	No cumple con los trabajos encomendados
2	Los trabajos realizados no cumplen los estandares de calidad exigidos por la empresa.
3	Sus trabajos deben ser revisados permanentemente por sus jefes.
4	Sus trabajos son bien realizados pero necesita seguimiento continuo.
5	Cumple con los trabajos encomendados en los plazos previstos y asume las consecuencias de sus actos.

2. Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
<i>Es la capacidad de trabajar en comunicación permanente y armonía con otras personas, buscando siempre el bien común y luchando por los objetivos del equipo.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Prefiere el trabajo individual, manifiesta su preferencia por trabajar solo, evita trabajar con los demás y ejecuta su trabajo sin coordinar con los demás.</i>
2	<i>Trabaja en equipo por exigencia de sus jefes, no colabora y en situaciones de grupo, limita su grado de apoyo.</i>
3	<i>Trabaja en grupo, colabora con los demás sin reservas, acepta encargos que su equipo o jefe le solicite, acata los acuerdos de su equipo de trabajo o jefe y ayuda a los demás cuando se lo piden.</i>
4	<i>Consolida el equipo, trabaja con todos sin condicionar su participación, planifica su trabajo según los acuerdos establecidos en el equipo, ofrece retroalimentación a aquellos miembros cuya conducta no contribuye con los objetivos del grupo y anima la participación de todos los miembros del equipo.</i>
5	<i>Coordina con varios equipos, sugiere acciones para solucionar conflictos del equipo, busca o involucra a las personas necesarias de varios niveles para lograr metas de trabajo y comparte información relevante con todos los miembros de su equipo.</i>

3. Motivación

MOTIVACION	
<i>La actitud que permite obtener las metas propuestas con optimismo y objetividad.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Muestra desinterés en su trabajo</i>
2	<i>Requiere motivación para trabajar</i>
3	<i>En ocasiones tiene predisposición para trabajar y en otras no.</i>
4	<i>Es optimista para trabajar pero no tiene compromiso empresarial.</i>
5	<i>Demuestra compromiso con los objetivos empresariales, tiene iniciativa y es optimista.</i>

4. Flexibilidad y facilidad de cambio

FLEXIBILIDAD Y FACILIDAD DE CAMBIO	
<i>Es la capacidad para cambiar en el momento oportuno y su adaptabilidad al cambio.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Tienen miedo al cambio, rechazan nuevas ideas o enfoques, defienden sus ideas sin argumentos.</i>
2	<i>Tienen resistencia al cambio y los acepta con desagrado, expresa su oposición a los cambios, argumentando la afectación de su bienestar y censura otras culturas o modos de vida.</i>
3	<i>Acepta y respeta la diversidad sociocultural de las personas, trabaja sin dificultad con variedad de personas y grupos, evita criticar o cuestionar otras culturas o modos de vida y acepta el cambio como parte integral de la vida.</i>
4	<i>Promueve el cambio, participa en procesos de cambio y los apoya, modifica sus creencias o puntos de vista ante las evidencias, aplica con flexibilidad reglas o procedimientos tomando en cuentas las particularidades de la situación y expresa interés en temas diferentes a su propia área de experticia.</i>
5	<i>Tienen mente abierta, objetividad, actitud positiva, facilidad de adaptación y pioneros en los cambios, modifica su conducta para adaptarse a nuevos escenarios, cambia o adapta estrategias y métodos de trabajo cuando pierden efectividad, acepta sin reparos sus equivocaciones o errores ante los demás y participa activamente en procesos de cambio para asegurar su efectividad.</i>

5. Seguridad y confianza en uno mismo.

SEGURIDAD Y CONFIANZA EN UNO MISMO	
<i>Es la habilidad de mantener cierta postura y actuar en concordancia ante cualquier situación que se presente, demostrando en todo momento que uno conoce sus fortalezas y oportunidad para aprovecharlas y mejorarlas.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Es inseguro y no se siente capaz de cumplir con sus obligaciones.</i>
2	<i>Requiere de apoyo para realizar su trabajo</i>
3	<i>Confía en lo que conoce y tiene miedo de asumir nuevos retos.</i>
4	<i>Sabe enfrentar nuevos retos.</i>
5	<i>Demuestra seguridad y confianza en si mismo en todo ámbito.</i>

6. Independencia

INDEPENDENCIA	
<i>Actuación basada en la propias convicciones en lugar del deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Nunca da su opinión, siempre actúa basado en los pensamientos ajenos.</i>
2	<i>Generalmente actúa tratando de agradar al resto y no tener problemas con otras personas, así el no esté de acuerdo en lo que hace.</i>
3	<i>Trabaja basado en lo que le dicen y rara vez opina o da su criterio.</i>
4	<i>Su trabajo se basa en sus opiniones aunque a veces lo hace tratando de agradar al resto de personas.</i>
5	<i>Siempre da su opinión y trabaja bajo sus propias convicciones.</i>

7. Liderazgo

LIDERAZGO	
<i>Integrar, modelar y reforzar equipos auto-dirigidos de alto desempeño.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Es una persona que no sabe dirigir a las personas, al contrario siempre sigue a los demás.</i>
2	<i>Forma un equipo, establece las metas comunes que el equipo debe lograr, clarifica a cada miembro su papel en el equipo y organiza periódicamente encuentros o talleres con el equipo para reforzar su cohesión.</i>
3	<i>Establece estándares para formar equipos, propone normas o políticas para el funcionamiento del equipo, junto al equipo establece indicadores para medir los logros obtenidos y establece sistemas de seguimiento de las tareas.</i>
4	<i>Soluciona problemas del equipo, entrena a su equipo en la habilidad de dar retroalimentación entre miembros del equipo, entrena a su equipo en la manera de solucionar conflictos del equipo, en las reuniones del equipo expone abiertamente situaciones que afectan el desempeño del grupo y junto con el equipo buscan soluciones a los problemas que los afectan.</i>
5	<i>Modela equipos auto-dirigidos, delega responsabilidades al equipo, dota al equipo de la autoridad y autonomía necesarias para que funcione independientemente, mantiene reuniones de seguimiento con el equipo para reforzar su desempeño y reconoce o premia los logros del equipo.</i>

8. Planificación y organización

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	No planifica su trabajo, realiza su trabajo de acuerdo a requerimientos inmediatos y ejecuta tareas imprevistas.
2	Planifica el trabajo eventualmente o cuando otros lo solicitan, elabora planes pero su trabajo no se ajusta a los mismos.
3	Planifica planes diarios o semanales de actividades, ejecuta la mayoría de su trabajo de acuerdo a los planes establecidos, verifica el grado de cumplimiento y coordina su agenda según la de los otros.
4	Elabora planes de oficina, equipo, solicita información a su equipo sobre problemas de trabajo, mantiene reuniones con ellos para definir los planes, actualiza o ajusta los planes cuando es necesario, comunica sobre los cambios en los planes y sus razones.
5	Planifica su trabajo y lo hace siguiendo pasos secuenciales. Es organizado.

9. Negociación Internacional

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	
Se define como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Defiende sus intereses y trata de imponerlos a los demás, resta importancia a los intereses o necesidades de los demás y ataca o cuestiona la posición contraria.
2	Negocia sin tácticas, utiliza un número limitado de argumentos cuando negocia y utiliza sus mejores argumentos de manera prematura en una negociación.
3	Negocia sin el suficiente respaldo de información sobre el objeto de la negociación
4	Utiliza tácticas, clarifica el acuerdo ideal para ambas partes, plantea respuestas o tácticas para afrontar las posibles objeciones de la otra parte, cede tácticamente en ciertos puntos sin desequilibrar la posición de ventaja.
5	Utiliza tácticas complejas, elabora un plan de negociación, evita acuerdos que no son beneficiosos para las partes, evita el uso prematuro de los mejores argumentos y maneja el elemento tiempo como recurso de negociación

10. Conocimiento de idiomas

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	
<i>Capacidad para hablar y escribir el idioma inglés.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>No sabe el idioma.</i>
2	<i>Conocimientos básicos del idioma.</i>
3	<i>Entiende pero no habla.</i>
4	<i>Entiende y habla inglés pero no escribe.</i>
5	<i>Habla y escribe perfectamente el idioma inglés.</i>

11. Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES	
<i>Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial. Tomar decisiones claras en situaciones de incertidumbre o ambigüedad.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Actúa con indecisión, toma decisiones fuera de tiempo, evita tomar decisiones para no asumir responsabilidades.</i>
2	<i>Toma decisiones en asuntos menores absteniéndose en los temas más importantes, pasa la responsabilidad de sus decisiones a otros.</i>
3	<i>Asegura las decisiones, si el tiempo lo permite consulta a otros antes de tomar decisiones, toma decisiones con oportunidad, asume la responsabilidad de sus decisiones y comunica o explica a otros el por qué de sus decisiones.</i>
4	<i>Toma las decisiones requeridas, genera varias alternativas antes de tomar una decisión, si el tiempo lo permite consulta a otros para asegurar la calidad de la decisión, mantiene sus decisiones a pesar de dificultades o resistencias y toma decisiones claras cuando la situación lo exige.</i>
5	<i>Toma decisiones en ambientes de incertidumbre, enumera las probables consecuencias de una decisión potencial, genera planes de contingencia para afrontar las probables consecuencias de una decisión dura pero necesaria, proporciona instrucciones claras y orientadas a la acción en situaciones de crisis que requieren acciones rápidas y en situaciones inciertas o ambiguas, establece prioridades claras a la gente.</i>

12. Iniciativa

INICIATIVA	
<i>Preferencia por la acción. Hacer mas allá de lo formalmente requerido por el rol para mejorar los resultados del trabajo. Buscar o aprovechar las oportunidades que conduzcan a mejores rendimientos.</i>	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	<i>Evita el trabajo, dice que "no" cuando le piden colaboración, prefiere no involucrarse en nuevos proyectos o tareas y presenta excusas para no aceptarlas.</i>
2	<i>Deja sin resolver problemas sencillos de su trabajo, no busca trabajo, sólo realiza el que le dicen que tiene que hacer.</i>
3	<i>Trabaja independientemente, ejecuta su trabajo sin necesidad de que alguien le esté insistiendo, sin supervisión constante, informa a su jefe inmediato cada cierto tiempo sobre el avance de su trabajo y resuelve los problemas obvios de su trabajo de manera independiente.</i>
4	<i>Muestra esfuerzo cuando es necesario, entrega las tareas ofrecidas en el plazo acordado, trabaja horas extras si es necesario para completar un trabajo prioritario, colabora cuando otros le solicitan ayuda, asume su responsabilidad cuando su trabajo tiene errores o está fuera de plazos.</i>
5	<i>Hace mucho más allá de lo requerido, aporta a la institución, presenta por escrito planes para mejorar el desempeño de tareas, procesos, programas, etc, involucra a otros en la ejecución de tareas o proyectos que tendrán un impacto importante, planifica y ejecuta tareas que suponen una importante contribución a los objetivos institucionales.</i>

4.2.3.1 DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

El área de Recursos Humanos será la responsable de difundir al personal, los programas de evaluación con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados.

Los aspectos que deben difundirse son los siguientes:

- *Objetivos.*
- *Políticas de evaluación.*
- *Formas de evaluación.*
- *Beneficios.*

El Área de Recursos Humanos deberá diseñar los cuestionarios para evaluar el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades esenciales. Un modelo de cuestionario se adjunta en el Formulario No.3 “Evaluación del Desempeño”.

Formulario No. 3 Evaluación del desempeño

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre:			Cargo:			
Unidad/Área			Fecha:			
DATOS DEL EVALUADOR			Relación con el evaluado:			
Nombre			Jefe Inmediato	Evaluado	Cliente	
			Subalterno	Compañero		
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5	
Motivación	1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza en uno mismo	1	2	3	4	5	
Independencia	1	2	3	4	5	
Planificación y organización	1	2	3	4	5	
Negociación	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	
Conocimiento del idioma inglés	1	2	3	4	5	
Liderazgo en equipo	1	2	3	4	5	
Iniciativa	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
Firma del Evaluador:						

Elaborado por el autor

4.2.3.2 ENTRENAMIENTO A LOS EVALUADORES

El entrenamiento a los evaluadores debe realizarse sobre los siguientes aspectos:

- *Qué se evalúa (comportamientos, resultados, etc.).*
- *Impedir que el sistema de evaluación se convierta en una cacería.*
- *Utilización del cuestionario de evaluación de 360 grados.*
- *Reducción de los errores de calificación (halo, benignidad, eliminar sesgos, etc.).*
- *Desarrollo de la destreza de retroalimentación.*
- *Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.*
- *Usos de la evaluación.*
- *Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.*

Además esta etapa ayuda al esclarecimiento de los objetivos, así como, de la difusión del programa.

Al inicio de este proceso, los evaluadores serán notificados de que participarán en la evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación y regresará el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del equipo designado por Recursos Humanos para la evaluación de 360 grados.

4.2.3.3 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

El análisis del desempeño se realizará dos veces al año y estará a cargo del Área de Recursos Humanos. Para obtener los mejores resultados seguiremos los siguientes pasos:

- *El Área de Recursos Humanos entregará los cuestionarios a cada uno de los trabajadores con la finalidad de evaluar tanto a sus compañeros como a sus subalternos y sus jefes.*
- *El cuestionario se lo realizará de manera anónima para mantener la confidencialidad de los resultados. Para esto se recomienda utilizar un código de identificación a cada evaluador.*
- *Los formularios llenos se remitirán a Recursos Humanos para la tabulación respectiva.*

Una vez obtenidos los resultados de esta evaluación, Recursos Humanos debe hacer una comparación entre el desempeño de los empleados y el desempeño deseado a fin de identificar las brechas existentes, el desempeño deseado será determinado previamente por el personal de Recursos Humanos utilizando el Formulario No.4 "Resultados de la Evaluación de Desempeño".

El puntaje promedio del cuadro es igual a la evaluación del desempeño actual del trabajo. Para el desempeño deseado, se considerará siempre el puntaje de 5. Si el evaluado no obtuvo el puntaje de 5, se deberá reforzar mediante capacitación hasta lograr el desempeño deseado.

A fin de que no mantener reserva en las evaluaciones se utilizarán códigos a los evaluadores, por ejemplo:

<i>Jefe inmediato</i>	100
<i>Evaluated</i>	200
<i>Compañeros</i>	300
<i>Compañero 1</i>	301
<i>Compañero 2</i>	302
<i>Compañero 3</i>	303
<i>Subalternos</i>	400
<i>Subalterno 1</i>	401
<i>Subalterno 2</i>	402
<i>Subalterno 3</i>	403
<i>Cientes</i>	500
<i>Cliente 1</i>	501
<i>Cliente 2</i>	502
<i>Cliente 3</i>	503

Formulario No. 4 Resultados de la Evaluación de desempeño

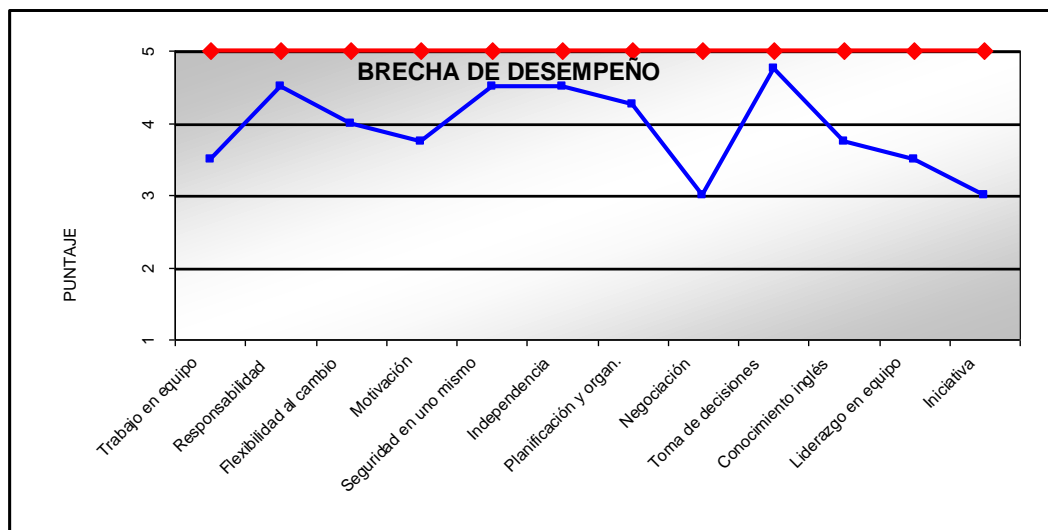
FORMULARIO No. 4								
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO								
Nombre:								
Unidad/Área:								
FACTORES EVALUADOS	Códigos de Evaluadores					Puntaje Promedio	Puntaje Deseado	Brecha de Desempeño
	100	400 (*)	300 (*)	500 (*)	200			
Trabajo en equipo	3	2	2	3	4	3.5	5	-1.5
Responsabilidad	4	3	4	3	4	4.5	5	-0.5
Flexibilidad y facilidad al cambio	5	2	3	3	3	4	5	-1
Motivación	2	3	4	3	3	3.75	5	-1.25
Seguridad y confianza en uno mismo	4	3	2	4	5	4.5	5	-0.5
Independencia	3	2	4	4	5	4.5	5	-0.5
Planificación y organización	4	4	2	3	4	4.25	5	-0.75
Negociación	1	4	1	3	3	3	5	-2
Toma de decisiones	2	4	4	4	5	4.75	5	-0.25
Conocimiento del idioma inglés	3	3	3	3	3	3.75	5	-1.25
Liderazgo en equipo	4	2	2	3	3	3.5	5	-1.5
Iniciativa	2	2	2	3	3	3	5	-2
FORTALEZAS Y DEBILIDADES								
<hr/> <hr/> <hr/>								
SUGERENCIAS								
<hr/> <hr/> <hr/>								
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente (*) : Puntaje promedio c/Item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores</small>								
Líder de Equipo:								

Elaborado por el autor

La brecha de desempeño es la diferencia entre el desempeño actual y el deseado por lo que debemos analizar las causas del por qué de esas

brechas, las mismas que pueden deberse a:

- ✓ Poca motivación.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Falta de retroalimentación referente al desempeño.
- ✓ Falta de enfoque al usuario.
- ✓ Instalaciones, equipos o suministros inadecuados.
- ✓ Conocimientos y habilidades deficientes.



Elaborado por el autor

4.2.3.4 RETROALIMENTAR

Esta etapa se caracteriza por dar a conocer oportuna y abiertamente al empleado, sobre los resultados obtenidos en la evaluación. Esta retroalimentación no proviene de una sola persona, sino del entorno global que incluye al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, inferiores, compañeros, clientes y otras personas fuera de la empresa.

La retroalimentación debe cumplir con las siguientes características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo

- *Descriptiva en lugar de calificativa*
- *Específica y basada en datos*
- *Sensible a las necesidades del evaluado*
- *Entregado en un momento y situación oportunos*
- *Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad, ni a situaciones fuera de control de la persona.*

En la sesión de retroalimentación se debe interpretar los resultados de la evaluación, identificar las áreas en las que un progreso sería útil y posible y analizar las razones de los problemas encontrados y reunir la información necesaria para elaborar un plan de desarrollo individual, formulado entre evaluador y evaluado, a fin de contribuir a superar las posibles necesidades detectadas en la evaluación.

4.2.3.5 SEGUIMIENTO

Es el monitoreo del sistema de gestión de evaluación del desempeño, cuya eficacia se puede analizar a través de los siguientes aspectos:

- *Alineación estratégica*
- *Grado de satisfacción de los usuarios*
- *Integración del sistema*
- *Personal competente*

El seguimiento continuo a los participantes de este proceso, en su lugar de trabajo, es fundamental a fin de evaluar la efectividad en la capacitación. Esto es, como utilizan sus nuevas habilidades, si aun persisten sus debilidades y planificar capacitación adicional. Esto se lo realizará mediante visitas de seguimiento, luego de las cuales se realizarán informes evaluativos que serán presentados a los involucrados,

a sus superiores y al equipo de trabajo de Recursos Humanos.

Este equipo en coordinación con los jefes, evaluará las necesidades del personal y el desempeño de sus colaboradores; aquellos que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

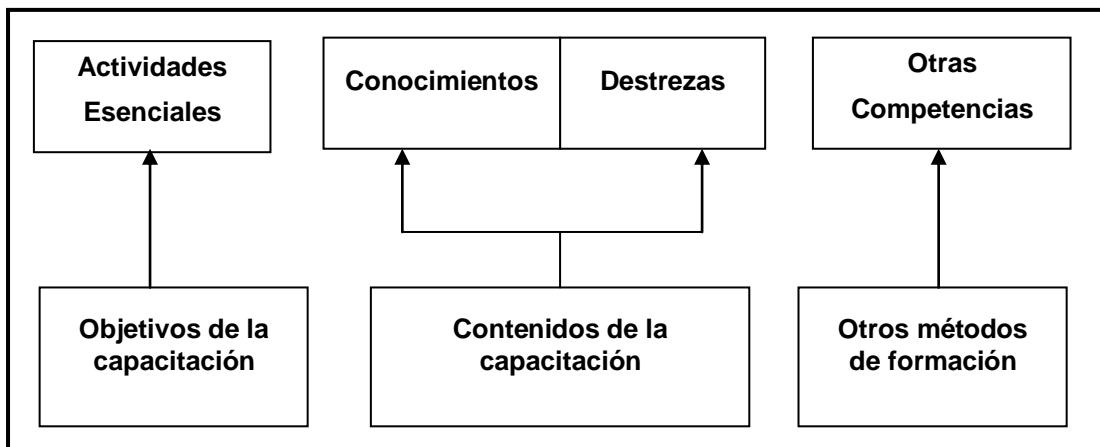
4.2.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

La finalidad de este proceso es la identificación de las actividades claves de los cargos, sus correspondientes competencias, para capacitar al personal según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas y así mejorar los niveles de desempeño del personal de la organización.

4.2.4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.

Los perfiles integrales de competencias constituyen una forma efectiva de identificar los requerimientos de capacitación, las actividades esenciales se convierten en los objetivos de la capacitación, razón por la cual se busca dar énfasis a lo importante y no a lo secundario, y además porque éstos deben formularse en términos de conductas observables. Por otra parte los conocimientos y destrezas constituyen el contenido de la capacitación. Las ideas expresadas anteriormente se resumen en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 8 *Detección de Necesidades de capacitación*



Fuente: Levy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Elaborado por el autor

A fin de detectar las necesidades de capacitación en la empresa se utilizará el “Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación”, para luego ser tabulado y determinar cuales son las más importantes para fortalecer según las necesidades.

Formulario No. 5 Detección de necesidades de capacitación.

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El objetivo del presente formulario es determinar las Necesidades de Capacitación del personal Administrativo (Programa Anual de Capacitación) de las diferentes áreas de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada en su caso y coloque una (X) en los espacios de opción múltiple (Su información será manejada en forma confidencial, es exclusivamente para efectos de Capacitación y desarrollo de personal).

I. DATOS GENERALES

Nombre:	Departamento:
Área:	Puesto:

Mencione 6 actividades de mayor importancia que realiza actualmente:

1.-	4.-
2.-	5.-
3.-	6.-

II. HISTORIAL DE CAPACITACIÓN

¿Ha participado en el último año en cursos de Capacitación? Sí () NO ()

En caso afirmativo, mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes:

1. _____	Constancia	Sí ()	NO ()
2. _____	Constancia	Sí ()	NO ()
3. _____	Constancia	Sí ()	NO ()
4. _____	Constancia	Sí ()	NO ()

III. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Señale con una (X) en cual de los cursos que a continuación se menciona **NO HA PARTICIPADO**.

() _____	() _____
() _____	() _____

IV. CURSOS QUE NO VIENEN CONTEMPLADOS:

Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no vienen contemplados:

1.-	3.-
2.-	4.-

V. RECOMENDACIONES

Anote en el espacio las recomendaciones o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con Capacitación.

Elaborado por:	Revisado por:
----------------	---------------

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Elaborado por el autor

4.2.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.

El plan de capacitación debe ser el resultado de la retroalimentación respecto al rendimiento del empleado. Este instrumento debe reflejar las competencias que son necesarias desarrollar en el empleado para buscar mejores niveles de efectividad en el desempeño de tareas.

Es importante tener claro que no solo a través de cursos, seminarios, etc, se podrá desarrollar las competencias requeridas por la organización, sino que será necesario emplear otras alternativas de formación y desarrollo. Las modalidades de capacitación que se recomienda son:

- ✓ **Formación:** *Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general con relación al contexto laboral.*
- ✓ **Actualización:** *Es para proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científicos-tecnológicos de una determinada actividad.*
- ✓ **Especialización:** *Está orientada a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias al desarrollo de habilidades relacionada a una determinada actividad.*
- ✓ **Perfeccionamiento:** *Tiene como finalidad ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos en el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.*
- ✓ **Complementación:** *Está orientado a reforzar la formación de los trabajadores, para alcanzar los niveles deseados.*

Para esto es importante diferenciar lo que es capacitación y desarrollo: Capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo

propósito es preparar al personal y que éste se encuentre listo para el proceso productivo, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador. Mientras que el desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad del cargo. La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros.

4.2.4.3 PROGRAMACIÓN DE EVENTOS

En esta etapa es importante estructurar los programas generales y analíticos del evento, los mismos que deberán contener objetivos de aprendizaje, derivados de las conductas esenciales identificadas en los formularios de detección de necesidades, responsabilidad a cargo del área de Recursos Humanos.

El programa general del evento debe contener los siguientes elementos:

- *Nombre del evento*
- *Objetivo general*
- *Objetivos específicos*
- *Contenidos*
- *Requisitos*
- *Duración*
- *Evaluación*
- *Metodología*

Las conductas aprendidas en el proceso de capacitación, más adelante constituirán los insumos fundamentales para medir la eficacia del entrenamiento.

El propósito fundamental del diseño de los programas de capacitación es lograr la llamada transferencia del aprendizaje, es decir, lo aprendido en

aula llevar a la situación real de trabajo.

Capacitación
<i>Se la realiza mediante cursos o seminarios en aulas.</i>
Desarrollo de Competencias
<i>Es una capacitación mediante películas, visitas, talleres, libros</i>
Desarrollo de Competencias en el puesto
<i>Es la capacitación mediante la aplicación del trabajo en el mismo puesto de trabajo.</i>

Elaborado por el autor

4.2.4.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.

Este proceso tiene como finalidad obtener información oportuna de los participantes, instructores, autoridades, para generar acciones inmediatas de mejoramiento, en la perspectiva de garantizar que los participantes adquieran las competencias necesarias para el desempeño eficiente en su trabajo.

Antes del inicio de un evento de capacitación se tomará una prueba de evaluación, la cual será comparada con el examen al final del evento para verificar los alcances del programa, independientemente de las evaluaciones que se apliquen durante el desarrollo del evento de capacitación. Esta evaluación deberá considerar dos puntos básicos:

- ✓ *Determinar si la capacitación produjo los cambios deseados en el comportamiento de los empleados.*
- ✓ *Demostrar si los resultados de la capacitación están acordes con los objetivos organizacionales.*

La capacitación alcanzará su objetivo si los conocimientos obtenidos son aplicados en el puesto de trabajo.

Dependiendo de la orientación de la capacitación, la evaluación logrará los siguientes resultados:

✓ ***Evaluación en el ámbito empresarial***

- 1. Aumento de la eficacia organizacional*
- 2. Mejoramiento de la imagen de la empresa*
- 3. Mejoramiento del clima organizacional*
- 4. Mejor relaciones entre empresa y empleado*
- 5. Facilidad en los cambios y en la innovación*
- 6. Aumento en la eficiencia*

✓ ***Evaluación en el ámbito de recursos humanos***

- 1. Reducción de la rotación del personal*
- 2. Reducción del ausentismo*
- 3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados*
- 4. Aumento de las habilidades de las personas*
- 5. Elevación del conocimiento de las personas*
- 6. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas*

✓ ***Evaluación a nivel de las tareas y operaciones***

- 1. Aumento de la productividad*
- 2. Mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios*
- 3. Reducción del ciclo de la producción*
- 4. Reducción del tiempo de entrenamiento*

5. Reducción del índice de accidentes
6. Reducción del índice de mantenimiento de maquinas y equipos¹⁵.

4.2.4.5 SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Es una etapa que tiene por objeto analizar el efecto-impacto de la capacitación recibida, luego de un período de tiempo, generalmente 3 meses después del curso.

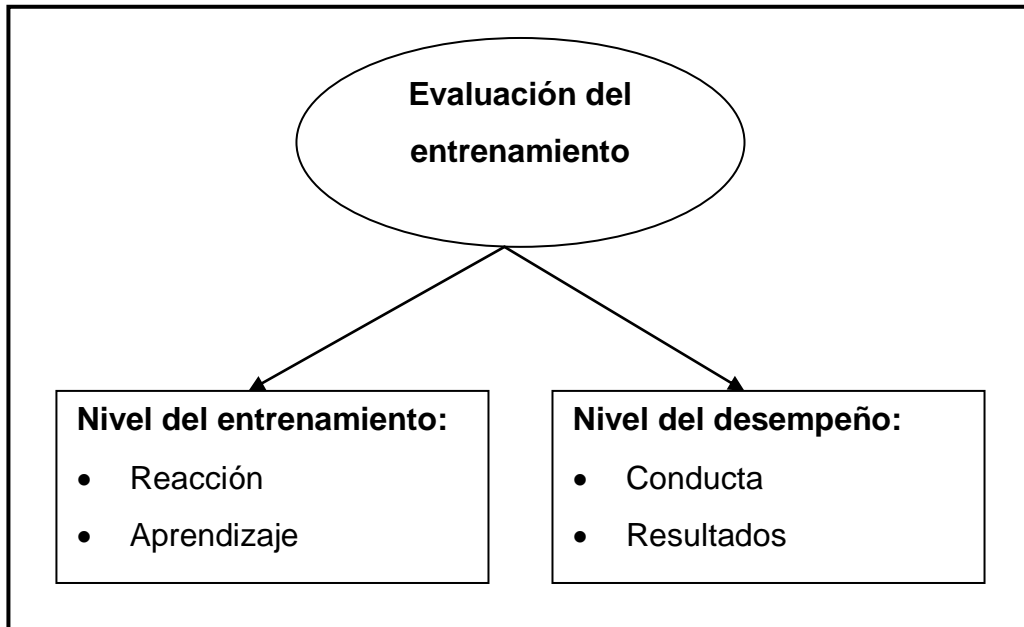
Es un proceso evaluativo para averiguar si la gente aprendió y si su aplicación permitió mejorar el desempeño del participante en su lugar de trabajo.

Se lo realiza mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos, comparando el rendimiento del trabajador antes y después de la capacitación, comparando grupos capacitados y grupos no capacitados.

Hoy en día se determina la idoneidad o no de un programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo. Si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, su identificación con la empresa o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

¹⁵ Capacitación de personal - Apuntes de administración de empresas y negocios.
www.elprisma.com

Gráfico No. 9 Evaluación del entrenamiento



Fuente: Levy-Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000. Elaborado por el autor

4.2.5 SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

La finalidad de esta fase es brindar una guía para la ejecución del proceso de selección de personal en la empresa, mediante una herramienta sencilla, eficaz para diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización y un medio para que toda organización logre sus objetivos.

Existen dos formas para la selección de personal dentro de una organización: Selección Interna y Externa. La selección interna de personal es cuando se escoge a los trabajadores de una misma empresa para que ocupe una vacante o un nuevo puesto; y la selección externa de personal es cuando se escoge al personal de gente que no trabaja en la empresa.

Selección Interna.

La empresa, como política de la misma, ofrecerá al personal interno la oportunidad de cubrir la vacante con un mes de anticipación antes de ofrecerla al mercado externo. El proceso de reclutamiento externo puede durar varias semanas más que el reclutamiento interno para llenar una vacante. Con esto obtenemos motivación del personal, obliga a que los empleados se capaciten permanentemente, se conoce al personal y reduce el riesgo de realizar una selección inadecuada, es más rápida y menos costosa, aminora la fase de adaptación del candidato.

Selección externa.

Se selecciona personal de fuera de la empresa y se lo realiza mediante diferentes técnicas como son: formales, informales y anuncios:

Formales:

- *Oficinas de empleo*
- *Base de datos mediante solicitudes directas*
- *Centro de formación*
- *Personal con trabajo en prácticas, etc.*

Informales:

- *Conocidos*
- *Amigos propios y de empleados*
- *Parientes*
- *Ex empleados*
- *Profesores*

Anuncios

- *Medios digitales*

- *Prensa*
- *Revistas profesionales*
- *Boletines*
- *Tablones de Centros de enseñanza, Colegios y Asociaciones*

La selección de personal externo permite que a la organización ingresen nuevas ideas, mejores técnicas de trabajo o mayor formación que las actuales.

La selección interna o externa se la realizará de la siguiente manera:

- *Paso 1. Recepción de solicitudes*
La empresa comunica a todos sus empleados sobre la vacante para que apliquen los interesados o mediante anuncios de periódico solicita se presenten los interesados en cubrir un puesto con la especificación de las características del puesto.
- *Paso 2. Verificación de datos y referencias*
Hay que tratar de ser totalmente imparciales por que las referencias no pueden ser objetivas, principalmente en los aspectos negativos.
- *Paso 3. Pruebas de selección*
Con las pruebas psicológicas, de conocimiento y de desempeño, se determinarán las competencias del candidato frente a las competencias del puesto.

En el Formulario No. 5 “Matriz Individual” se identificará cada competencia con una puntuación de 1 a 3 de acuerdo al siguiente análisis:

Competencia requerida por el puesto: *En esta columna se detallan*

todas las competencias requeridas por el puesto a ocuparse y es el referente para evaluar las competencias de los candidatos.

Evaluación de la competencia del candidato: En esta columna se deberá calificar de A, B o C, cada competencia de acuerdo a los siguientes aspectos y el grado de modificabilidad de la competencia:

PUNTAJE	ASPECTO EVALUADO
A	La organización puede capacitar al candidato en la competencia durante el desempeño del puesto
B	La organización puede capacitar al candidato antes y durante el desempeño del puesto.
C	Antes de desempeñar el puesto, la persona debe tener la competencia.

Fuente: Levy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Elaborado por el autor

TIPO DE COMPETENCIA	GRADO DE MODIFICABILIDAD
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

Fuente: Levy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Elaborado por el autor

Adicionalmente se recomienda preguntar a los expertos del puesto qué competencias pueden adquirirse o aprenderse, una vez que ingrese a la organización y qué competencias debe traer la persona a la empresa y que son indispensables para la contratación, información que se registrará en la columna **observaciones**.

Instrumento de evaluación: En esta columna se registran los instrumentos o métodos que se utilizaron para evaluar la competencia. Estos pueden ser: Pruebas de conocimientos, Certificados, Experiencia laboral, Entrevistas situacionales, Centros de evaluación (assessment center), Tests de inteligencia, aptitudes y de personalidad.

A continuación se detallan algunas técnicas utilizadas en Centros de Evaluación¹⁶ que permitirán probar al postulante en diversas situaciones y evaluar su desempeño en distintos escenarios:

Charola de entrada	Duración: 2 Horas
<p>Características del ejercicio: Es un ejercicio individual y estructurado en donde debe resolverse una serie de situaciones a las que se enfrenta una persona que acaba de ingresar a una empresa, jugando el papel de un jefe de posición media.</p>	
<p>Objetivo: Observar comportamientos relacionados con análisis y solución de problemas, programación administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones y trabajo bajo presión.</p>	

¹⁶ Centros de Evaluación (ASSESSMENT CENTER) Jaime Grados, Editorial El Manual Moderno. 2000.

Consejo Municipal	Duración: 2 Horas
<p>Características del ejercicio: Es un juego estructurado para trabajo en equipo que consta de dos partes: la primera cada participante decidirá a cual departamento o departamentos se le entregará el financiamiento de una cantidad de dinero. En segundo los participantes deben llegar a una decisión por consenso acerca de la cantidad entregada a los mismos.</p>	
<p>Objetivo: Observar comportamientos relacionados con varias dimensiones como análisis y solución de problemas, programación administrativa, toma de decisiones, organización administrativa, trabajo bajo presión, impacto personal, comunicación verbal, persuasión, liderazgo, colaboración y manejo de conflictos..</p>	

In-Basket	Duración: 2 Horas
<p>Características del ejercicio: Es un juego individual y estructurado en el cual debe resolverse una serie de situaciones a las que se enfrenta una persona que acaba de ingresar a una empresa jugando el papel de un Gerente.</p>	
<p>Objetivo: Observar comportamientos relacionados con varias dimensiones como análisis y solución de problemas, programación administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones, así como, trabajo bajo presión.</p>	

solicitante a fin de determinar si es que el postulante está en capacidad de desempeñar el puesto y compararlo entre los otros solicitantes. Se la realizará mediante entrevistas mixtas a fin de que las preguntas estructuradas sean comparadas entre los solicitantes y las no estructuradas permitan identificar las características específicas del solicitante.

- *Paso 5. Examen médico (selección externa)*
Es importante para determinar si los solicitantes no tienen enfermedades contagiosas, para prevenir accidentes y para el caso de personas que se ausentaren con frecuencia.
- *Paso 6. Entrevista con el supervisor o jefe inmediato*
Es la entrevista que permite contratar al solicitante ya que en este caso el entrevistador está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.
- *Paso 7. Descripción realista del puesto*
Es importante tener una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que va a realizar el solicitante al puesto, ya que cuando las expectativas del solicitante difieren de su futura posición los resultados serán negativos.
- *Paso 8. Decisión de contratar*
Se la realizará entre el jefe de personal y el jefe inmediato según sea que el solicitante que cubra las expectativas previstas. Será importante comunicar a los solicitantes que fueron rechazados para mantener el prestigio de la empresa.

4.2.5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE CANDIDATOS

5 CAPÍTULO V

5.1 APLICACIÓN DEL MODELO

Para un mejor entendimiento del modelo de gestión por competencias, se lo aplicará en ejemplos de tres puestos de trabajo de tres distintas empresas.

5.1.1 ANALISIS PUESTO GERENTE DE VENTAS (EMPRESA AZUCARERA)

La empresa IANCEM dedicada a la producción de azúcar, en conjunto con La Troncal, San Carlos, Valdez, Isabel María, y Monterrey, siendo los tres primeros quienes producen el 90 % de la producción nacional, estos ingenios conjuntamente con el Ingenio Isabel María se ubican en el Litoral Ecuatoriano, cuya zafra se inicia en el mes de julio y termina en diciembre, con procesos de molienda de 24 horas en tres turnos y un período interzafra (lo destinan exclusivamente a la reparación de maquinaria) entre enero - junio; El Gerente de Ventas pertenece a la empresa IANCEM la misma que se encuentran localizada en la Región Sierra la producción de azúcar se da en todo el año, trabajando seis días a la semana, el período interzafra lo realizan entre enero-febrero. Luego su principal responsabilidad es coordinar la producción y la venta de azúcar refinada, estando en capacidad de producir de acuerdo con los requerimientos de la industria.

5.1.1.1 SENSIBILIZACION

Para el proceso de sensibilización en esta empresa azucarera se recomienda la integración de un grupo de trabajo con 4 personas de Recursos Humanos, considerando que el total de funcionarios en esta

área es de 12 personas.

El cronograma para el proceso de sensibilización del personal es el siguiente:

Cuadro No. 4 Cronograma de sensibilización Gerente Ventas

CRONOGRAMA PARA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL							
ACTIVIDADES	DURACION						
	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7
Presentación del modelo a ser aplicado en la empresa	■	■					
Capacitación al personal (seminarios)			■	■			
Talleres de discusión					■	■	
Cierre del proceso de sensibilización							■

Elaborado por el autor.

- En la presentación del modelo se indicará al personal, las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias a ser implantado en la empresa azucarera.
- La capacitación al personal se realizará mediante seminarios sobre Implementación de modelos por competencias.
- Talleres de discusión a fin de que el personal tenga la oportunidad de interactuar sobre el modelo a implementarse y la realidad actual de la empresa.
- En el cierre del proceso de sensibilización se obtendrán recomendaciones para su aplicación.

5.1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS.

En este punto, se determinan las actividades esenciales del puesto de Gerente de Ventas:

Formulario No. 8 Identificación de Actividades Esenciales Gerente Ventas.

FORMULARIO No. 1					
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	Comercialización				
ÁREA:	Ventas				
PUESTO DE TRABAJO:	Gerente de Ventas				
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Ing. Juan Pérez				
FECHA DE ENTREVISTA:	21 de diciembre del 2007				
ENTREVISTADOR:	Ing. Yozeth Estrada				
No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	FRE	CE	CM	TOTAL
1	Planeación y presupuesto de ventas.	1	5	5	26
2	Estructura de organización de ventas.	2	5	4	22
3	Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.	1	3	3	10
4	Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.	2	3	3	11
5	Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.	2	3	3	11

El equipo de trabajo se reunió con el Gerente de Ventas a fin de determinar las competencias para las actividades esenciales de su puesto.

Formulario No. 9 Perfil de Competencias Gerente de Ventas

FORMULARIO No. 2		
PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO		
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	Comercialización	
ÁREA:	Ventas	
PUESTO DE TRABAJO:	Gerente de Ventas	
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO
Planeacion y presupuesto de ventas	Responsabilidad	5
	Planificación y Organización	4
	Seguridad y Confianza	5
	Toma de decisiones	4
Estructura de organización de ventas.	Trabajo en Equipo	4
	Flexibilidad y facultad al cambio	4
	Liderazgo en equipo	4
REQUERIMIENTOS MINIMOS DE EDUCACION		
Ingenieria comercial, financiera o ingenieria en marketing.		
OBSERVACIONES		
Deseable el manejo del idioma inglés		
Elaborado por: Recursos Humanos		Revisado por: Yozeth Estrada
		Fecha: 21-12-2007

5.1.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Utilizando el modelo de evaluación de 360 grados, se evaluó el desempeño del Gerente de Ventas, el cual obtuvo las siguientes calificaciones por parte de sus colaboradores.

A fin de que no mantener reserva en las evaluaciones se utilizarán códigos a los evaluadores, por ejemplo:

<i>Jefe inmediato</i>	100
<i>Evaluated</i>	200
<i>Compañeros</i>	300
<i>Compañero 1</i>	301
<i>Compañero 2</i>	302
<i>Compañero 3</i>	303
<i>Subalternos</i>	400
<i>Subalterno 1</i>	401
<i>Subalterno 2</i>	402
<i>Subalterno 3</i>	403
<i>Cientes</i>	500
<i>Cliente 1</i>	501
<i>Cliente 2</i>	502
<i>Cliente 3</i>	503

▪ **Evaluación del Jefe Inmediato, código 100**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>			Cargo: <i>Gerente de Ventas</i>			
Unidad/Área: <i>Ventas</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Ing. Yozeth Estrada</i>		Jefe Inmediato <input checked="" type="checkbox"/>		Evaluado <input type="checkbox"/>		
		Subalterno <input type="checkbox"/>		Cliente <input type="checkbox"/>		
		Compañero <input type="checkbox"/>				
Relación con el evaluado:						
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5	
<i>Planificación y organización</i>	1	2	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1	2	3	4	5	
<i>Liderazgo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
<i>El Gerente de Ventas si posee los valores de la organización.</i>						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Es una persona que conoce lo que hace y tiene experiencia.</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
<i>Tener un poco mas de apertura con los cambios.</i>						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Juan Martínez</i>						

▪ **Evaluación a sí mismo, código 200**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>			Cargo: <i>Gerente de Ventas</i>			
Unidad/Área: <i>Ventas</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>		Jefe Inmediato <input type="checkbox"/>		Evaluado <input checked="" type="checkbox"/>		
		Subalterno <input type="checkbox"/>		Compañero <input type="checkbox"/>		
Relación con el evaluado:						
				Cliente <input type="checkbox"/>		
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5	
<i>Planificación y organización</i>	1	2	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1	2	3	4	5	
<i>Liderazgo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Juan Perez</i>						

▪ **Evaluación de sus compañeros (2), código 300**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>				Cargo: <i>Gerente de Ventas</i>		
Unidad/Área: <i>Ventas</i>				Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>		
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Carlos Ordóñez</i>				Relación con el evaluado:		
				Jefe Inmediato	Evaluado	Cliente
				Subalterno	Compañero X	
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Responsabilidad</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Planificación y organización</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Liderazgo en equipo</i>	1	2	3	(4)	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
<i>Es una persona que se encuentra comprometido con la organización.</i>						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Tiene liderazgo.</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Carlos Ordóñez</i>						

FORMULARIO No. 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: *Ing. Juan Perez*

Unidad/Área: *Ventas*

Cargo: *Gerente de Ventas*

Fecha: *21 de diciembre del 2007*

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: *Cristina Vintimilla*

Relación con el evaluado:

Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Evaluado	<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>
Subalterno	<input type="checkbox"/>	Compañero	<input checked="" type="checkbox"/>		

FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)

	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Responsabilidad</i>	1	<input checked="" type="radio"/> 2	3	4	5	
<i>Planificación y organización</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	<input checked="" type="radio"/> 2	3	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1	<input checked="" type="radio"/> 2	3	4	5	
<i>Liderazgo en equipo</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente

CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

Sería importante que se compenetre mas con la empresa.

DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO

¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?

Que aprenda a trabajar en equipo.

Firma del Evaluador: *Cristina Vintimilla*

▪ **Evaluación de subalternos (2), código 400**

FORMULARIO No. 3							
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO							
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>				Cargo: <i>Gerente de Ventas</i>			
Unidad/Área: <i>Ventas</i>				Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR							
Nombre: <i>Carlos Razo</i>				Relación con el evaluado:			
				Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Evaluado	<input type="checkbox"/>
				Subalterno	<input checked="" type="checkbox"/>	Compañero	<input type="checkbox"/>
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)							
CALIFICACIÓN						OBSERVACIONES	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5		
<i>Planificación y organización</i>	1	2	3	4	5		
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	1	2	3	4	5		
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5		
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5		
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1	2	3	4	5		
<i>Liderazgo en equipo</i>	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente							
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?							
<i>Es una persona muy honesta.</i>							
.....							
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO							
<i>Tiene muchas ganas de ser el mejor</i>							
.....							
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?							
<i>Que planifique mejor las cosas.</i>							
.....							
Firma del Evaluador: <i>Carlos Razo</i>							

FORMULARIO No. 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: *Ing. Juan Perez*

Unidad/Área: *Ventas*

Cargo: *Gerente de Ventas*

Fecha: *21 de diciembre del 2007*

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: *Carlos Artieda*

Relación con el evaluado:

Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Evaluado	<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>
Subalterno	<input checked="" type="checkbox"/>	Compañero	<input type="checkbox"/>		

FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)

	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
<i>Responsabilidad</i>				4		
<i>Planificación y organización</i>				4		
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>				4		
<i>Toma de decisiones</i>				4		
<i>Trabajo en equipo</i>			3			
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>			3			
<i>Liderazgo en equipo</i>		2				
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente

CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

.....

DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO

Es muy responsable en su trabajo.

.....

¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?

.....

.....

Firma del Evaluador: *Carlos Artieda*

▪ **Evaluación de un cliente, código 500**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>			Cargo: <i>Gerente de Ventas</i>			
Unidad/Área: <i>Ventas</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Mónica Subía</i>		Jefe Inmediato <input type="checkbox"/>		Evaluado <input type="checkbox"/>		
		Subalterno <input type="checkbox"/>		Compañero <input type="checkbox"/>		
Relación con el evaluado:						
				Cliente <input checked="" type="checkbox"/>		
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Responsabilidad</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Planificación y organización</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Liderazgo en equipo</i>	1	2	(3)	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
<i>Está empeñado en que su empresa sea la mejor del mercado</i>						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Es una persona que sabe atender a sus clientes</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Mónica Subía</i>						

Sobre la base de las evaluaciones obtenidas en los Formularios No. 3, se promedian sus calificaciones y obtenemos las brechas de desempeño que aparecen en el Formulario No. 4.

Formulario No. 10 Resultados Evaluación desempeño Gerente de Ventas

FORMULARIO No. 4								
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO								
Nombre: <i>Ing. Juan Perez</i>								
Unidad/Área: <i>Ventas</i>								
FACTORES EVALUADOS	Códigos de Evaluadores					Puntaje Promedio	Puntaje Deseado	Brecha de Desempeño
	100	400 (*)	300 (*)	500 (*)	200			
<i>Responsabilidad</i>	3	3.5	2	2	3	2.7	5	2.3
<i>Planificación y organización</i>	3	3.5	2.5	3	3	3.0	4	1.0
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	2	3.5	3	2	3	2.7	5	2.3
<i>Toma de decisiones</i>	4	3	2.5	3	3	3.1	4	0.9
<i>Trabajo en equipo</i>	4	2.5	2.5	3	3	3.0	4	1.0
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	2	3.5	3.5	2	3	2.8	4	1.2
<i>Liderazgo en equipo</i>	4	3	3.5	3	3	3.3	4	0.7
FORTALEZAS Y DEBILIDADES								
<i>Es una persona que tiene liderazgo y sabe conducir un equipo de trabajo.</i>								

SUGERENCIAS								

<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente (*) : Puntaje promedio c/tem = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores</small>								
Líder de Equipo: <i>Yozeth Estrada</i>								

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El objetivo del presente formulario es determinar las Necesidades de Capacitación del personal Administrativo (Programa Anual de Capacitación) de las diferentes áreas de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada en su caso y coloque una (X) en los espacios de opción múltiple (Su información será manejada en forma confidencial, es exclusivamente para efectos de Capacitación y desarrollo de personal).

I. DATOS GENERALES

Nombre: <i>Juan Perez</i>	Departamento: <i>Comercialización</i>
Área: <i>Ventas</i>	Puesto: <i>Gerente de Ventas</i>

Mencione las actividades de mayor importancia que realiza actualmente:

<i>1.- Planeacion y presupuesto de ventas.</i>	<i>4.- Compensación y motivación la fuerza de ventas.</i>
<i>2.- Estructura de organización de ventas.</i>	<i>5.- Medición y evaluación desempeño fuerza de</i>
<i>3.- Reclutamiento y selección fuerza de ventas.</i>	

II. HISTORIAL DE CAPACITACIÓN

¿Ha participado en el último año en cursos de Capacitación?	Sí (<input checked="" type="checkbox"/>)	NO (<input type="checkbox"/>)	
En caso afirmativo, mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes:			
<i>1.- Gerencia de Ventas</i>	Constancia	Sí (<input type="checkbox"/>)	NO (<input type="checkbox"/>)
<i>2.- Negociación de Proyectos</i>	Constancia	Sí (<input type="checkbox"/>)	NO (<input type="checkbox"/>)
<i>3.- Habilidades Gerenciales</i>	Constancia	Sí (<input type="checkbox"/>)	NO (<input type="checkbox"/>)
4. _____	Constancia	Sí (<input type="checkbox"/>)	NO (<input type="checkbox"/>)

III. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Señale con una (X) en cual de los cursos que a continuación se menciona **NO HA PARTICIPADO**.

<input checked="" type="checkbox"/> <i>Balance Score Card</i>	<input type="checkbox"/> <i>Costos</i>
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Proyectos</i>	<input type="checkbox"/> <i>Calidad de Recursos Humanos</i>
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Tributación</i>	<input type="checkbox"/> <i>Habilidades Gerenciales</i>

IV. CURSOS QUE NO VIENEN CONTEMPLADOS:

Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no vienen contemplados:

<i>1.- Alta Gerencia</i>	<i>3.-</i>
<i>2.- Administración de Personal</i>	<i>4.-</i>

V. RECOMENDACIONES

Anote en el espacio las recomendaciones o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con Capacitación.

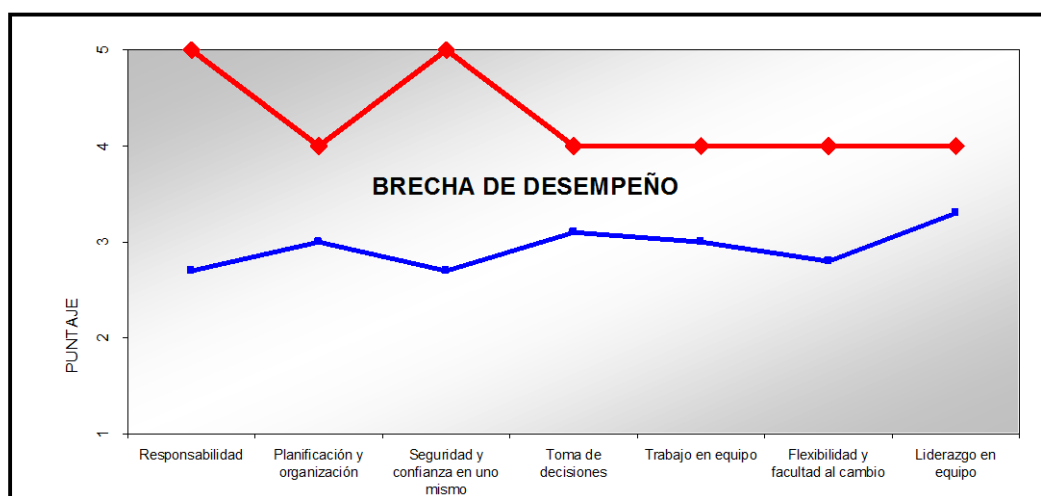
Elaborado por: <i>Juan Pérez</i>	Revisado por: <i>Yozeth Estrada</i>
----------------------------------	-------------------------------------

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

5.1.1.4 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Adicionalmente al cuadro de detección de necesidades de capacitación y sobre la base del Formulario No. 4, obtenemos la brecha de desempeño con relación a las competencias del evaluado y las requeridas por el puesto.

El siguiente grafico muestra la brecha de desempeño del Gerente de Ventas y permite determinar las oportunidades de capacitación a fin de obtener el nivel deseado por la empresa.



Para cumplir con esta capacitación se ha elaborado un cuadro en el que detalla para cada competencia, los cursos que debe seguir el Gerente de Ventas para su desarrollo.

DETALLE DE CURSOS DE CAPACITACION PARA EL GERENTE DE VENTAS		
COMPETENCIAS	BRECHA DE DESEMPEÑO	ACTIVIDAD/ CAPACITACION.
<i>Responsabilidad</i>	2.3	<i>Calidad de recursos humanos</i>
<i>Planificación y organización</i>	1.0	<i>Calidad de recursos humanos</i>
<i>Seguridad y confianza en uno mismo</i>	2.3	<i>Habilidades gerenciales</i>
<i>Toma de decisiones</i>	0.9	<i>Habilidades gerenciales</i>
<i>Trabajo en equipo</i>	1.0	<i>Proyectos</i>
<i>Flexibilidad y facultad al cambio</i>	1.2	<i>Proyectos</i>
<i>Liderazgo en equipo</i>	0.7	<i>Desarrollo organizacional</i>

Es importante para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo que se incluya al Gerente de Ventas en actividades como desarrollo de proyectos empresariales, preparación de planes estratégicos entre otros que permitir mejorar su desempeño.

Adicionalmente se organizarán talleres en los cuales se apliquen dinámicas para el desarrollo de trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, responsabilidad, etc., en los cuales se fomente el desarrollo de competencias mediante películas como “La Terminal”, “Hombre de Familia”, “EL Secreto” y “Hombres de Honor”. Será importante que realizar visitas a otras empresas y se le recomienda la lectura de los siguientes libros a fin de desarrollar ciertas competencias que necesita en el puesto:

- *“Las Grandes Decisiones de los Grandes Empresarios” de Robert Heller.*
- *“Liderazgo sin límite. Manual de Supervivencia para Managers” de Roland Heifetz y Marty Linski.*
- *“Gerencia Estratégica” de Humberto Serna Gómez.*
- *“Gerencia y Liderazgo” de Santiago Lazzati y Edgardo Sanguinetti.*
- *“Procedimientos Especiales: Responsabilidad Administrativa” de Eloy*

Colom Piazuelo.

- *“El Bienestar Social y la Responsabilidad Individual” de Robert Goodin y David Schmidtz.*
- *“La Responsabilidad de los Administradores” de Emilio Beltrán.*
- *“La Empresa Honesta: Como Convertir la Responsabilidad Corporativa en una Ventaja” de Marc Epstein y Bill Birchard..*
- *“Liderazgo y Motivación de trabajo de equipos”, de María Teresa Palomo.*

5.1.2 ANÁLISIS PUESTO ASISTENTE ADMINISTRATIVA (EMPRESA TUBASEC C.A.)

TUBASEC C.A. empresa ecuatoriana que contribuye desde hace más de tres décadas al desarrollo del Ecuador, inició su actividad con su línea de tuberías, llevando agua potable a todos los rincones del país y paso a paso ha dado crecimiento a su línea de productos con una fuerte política de diversificación entrando en el mundo de las cubiertas.

La Asistente Administrativa, tiene la responsabilidad de llevar a cabo juntas administrativas, viajes de negocios, presentaciones de productos, etc.

5.1.2.1 SENSIBILIZACIÓN

Para el proceso de sensibilización en esta empresa se recomienda la integración de un grupo de trabajo con 5 personas de Recursos Humanos, considerando que el total de funcionarios en esta área es de 14 personas.

El cronograma para el proceso de sensibilización del personal es el siguiente:

Cuadro No. 5 Cronograma de sensibilización Asistente de Ventas

CRONOGRAMA PARA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL							
ACTIVIDADES	DURACION						
	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7
Presentación del modelo a ser aplicado en la empresa	■	■					
Capacitación al personal (seminarios)			■	■			
Talleres de discusión					■	■	
Cierre del proceso de sensibilización							■

Elaborado por el autor.

- *En la presentación del modelo se indicará al personal, las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias a ser implantado en la empresa azucarera.*
- *La capacitación al personal se realizará mediante seminarios sobre Implementación de modelos por competencias.*
- *Talleres de discusión a fin de que el personal tenga la oportunidad de interactuar sobre el modelo a implementarse y la realidad actual de la empresa.*
- *En el cierre del proceso de sensibilización se obtendrán recomendaciones para su aplicación.*

5.1.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS.

En este punto, se determinan las actividades esenciales del puesto de Asistente Administrativa mediante el formulario No. 1 “Identificación de Actividades Esenciales”.

FORMULARIO No. 2

PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO

DEPARTAMENTO/UNIDAD:

Gerencia General

ÁREA:

Administración

PUESTO DE TRABAJO:

Asistente Administrativa

ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO
<i>Organizar y asistir a reuniones</i>	<i>Trabajo en Equipo</i>	3
	<i>Motivación</i>	3
	<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	3
	<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	4
<i>Redactar correctamente informes a la Junta Administrativa</i>	<i>Responsabilidad</i>	5
	<i>Planificación y Organización</i>	4
	<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	4
	<i>Iniciativa</i>	3

REQUERIMIENTOS MINIMOS DE EDUCACION

Segundo nivel Secretaria bilingüe

OBSERVACIONES

Elaborado por: *Recursos Humanos*

Revisado por: *Gerente General*

Fecha: *21-12-2007*

El equipo de trabajo se reunió con la Asistente Administrativa a fin de determinar las competencias para las actividades esenciales de su puesto.

FORMULARIO No. 1					
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	<i>Gerencia General</i>				
ÁREA:	<i>Administración</i>				
PUESTO DE TRABAJO:	<i>Asistente Administrativa</i>				
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	<i>Lilia Noboa</i>				
FECHA DE ENTREVISTA:	<i>21 de diciembre del 2007</i>				
ENTREVISTADOR:	<i>Lida Cueva</i>				
No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	FRE	CE	CM	TOTAL
1	<i>Organizar y asistir a reuniones</i>	4	4	4	20
2	<i>Establecer buenos contactos telefónicos</i>	5	3	3	14
3	<i>Redactar correctamente informes a la Junta administrativa</i>	5	4	3	17
4	<i>Preparar presentación de productos</i>	2	5	3	17
5	<i>Organizar viajes de negocios</i>	1	5	3	16

5.1.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Utilizando el modelo de evaluación de 360 grados, se evaluó el desempeño del Asistente Administrativa, la cual obtuvo las siguientes calificaciones por parte de sus colaboradores.

A fin de que no mantener reserva en las evaluaciones se utilizarán códigos a los evaluadores, por ejemplo:

<i>Jefe inmediato</i>	<i>100</i>
<i>Evaluated</i>	<i>200</i>
<i>Compañeros</i>	<i>300</i>
<i>Compañero 1</i>	<i>301</i>
<i>Compañero 2</i>	<i>302</i>
<i>Compañero 3</i>	<i>303</i>
<i>Subalternos</i>	<i>400</i>
<i>Subalterno 1</i>	<i>401</i>
<i>Subalterno 2</i>	<i>402</i>
<i>Subalterno 3</i>	<i>403</i>
<i>Cientes</i>	<i>500</i>
<i>Cliente 1</i>	<i>501</i>
<i>Cliente 2</i>	<i>502</i>
<i>Cliente 3</i>	<i>503</i>

▪ **Evaluación del Jefe Inmediato**

FORMULARIO No. 3							
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO							
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>			Cargo: <i>Asistente Administrativa</i>				
Unidad/Área: <i>Administración</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>				
DATOS DEL EVALUADOR							
Nombre: <i>Carlos Arias</i>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Jefe Inmediato <input checked="" type="checkbox"/> </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Evaluado <input type="checkbox"/> </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Cliente <input type="checkbox"/> </div>	
		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Subalterno <input type="checkbox"/> </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Compañero <input type="checkbox"/> </div>			
Relación con el evaluado:							
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)							
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	(2)	3	4	5		
<i>Motivación</i>	1	2	(3)	4	5		
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	(2)	3	4	5		
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	2	(3)	4	5		
<i>Responsabilidad</i>	1	2	(3)	4	5		
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	(3)	4	5		
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	2	3	(4)	5		
<i>Iniciativa</i>	1	(2)	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente							
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?							
<i>Es una persona que tiene muchas ganas de integrarse a la empresa</i>							
.....							
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO							
<i>Conoce muy bien el idioma inglés y está enterada de lo que pasa en la oficina.</i>							
.....							
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?							
<i>Tener un poco mas de apertura con los cambios.</i>							
.....							
Firma del Evaluador: <i>Carlos Arias</i>							

▪ **Evaluación a sí misma**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>			Cargo: <i>Asistente Administrativa</i>			
Unidad/Área: <i>Administración</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>		Jefe Inmediato <input type="checkbox"/>		Evaluado <input checked="" type="checkbox"/>		
		Subalterno <input type="checkbox"/>		Compañero <input type="checkbox"/>		
Relación con el evaluado:						
Cliente <input type="checkbox"/>						
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Motivación</i>	1	2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	2	3	4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	3	4	5	
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	2	3	4	5	
<i>Iniciativa</i>	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
<i>Sí, tiene una muy buena compenetración con lo que la empresa quiere y sabe a donde vá</i>						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Sabe hablar perfectamente el idioma inglés</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Lilia Noboa</i>						

▪ **Evaluación de un cliente**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>			Cargo: <i>Asistente Administrativa</i>			
Unidad/Área: <i>Administración</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Marcelo Martínez</i>			Relación con el evaluado:			
			Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Evaluado	<input type="checkbox"/>
			Subalterno	<input type="checkbox"/>	Compañero	<input type="checkbox"/>
					Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Motivación</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	2	3	(4)	5	
<i>Iniciativa</i>	1	2	(3)	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Es una señorita que sabe atender muy bien a los clientes</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Marcelo Martínez</i>						

▪ **Evaluación de sus compañeros (2)**

FORMULARIO No. 3							
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO							
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>			Cargo: <i>Asistente Administrativa</i>				
Unidad/Área: <i>Administración</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>				
DATOS DEL EVALUADOR							
Nombre: <i>Rubén Franco</i>		Jefe <input type="checkbox"/> Inmediato		Evaluado <input type="checkbox"/>		Cliente <input type="checkbox"/>	
		Subalterno <input type="checkbox"/>		Compañero <input checked="" type="checkbox"/>			
Relación con el evaluado:							
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)							
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES	
<i>Trabajo en equipo</i>	1	(2)	3	4	5		
<i>Motivación</i>	1	(2)	3	4	5		
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	(3)	4	5		
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	(2)	3	4	5		
<i>Responsabilidad</i>	1	(2)	3	4	5		
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	(3)	4	5		
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	2	3	(4)	5		
<i>Iniciativa</i>	1	(2)	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5		
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>							
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?							
<i>Es una persona que quiere mucho a la empresa en donde trabaja</i>							
.....							
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO							
<i>Sabe inglés</i>							
.....							
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?							
.....							
.....							
.....							
Firma del Evaluador: <i>Rubén Franco</i>							

FORMULARIO No. 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: *Lilia Noboa*

Cargo: *Asistente Administrativa*

Unidad/Área: *Administración*

Fecha: *21 de diciembre del 2007*

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: *Santiago López*

Relación con el evaluado:

Jefe
Inmediato

Evaluado

Cliente

Subalterno

Compañero

FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)

	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>			3			
<i>Motivación</i>		2				
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>			3			
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>		2				
<i>Responsabilidad</i>			3			
<i>Planificación y Organización</i>		2				
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>				4		
<i>Iniciativa</i>			3			

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente

CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

A mi parecer le falta conocer lo que la empresa desea.

DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO

Es muy inteligente

¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?

Firma del Evaluador: *Santiago López*

▪ **Evaluación de sus subalternos (2)**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>				Cargo: <i>Asistente Administrativa</i>		
Unidad/Área: <i>Administración</i>				Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>		
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Diana Ruiz</i>				Relación con el evaluado:		
				Jefe Inmediato	Evaluado	Cliente
				Subalterno <input checked="" type="checkbox"/>	Compañero	
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Motivación</i>	1	2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	2	3	4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	3	4	5	
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	2	3	4	5	
<i>Iniciativa</i>	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Es una persona muy respetuosa</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Diana Ruiz</i>						

FORMULARIO No. 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: *Lilia Noboa*
 Unidad/Área: *Administración*

Cargo: *Asistente Administrativa*
 Fecha: *21 de diciembre del 2007*

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: *Juan Mosquera*

Relación con el evaluado:

Jefe
 Inmediato

Evaluado

Cliente

Subalterno

Compañero

FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)

	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	<input checked="" type="radio"/> 2	3	4	5	
<i>Motivación</i>	1	<input checked="" type="radio"/> 2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	2	3	<input checked="" type="radio"/> 4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	<input checked="" type="radio"/> 4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	2	3	<input checked="" type="radio"/> 4	5	
<i>Iniciativa</i>	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente

CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

.....

DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO

Es muy buena persona

.....

¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?

.....

Firma del Evaluador: *Juan Mosquera*

Sobre la base de las evaluaciones obtenidas en los Formularios No. 3, se promedian sus calificaciones y obtenemos las brechas de desempeño que aparecen en el Formulario No. 4.

FORMULARIO No. 4								
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO								
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>								
Unidad/Área: <i>Administración</i>								
FACTORES EVALUADOS	Códigos de Evaluadores					Puntaje Promedio	Puntaje Deseado	Brecha de Desempeño
	100	400 (*)	300 (*)	500 (*)	200			
<i>Trabajo en equipo</i>	2	2.5	2.5	2	3	2.4	3	0.6
<i>Motivación</i>	3	2.5	2	2	3	2.5	3	0.5
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	2	2.5	2.5	2	3	2.4	3	0.6
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	3	3.5	2	3	3	2.9	4	1.1
<i>Responsabilidad</i>	3	3.5	2.5	3	3	3.0	5	2.0
<i>Planificación y Organización</i>	3	2.5	2.5	3	3	2.8	4	1.2
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	4	4	4	4	4	4.0	4	0.0
<i>Iniciativa</i>	2	2.5	2.5	3	2	2.4	3	0.6

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Es una persona que sabe lo que hace, se desenvuelve perfectamente con los clientes, tiene mucha iniciativa y además conoce perfectamente el idioma inglés.

SUGERENCIAS

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente
 (*): Puntaje promedio c/Item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores

Líder de Equipo: *Lida Cueva*

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El objetivo del presente formulario es determinar las Necesidades de Capacitación del personal Administrativo (Programa Anual de Capacitación) de las diferentes áreas de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada en su caso y coloque una (X) en los espacios de opción múltiple (Su información será manejada en forma confidencial, es exclusivamente para efectos de Capacitación y desarrollo de personal).

I. DATOS GENERALES

Nombre: *Lilia Noboa*

Departamento: *Gerencia General*

Área: *Administración*

Puesto: *Asistente Administrativa*

Mencione las actividades de mayor importancia que realiza actualmente:

1.- *Organizar y asistir a reuniones*

4.- *Preparar presentación de productos*

2.- *Establecer buenos contactos telefónicos*

5.- *Organizar viajes de negocios*

3.- *Redactar informes a la Junta Administrativa*

II. HISTORIAL DE CAPACITACIÓN

¿Ha participado en el último año en cursos de Capacitación? Sí (X) NO ()

En caso afirmativo, mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes:

1.- *Habilidades Gerenciales*

Constancia Sí (X) NO ()

2.- *Motivación*

Constancia Sí (X) NO ()

3.- *Lectura Dinámica*

Constancia Sí (X) NO ()

4.- _____

Constancia Sí () NO ()

III. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Señale con una (X) en cual de los cursos que a continuación se menciona **NO HA PARTICIPADO**.

(X) *Relaciones Humanas*

() *Comunicaciones*

(X) *Trabajo en equipo*

() _____

(X) *Paquetes Informáticos*

() _____

IV. CURSOS QUE NO VIENEN CONTEMPLADOS:

Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no vienen contemplados:

1.- *Calidad Total en Recursos Humanos*

3.- _____

2.- _____

4.- _____

V. RECOMENDACIONES

Anote en el espacio las recomendaciones o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con Capacitación.

Elaborado por: *Lilia Noboa*

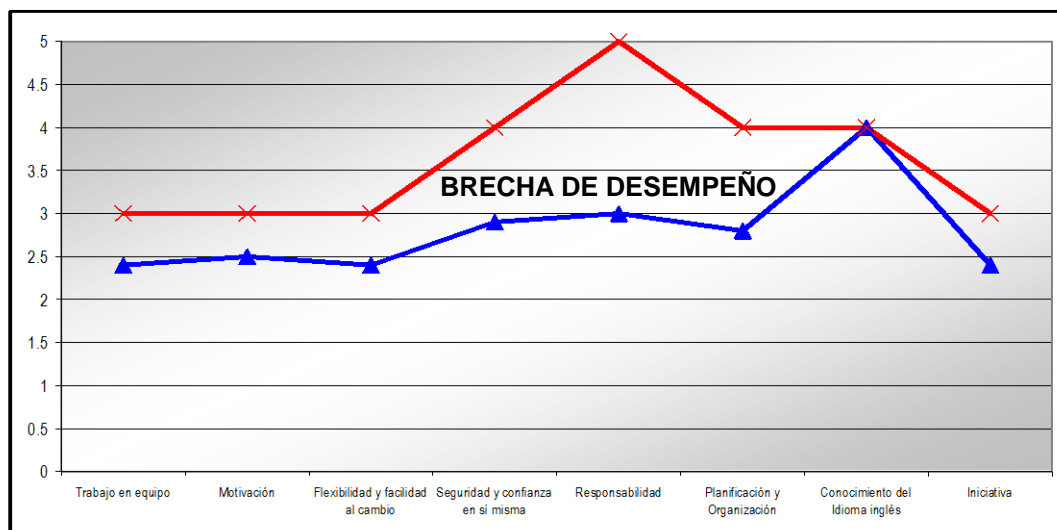
Revisado por: *Lida Cueva*

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

5.1.2.4 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Adicionalmente al cuadro de detección de necesidades de capacitación y sobre la base del Formulario No. 4, obtenemos la brecha de desempeño con relación a las competencias del evaluado y las requeridas por el puesto.

El siguiente grafico muestra la brecha de desempeño de la Asistente Administrativa y permite determinar las oportunidades de capacitación a fin de obtener el nivel deseado por la empresa.



Para cumplir con esta capacitación se ha elaborado un cuadro en el que detalla para cada competencia, los cursos que debe seguir la Asistente Administrativa para su desarrollo.

DETALLE DE CURSOS DE CAPACITACION PARA LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
COMPETENCIAS	BRECHA DE DESEMPEÑO	ACTIVIDAD/ CAPACITACION.
<i>Trabajo en equipo</i>	0.6	<i>Relaciones Humanas</i>
<i>Motivación</i>	0.5	<i>Habilidades gerenciales</i>
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	0.6	<i>Habilidades gerenciales</i>
<i>Seguridad y confianza en sí misma</i>	1.1	<i>Talleres</i>
<i>Responsabilidad</i>	2.0	<i>Talleres</i>
<i>Planificación y Organización</i>	1.2	<i>Paquetes Informáticos</i>
<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	0.0	
<i>Iniciativa</i>	0.6	<i>Motivación</i>

La Asistente Administrativa no presenta brecha de desempeño en el conocimiento del idioma inglés, por lo que no es necesario ningún tipo de capacitación.

Para el desarrollo de sus competencias deberá participar en cursos de relaciones humanas, habilidades gerenciales, talleres en los cuales se apliquen dinámicas para el desarrollo de la seguridad y confianza en sí misma y responsabilidad.

Se la debe incluir en actividades de equipo como programación de actividades del Gerente, organización de eventos sociales a fin de mejorar sus habilidades de trabajo en equipo. Así se la evaluará directamente en su puesto de trabajo.

Deberá ver las películas “El Secreto”, “La Terminal”, “Hombres de Honor” y “Una mente Brillante”

Sería importante que su jefe le dé retroalimentación oportuna sobre su trabajo y desempeño a fin de motivarla y fomentar la seguridad en sí misma.

Deberá realizar la lectura de los siguientes libros:

- *“Desarrolle su capacidad de Liderazgo” de Jhon Adair.*
- *“Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y Metodología” de Antonio Duro Martin.*
- *“Procedimientos Especiales: Responsabilidad Administrativa” de Eloy Colom Piazuolo.*
- *“El Bienestar Social y la Responsabilidad Individual” de Robert Goodin y David Schmidtz.*
- *“En una Ventaja” de Marc Epstein y Bill Birchard..*
- *“Liderazgo y Motivación de trabajo de equipos”, de María Teresa Palomo.*
- *“La Motivación en el trabajo de la Administración”, de Carlos Ortega Pérez.*

5.1.3 ANÁLISIS PUESTO OPERADOR DE MÁQUINAS (EMPRESA ESTRUSA)

Estrusa es una empresa ecuatoriana, dedicada a la fabricación y comercialización de perfiles de aluminio obtenidos por extrusión. Los productos son utilizados en la construcción, la arquitectura, la industria y la decoración. Contamos con dos prensas de extrusión con tecnología de vanguardia Italiana y Norteamérica.

El operador de maquinas, tiene la responsabilidad de recibir instrucciones de trabajo del supervisor y realizar su trabajo con responsabilidad, el cual consiste de manejar la maquina de moldes para aluminio.

5.1.3.1 SENSIBILIZACIÓN

Para el proceso de sensibilización en esta empresa azucarera se recomienda la integración de un grupo de trabajo con 3 personas de Recursos Humanos, considerando que el total de funcionarios en esta área es de 10 personas.

El cronograma para el proceso de sensibilización del personal es el siguiente:

Cuadro No. 6 Cronograma de sensibilización

CRONOGRAMA PARA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL										
ACTIVIDADES	DURACION									
	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8	DIA 9	DIA 10
Presentación del modelo a ser aplicado en la empresa	■	■	■							
Capacitación al personal (seminarios)				■	■	■				
Talleres de discusión							■	■	■	
Cierre del proceso de sensibilización										■

Elaborado por el autor.

- *En la presentación del modelo se indicará al personal, las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias a ser implantado en la empresa azucarera.*
- *La capacitación al personal se realizará mediante seminarios sobre Implementación de modelos por competencias.*
- *Talleres de discusión a fin de que el personal tenga la oportunidad de interactuar sobre el modelo a implementarse y la realidad actual de la empresa.*
- *En el cierre del proceso de sensibilización se obtendrán recomendaciones para su aplicación.*

5.1.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS.

En este punto, se determinan las actividades esenciales del puesto de Operador de Máquinas mediante el formulario No. 1 “Identificación de Actividades Esenciales”.

FORMULARIO No. 1

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

DEPARTAMENTO/UNIDAD: *Producción*

ÁREA: *Ensamblaje*

PUESTO DE TRABAJO: *Operario de Máquinas*

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: *Javier Basantes*

FECHA DE ENTREVISTA: *21 de diciembre del 2007*

ENTREVISTADOR: *Dana García*

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	FRE	CE	CM	TOTAL
1	<i>Realizar trabajos que el supervisor le recomiende</i>	5	3	3	14
2	<i>Revisar la máquina al inicio del turno determinado</i>	5	4	3	17
3	<i>Efectuar ajustes necesarios a la máquina</i>	5	4	3	17
4	<i>Informa al supervisor las anomalías en producción</i>	5	3	3	14
5	<i>Operar la máquina en forma correcta</i>	5	5	3	20

El equipo de trabajo se reunió con el Operador de Máquinas a fin de determinar las competencias para las actividades esenciales de su puesto.

FORMULARIO No. 2		
PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO		
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	Producción	
ÁREA:	Ensamblaje	
PUESTO DE TRABAJO:	Operario de Máquinas	
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO
Realizar trabajos que el Supervisor le recomiende	Trabajo en Equipo	4
	Responsabilidad	4
	Flexibilidad y facilidad al cambio	3
	Toma de decisiones	3
Operar la máquina en forma correcta	Responsabilidad	4
	Planificación y Organización	3
	Seguridad y confianza en si mismo	4
REQUERIMIENTOS MINIMOS DE EDUCACION		
Segundo nivel		
OBSERVACIONES		
Elaborado por: Recursos Humanos	Revisado por: Gerente de Operaciones	
	Fecha: 21-12-2007	

5.1.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Utilizando el modelo de evaluación de 360 grados, se evaluó el desempeño del Operador de Máquinas, el cual obtuvo las siguientes calificaciones por parte de sus colaboradores.

A fin de que no mantener reserva en las evaluaciones se utilizarán códigos a los evaluadores, por ejemplo:

<i>Jefe inmediato</i>	<i>100</i>
<i>Evaluated</i>	<i>200</i>
<i>Compañeros</i>	<i>300</i>
<i>Compañero 1</i>	<i>301</i>
<i>Compañero 2</i>	<i>302</i>
<i>Compañero 3</i>	<i>303</i>
<i>Subalternos</i>	<i>400</i>
<i>Subalterno 1</i>	<i>401</i>
<i>Subalterno 2</i>	<i>402</i>
<i>Subalterno 3</i>	<i>403</i>
<i>Clients</i>	<i>500</i>
<i>Cliente 1</i>	<i>501</i>
<i>Cliente 2</i>	<i>502</i>
<i>Cliente 3</i>	<i>503</i>

▪ **Evaluación del Jefe Inmediato**

FORMULARIO No. 3																	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																	
DATOS DEL EVALUADO																	
Nombre: <i>Javier Basantes</i>			Cargo: <i>Operario de Máquinas</i>														
Unidad/Área: <i>Ensamblaje</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>														
DATOS DEL EVALUADOR																	
Nombre: <i>Guillermo Cueva</i>		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Jefe Inmediato</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Subalterno</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Jefe Inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>	Subalterno	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Evaluado</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Compañero</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Evaluado	<input type="checkbox"/>	Compañero	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Cliente</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Cliente	<input type="checkbox"/>
Jefe Inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>																
Subalterno	<input type="checkbox"/>																
Evaluado	<input type="checkbox"/>																
Compañero	<input type="checkbox"/>																
Cliente	<input type="checkbox"/>																
Relación con el evaluado:																	
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)																	
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES											
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5												
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5												
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	3	4	5												
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5												
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	3	4	5												
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	1	2	3	4	5												
	1	2	3	4	5												
	1	2	3	4	5												
	1	2	3	4	5												
(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente																	
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?																	
<i>Pienso que debe aprender a manejar mejor las máquinas a él encomendadas</i>																	
.....																	
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO																	
.....																	
.....																	
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?																	
<i>Debe poner más empeño en aprender cuando se le enseñan cosas nuevas en el trabajo</i>																	
.....																	
.....																	
Firma del Evaluador: <i>Guillermo Cueva</i>																	

▪ **Evaluación a sí mismo**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Javier Basantes</i>			Cargo: <i>Operario de Máquinas</i>			
Unidad/Área: <i>Ensamblaje</i>			Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>			
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre: <i>Javier Basantes</i>		Jefe <input type="checkbox"/> Inmediato		Evaluado <input checked="" type="checkbox"/>		
		Subalterno <input type="checkbox"/>		Cliente <input type="checkbox"/>		
		Compañero <input type="checkbox"/>				
Relación con el evaluado:						
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	(3)	4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	(4)	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	(2)	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	1	2	(3)	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Javier Basantes</i>						

▪ **Evaluación de sus compañeros (2)**

FORMULARIO No. 3						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre: <i>Javier Basantes</i>				Cargo: <i>Operario de Máquinas</i>		
Unidad/Área: <i>Ensamblaje</i>				Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>		
DATOS DEL EVALUADOR				Relación con el evaluado:		
Nombre: <i>Sandra Navarrete</i>				Jefe Inmediato	Evaluado	Cliente
				Subalterno	Compañero	X
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)						
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>						
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?						
<i>Creo que el señor Basantes está identificado con lo que la empresa quiere de él.</i>						
.....						
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO						
<i>Es una persona responsable</i>						
.....						
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?						
.....						
.....						
.....						
Firma del Evaluador: <i>Sandra Navarrete</i>						

FORMULARIO No. 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: *Javier Basantes*

Unidad/Área: *Ensamblaje*

Cargo: *Operario de Máquinas*

Fecha: *21 de diciembre del 2007*

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: *Rocio Pesantes*

Relación con el evaluado:

Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Evaluado	<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>
Subalterno	<input type="checkbox"/>	Compañero	<input checked="" type="checkbox"/>		

FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)

	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5	
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5	
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	3	4	5	
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5	
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	3	4	5	
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente

CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

La empresa es como que fuera su casa, trabaja con mucha pasión

DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO

Es un muy buen compañero de trabajo

¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?

Firma del Evaluador: *Rocío Pesantes*

▪ **Evaluación de subalternos (2)**

FORMULARIO No. 3									
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO									
DATOS DEL EVALUADO									
Nombre: <i>Javier Basantes</i>				Cargo: <i>Operario de Máquinas</i>					
Unidad/Área: <i>Ensamblaje</i>				Fecha: <i>21 de diciembre del 2007</i>					
DATOS DEL EVALUADOR									
Nombre: <i>Kleber Ferrin</i>				Relación con el evaluado:					
				Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Evaluado	<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>
				Subalterno	<input checked="" type="checkbox"/>	Compañero	<input type="checkbox"/>		
FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)									
	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES			
<i>Trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5				
<i>Responsabilidad</i>	1	2	3	4	5				
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	1	2	3	4	5				
<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5				
<i>Planificación y Organización</i>	1	2	3	4	5				
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	1	2	3	4	5				
	1	2	3	4	5				
	1	2	3	4	5				
	1	2	3	4	5				
<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente</small>									
CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?									
<i>Si refleja y se nota que es una persona compenetrada con los intereses de la empresa.</i>									
.....									
DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO									
<i>Es una personal muy responsable</i>									
.....									
¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?									
<i>Sería importante que cumpla con los procedimientos de seguridad industrial</i>									
.....									
Firma del Evaluador: <i>Kleber Ferrin</i>									

FORMULARIO No. 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: *Javier Basantes*

Cargo: *Operario de Máquinas*

Unidad/Área: *Ensamblaje*

Fecha: *21 de diciembre del 2007*

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: *Juan Touma*

Relación con el evaluado:

Jefe Inmediato

Evaluado

Cliente

Subalterno

Compañero

FACTORES A EVALUAR (Encierre en un círculo la calificación apropiada)

	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
<i>Trabajo en equipo</i>				(4)		
<i>Responsabilidad</i>			(3)			
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>			(3)			
<i>Toma de decisiones</i>		(2)				
<i>Planificación y Organización</i>		(2)				
<i>Seguridad y confianza en sí mismo</i>		(2)				

(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente

CONSIDERA QUE LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

Es un trabajador que se cumple con sus obligaciones y las cumple de la mejor manera

DETALLE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EVALUADO

Es muy interesado por aprender cosas nuevas y siempre está tratando de mejorar

¿QUÉ LE SUGERIRÍA AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL?

Firma del Evaluador: *Juan Touma*

Sobre la base de las evaluaciones obtenidas en los Formularios No. 3, se promedian sus calificaciones y obtenemos las brechas de desempeño que aparecen en el Formulario No. 4.

FORMULARIO No. 4								
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO								
Nombre: <i>Lilia Noboa</i>								
Unidad/Área: <i>Administración</i>								
FACTORES EVALUADOS	Códigos de Evaluadores					Puntaje Promedio	Puntaje Deseado	Brecha de Desempeño
	100	400 (*)	300 (*)	500 (*)	200			
<i>Trabajo en equipo</i>	4	3.5	2.5	0	3	3.3	4	0.8
<i>Responsabilidad</i>	3	3	3	0	4	3.3	4	0.8
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	3	3	3	0	2	2.8	3	0.3
<i>Toma de decisiones</i>	2	2	3	0	2	2.3	3	0.8
<i>Planificación y Organización</i>	2	2.5	2	0	2	2.1	4	1.9
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	3	2.5	3	0	3	2.9	3	0.1
FORTALEZAS Y DEBILIDADES								
<i>Es una persona que sabe lo que hace, se desenvuelve perfectamente con los clientes, tiene mucha iniciativa y además conoce perfectamente el idioma inglés.</i>								

SUGERENCIAS								

<small>(5) = Excelente; (4) = Muy Bueno; (3) = Bueno; (2) = Regular; (1) = Deficiente (*): Puntaje promedio c/Item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores</small>								
Líder de Equipo: <i>Lida Cueva</i>								

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El objetivo del presente formulario es determinar las Necesidades de Capacitación del personal Administrativo (Programa Anual de Capacitación) de las diferentes áreas de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente y anote en los espacios en blanco la información solicitada en su caso y coloque una (X) en los espacios de opción múltiple (Su información será manejada en forma confidencial, es exclusivamente para efectos de Capacitación y desarrollo de personal).

I. DATOS GENERALES

Nombre: *Javier Basantes*

Departamento: *Producción*

Área: *Ensamblaje*

Puesto: *Operario de Máquinas*

Mencione las actividades de mayor importancia que realiza actualmente:

1.- *Efectuar ajustes necesarios a la máquina*

4.- *Informa anomalías en producción*

2.- *Revisar la máquina al inicio del turno*

5.- *Operar la máquina en forma correcta*

3.- *Realizar trabajos que el supervisor recomiende hacer*

II. HISTORIAL DE CAPACITACIÓN

¿Ha participado en el último año en cursos de Capacitación? Sí (X) NO ()

En caso afirmativo, mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes:

1.- *Mantenimiento preventivo de máquinas*

Constancia Sí () NO ()

2.- *Seguridad Industrial*

Constancia Sí () NO ()

3.- _____ Constancia Sí () NO ()

4.- _____ Constancia Sí () NO ()

III. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Señale con una (X) en cual de los cursos que a continuación se menciona **NO HA PARTICIPADO**.

(X) *Relaciones Humanas*

() *Costos*

(X) *Automatización de máquinas*

() _____

(X) *Producción*

() _____

IV. CURSOS QUE NO VIENEN CONTEMPLADOS:

Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no vienen contemplados:

1.- *Ensamblaje de máquinas*

3.-

2.- *Motivación*

4.-

V. RECOMENDACIONES

Anote en el espacio las recomendaciones o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con Capacitación.

Elaborado por: *Javier Basantes*

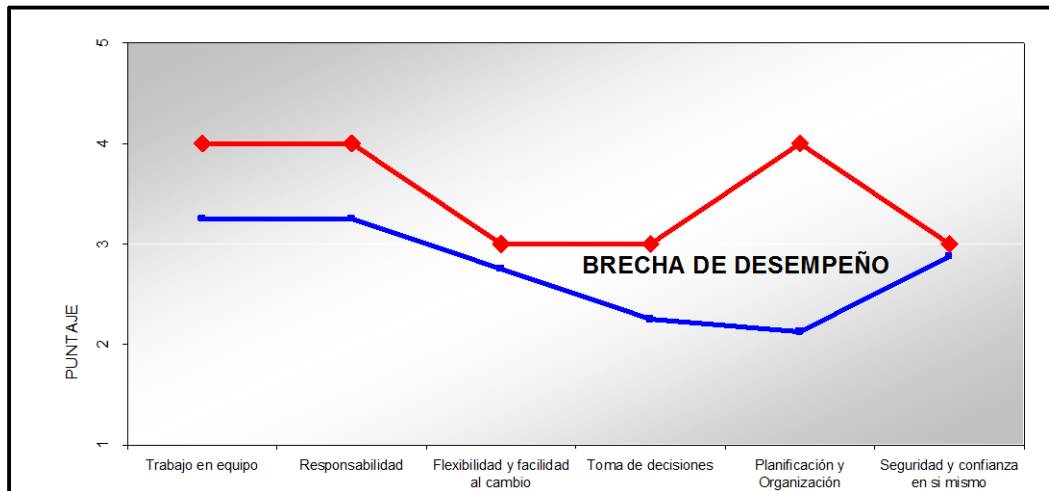
Revisado por: *Dana García*

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

5.1.3.4 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Adicionalmente al cuadro de detección de necesidades de capacitación y sobre la base del Formulario No. 4, obtenemos la brecha de desempeño con relación a las competencias del evaluado y las requeridas por el puesto.

El siguiente grafico muestra la brecha de desempeño del Operador de Máquinas y permite determinar las oportunidades de capacitación a fin de obtener el nivel deseado por la empresa.



Para cumplir con esta capacitación se ha elaborado un cuadro en el que detalla para cada competencia, los cursos que debe seguir el Operador de Máquinas para su desarrollo.

DETALLE DE CURSOS DE CAPACITACION PARA EL OPERARIO DE MÁQUINAS

COMPETENCIAS	BRECHA DE DESEMPEÑO	ACTIVIDAD/ CAPACITACION.
<i>Trabajo en equipo</i>	0.8	<i>Ensamblaje de máquinas</i>
<i>Responsabilidad</i>	0.8	<i>Ensamblaje de máquinas</i>
<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	0.3	<i>Habilidades gerenciales</i>
<i>Toma de decisiones</i>	0.8	<i>Talleres</i>
<i>Planificación y Organización</i>	1.9	<i>Asesoría Técnica</i>
<i>Seguridad y confianza en si mismo</i>	0.1	<i>Motivación</i>

Adicionalmente se organizarán talleres en los cuales se apliquen dinámicas para el desarrollo de trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, responsabilidad, etc., en los cuales se fomente el desarrollo de competencias mediante películas, es bueno que siga ejercitándose en su puesto de trabajo para que consiga mas experiencia y realice de mejor manera su trabajo y que realice la lectura de los siguientes libros:

“Procedimientos Especiales: Responsabilidad Administrativa” de Eloy Colom Piazuolo

“El Bienestar Social y la Responsabilidad Individual” de Robert Goodin y David Schmidtz

“Liderazgo y Motivación de trabajo de equipos”, de María Teresa Palomo

“La Motivación en el trabajo de la Administración”, de Carlos Ortega Pérez

Es necesario que vea y aprenda de varias películas a fin de desarrollar ciertas habilidades como: Buscando a Nemo, El Secreto, Hombres de Honor y Oficial y Caballero

Se le deberá incluir en varios trabajos de equipo dentro de su puesto de trabajo como la de realizar la planeación operativa, desarrollo de nuevos productos entre otros.

5.1.4 ANÁLISIS PUESTO Y SELECCIÓN DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA (EMPRESA TUBASEC C. A.)

La empresa TUBASEC C.A., empresa ecuatoriana dedicada al suministro de tuberías requiere contratar una Asistente Administrativa quien apoyará en la gestión a su Gerente General.

5.1.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS

Mediante el Formulario No. 1 “Identificación de Actividades Esenciales” se determinan las actividades principales que deberá realizar la persona que ocupe el cargo de asistente Administrativa. Esta encuesta se la realiza al que será su jefe inmediato, en este caso es el gerente general de la empresa.

En este formulario se determinará la importancia, de mayor a menor, de cada una de las actividades principales.

FORMULARIO No. 1

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

DEPARTAMENTO/UNIDAD: *Gerencia General*

ÁREA: *Administración*

PUESTO DE TRABAJO: *Asistente Administrativa*

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: *Gerente General*

FECHA DE ENTREVISTA: *21 de diciembre del 2007*

ENTREVISTADOR: *Samantha Loayza*

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	FRE	CE	CM	TOTAL
1	<i>Organizar y asistir a reuniones</i>	4	4	4	20
2	<i>Establecer buenos contactos telefónicos</i>	5	3	3	14
3	<i>Redactar correctamente informes a la Junta administrativa</i>	5	4	3	17
4	<i>Preparar presentación de productos</i>	2	5	3	17
5	<i>Organizar viajes de negocios</i>	1	5	3	16

Determinadas las actividades principales, procedemos a utilizar el Formulario No. 2 "Perfil de Competencias por Puesto", para determinar de acuerdo a las actividades principales del cargo, las competencias mas importantes requeridas para ser Asistente Administrativa.

FORMULARIO No. 2		
PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO		
DEPARTAMENTO/UNIDAD:	Gerencia General	
ÁREA:	Administración	
PUESTO DE TRABAJO:	Asistente Administrativa	
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO
Organizar y asistir a reuniones	Trabajo en Equipo	3
	Motivación	3
	Flexibilidad y facilidad al cambio	3
	Seguridad y confianza en si misma	4
Redactar correctamente informes a la Junta Administrativa	Responsabilidad	5
	Planificación y Organización	4
	Conocimiento del idioma inglés	4
	Iniciativa	3
REQUERIMIENTOS MINIMOS DE EDUCACION		
Segundo nivel, Secretaria bilingüe		
OBSERVACIONES		
Elaborado por: Samantha Loayza	Revisado por: Gerente General	
	Fecha: 21-12-2007	

5.1.4.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

El momento en que tenemos los requerimientos que deberá tener la persona que ocupará el cargo de Asistente Administrativa, procedemos a realizar un concurso interno de merecimientos a quienes puedan y deseen ocupar el mencionado cargo.

Como no existe nadie que cumpla con las necesidades del puesto procedemos a hacer el llamado mediante un anuncio en la prensa sobre la necesidad de contratar una señorita para que ocupe la vacante de Asistente Administrativa de la empresa.

La Asistente Administrativa, tiene la responsabilidad de llevar a cabo juntas administrativas, viajes de negocios, presentaciones de productos, etc.

Se reciben tres aplicaciones de postulantes al cargo de Asistente Administrativa, por lo que se procede a la verificación de datos y referencias mediante vía telefónica con lo cual, todas las solicitantes han aprobado dicho filtro y continúan con el proceso de selección, ya que todas tienen título de segundo nivel y conocen el idioma inglés, tanto hablado como escrito.

Se procede a realizar varios tipos de evaluaciones a fin de identificar la puntuación de cada una de las competencias requeridas para el cargo de Asistente Administrativa que serán registradas en el Formulario No. 5 "Matriz Individual".

FORMULARIO No. 5

MATRIZ INDIVIDUAL

NOMBRE DEL CANDIDATO: *Rosana María Carrasco Jurado*

PUESTO: *Asistente Administrativa*

EDUCACION FORMAL: *Secretariado Bilingüe en el Colegio*

EXPERIENCIA: *Tiene 5 años de experiencia en cargo similares*

CAPACITACIÓN: *Tiene cursos de inglés, taquigrafía, lectura dinámica y atención al cliente.*

NÚMERO	COMPETENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	NIVEL REQUERIDO	EVALUACIÓN COMPETENCIA CANDIDATO (*)	BRECHA DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	<i>Trabajo en Equipo</i>	3	2	1	<i>Consejo Municipal</i>
2	<i>Motivación</i>	3	1	2	<i>Test psicológico</i>
3	<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	3	1	2	<i>Test de aptitud</i>
4	<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	4	3	1	<i>Consejo Municipal</i>
5	<i>Responsabilidad</i>	5	2	3	<i>Consejo Municipal</i>
6	<i>Planificación y Organización</i>	4	3	1	<i>Charola de entrada</i>
7	<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	4	3	1	<i>Prueba de inglés</i>
8	<i>Iniciativa</i>	3	2	1	<i>Charola de entrada</i>

(*) Utilizar el siguiente puntaje:
 1= La organización puede capacitar al candidato en la competencia durante el desempeño del puesto.
 2= La organización puede capacitar al candidato antes y durante el desempeño del puesto.
 3= Antes de desempeñar el puesto, la persona debe tener la competencia.

FORMULARIO No. 5

MATRIZ INDIVIDUAL

NOMBRE DEL CANDIDATO: *María Juana Ramos Verdesoto*

PUESTO: *Asistente Administrativa*

EDUCACION FORMAL: *Secretariado Bilingüe*
Aprobado el idioma inglés en la Comisión fullbrighth

EXPERIENCIA: *Tiene tres años de experiencia en el Supermaxi*
Un año de secretaria en Petroecuador

CAPACITACIÓN: *Relaciones Públicas, Manejo de Conflictos, Atención al cliente.*

NÚMERO	COMPETENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	NIVEL REQUERIDO	EVALUACIÓN COMPETENCIA CANDIDATO (*)	BRECHA DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	<i>Trabajo en Equipo</i>	3	2	1	<i>Consejo Municipal</i>
2	<i>Motivación</i>	3	2	1	<i>Test psicológico</i>
3	<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	3	2	1	<i>Test de aptitud</i>
4	<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	4	3	1	<i>Consejo Municipal</i>
5	<i>Responsabilidad</i>	5	2	3	<i>Consejo Municipal</i>
6	<i>Planificación y Organización</i>	4	2	2	<i>Charola de entrada</i>
7	<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	4	3	1	<i>Prueba de inglés</i>
8	<i>Iniciativa</i>	3	3	0	<i>Charola de entrada</i>

(*) Utilizar el siguiente puntaje:

1= La organización puede capacitar al candidato en la competencia durante el desempeño del puesto.

2= La organización puede capacitar al candidato antes y durante el desempeño del puesto.

3= Antes de desempeñar el puesto, la persona debe tener la competencia.

FORMULARIO No. 5

MATRIZ INDIVIDUAL

NOMBRE DEL CANDIDATO: *Diana Margarita Rosas Luna*

PUESTO: *Asistente Administrativa*

EDUCACION FORMAL: *Secretariado Bilingüe*
Aprobado la Suficiencia del idioma inglés en la ESPE

EXPERIENCIA: *Ocho años en Fybeca, realizando funciones similares*
Un año como recepcionista en Xerox

CAPACITACIÓN: *Habilidades Gerenciales, cursos de trabajo en equipo,*
Contabilidad básica, Manejo de Office y paquetes de
computación contables

NÚMERO	COMPETENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	NIVEL REQUERIDO	EVALUACIÓN COMPETENCIA CANDIDATO (*)	BRECHA DE DESEMPEÑO	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1	<i>Trabajo en Equipo</i>	3	3	0	<i>Consejo Municipal</i>
2	<i>Motivación</i>	3	2	1	<i>Test psicológico</i>
3	<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	3	3	0	<i>Test de aptitud</i>
4	<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	4	3	1	<i>Consejo Municipal</i>
5	<i>Responsabilidad</i>	5	3	2	<i>Consejo Municipal</i>
6	<i>Planificación y Organización</i>	4	3	1	<i>Charola de entrada</i>
7	<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	4	4	0	<i>Prueba de inglés</i>
8	<i>Iniciativa</i>	3	2	1	<i>Charola de entrada</i>

(*) Utilizar el siguiente puntaje:

1= La organización puede capacitar al candidato en la competencia durante el desempeño del puesto.

2= La organización puede capacitar al candidato antes y durante el desempeño del puesto.

3= Antes de desempeñar el puesto, la persona debe tener la competencia.

Luego de realizadas las distintas evaluaciones se realizaron entrevistas con el Gerente General de la empresa quien evaluó de la misma manera a las tres postulantes, indicando que las tres están en capacidad de

ocupar el puesto.

Como siguiente paso se realizó un examen médico a las tres postulantes quienes no tienen ningún problema en ese sentido y podrán continuar con el proceso de selección.

5.1.4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE CANDIDATOS

En el Formulario No. 6 “Análisis comparativo de candidatos” registramos todas las calificaciones obtenidas por las postulante y procedemos a evaluar quien es la mas capacitada para el puesto de acuerdo a sus calificaciones obtenidas.

FORMULARIO No. 6

ANALISIS COMPARATIVO DE CANDIDATOS

PUESTO: *Asistente Administrativa*

NÚMERO	COMPETENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	RESUMEN DE EVALUACION DE COMPETENCIAS SEGÚN BRECHA DE DESEMPEÑO			PUNTAJE REQUERIDO POR LA EMPRESA (*)	OBSERVACIONES
		<i>Rosana María Carrasco Jurado</i>	<i>María Juana Ramos Verdesoto</i>	<i>Diana Margarita Rosas Luna</i>		
1	<i>Trabajo en Equipo</i>	1	1	0	A	<i>Diana Rosas no debe ser capacitada en esta competencia</i>
2	<i>Motivación</i>	2	1	1	B	<i>Diana Rosas y María Ramos son las que obtuvieron el mejor puntaje</i>
3	<i>Flexibilidad y facilidad al cambio</i>	2	1	0	B	<i>Diana Rosas no debe ser capacitada en esta competencia</i>
4	<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	1	1	C	<i>Todas obtuvieron el mismo puntaje</i>
5	<i>Responsabilidad</i>	3	3	2	C	<i>Diana Rosas obtuvo el mejor puntaje</i>
6	<i>Planificación y Organización</i>	1	2	1	B	<i>Diana Rosas y Rosana Carrasco son las que obtuvieron el mejor puntaje</i>
7	<i>Conocimiento del idioma inglés</i>	1	1	0	C	<i>Diana Rosas no debe ser capacitada en esta competencia</i>
8	<i>Iniciativa</i>	1	0	1	B	<i>María Ramos no debe ser capacitada en esta competencia</i>

(*) Utilizar el siguiente puntaje:

A= La organización puede capacitar al candidato en la competencia durante el desempeño del puesto.

B= La organización puede capacitar al candidato antes y durante el desempeño del puesto.

C= Antes de desempeñar el puesto, la persona debe tener la competencia.

ORDEN DE PRELACIÓN DE CANDIDATOS SELECCIONADOS

1	<i>Diana Margarita Rosas Luna</i>
2	<i>María Juana Ramos Verdesoto</i>
3	<i>Rosana María Carrasco Jurado</i>

Firma Evaluador: *Samantha Loayza*

5.1.4.4 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

De acuerdo a los resultados obtenidos encontramos que la Señorita Diana Margarita Rosas Luna es la candidata elegida a ocupar la vacante de Asistente Administrativa, sin embargo, a fin de cumplir completamente con las expectativas del puesto será importante capacitarla de acuerdo al siguiente detalle:

DETALLE DE CURSOS DE CAPACITACION PARA LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
COMPETENCIAS	BRECHA DE DESEMPEÑO	ACTIVIDAD/ CAPACITACION.
<i>Motivación</i>	1	<i>Habilidades gerenciales</i>
<i>Seguridad y confianza en si misma</i>	1	<i>Talleres</i>
<i>Responsabilidad</i>	2	<i>Talleres</i>
<i>Planificación y Organización</i>	1	<i>Paquetes Informáticos</i>
<i>Iniciativa</i>	1	<i>Motivación</i>

La Asistente Administrativa no presenta brecha de desempeño en flexibilidad y facilidad al cambio, trabajo en equipo y en el conocimiento del idioma inglés por lo que no es necesario ningún tipo de capacitación en estas competencias, aunque posteriormente se seguirá reforzando su preparación en dichas competencias.

Para el desarrollo del resto de competencias requeridas por el puesto será importante que participe en cursos de relaciones humanas, habilidades gerenciales, talleres en los cuales se apliquen dinámicas para el desarrollo de la seguridad y confianza en sí misma y responsabilidad.

Se la debe incluir en actividades de equipo como programación de actividades del Gerente, organización de eventos sociales a fin de mejorar sus habilidades de trabajo en equipo. Así se la evaluará directamente en su puesto de trabajo.

Deberá ver las películas “El Secreto”, “La Terminal”, “Hombres de Honor” y “Una mente Brillante”

Sería importante que su jefe le dé retroalimentación oportuna sobre su trabajo y desempeño a fin de motivarla y fomentar la seguridad en sí misma.

Deberá realizar la lectura de los siguientes libros:

- *“Procedimientos Especiales: Responsabilidad Administrativa” de Eloy Colom Piazuolo.*
- *“El Bienestar Social y la Responsabilidad Individual” de Robert Goodin y David Schmitz.*
- *En una Ventaja” de Marc Epstein y Bill Birchard..*
- *“Liderazgo y Motivación de trabajo de equipos”, de María Teresa Palomo.*
- *“La Motivación en el trabajo de la Administración”, de Carlos Ortega Pérez.*

6 CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La aplicación de los modelos de gestión por competencias cada día crece en importancia y aplicabilidad en todo el mundo, ocupando un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior y en el trabajo principalmente.

Sin embargo, en nuestro país su incorporación es aún mínima, en términos reales, debido a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación y la importancia que de esta se deriva.

La implementación de este modelo implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación y el desarrollo de carrera, además de presentar un costo económico a la empresa, costo que no todas las empresas están dispuestas y posibilitadas de hacerlo, implica el reordenamiento de los procesos y de la organización en general.

La gestión por competencias es una nueva forma de administrar las organizaciones, la misma que requiere de soporte interno y externo para convertirse en una herramienta de apoyo al desarrollo de una empresa.

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión que permite mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización mediante la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo y del trabajador como ente individual de manera que se aprovecha al máximo sus capacidades.

Además se mejora la capacidad de gestión y solución de problemas dentro de una empresa permitiendo evaluar la capacidad de las personas

y definir los planes de desarrollo individual.

Con la aplicación de modelo de gestión por competencias logramos que cada trabajador logre desarrollar al máximo sus habilidades y las ponga en práctica en su lugar de trabajo de acuerdo a las exigencias de su puesto de trabajo.

Cuando un trabajador sabe como realizar su trabajo, aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta la empresa y al mismo tiempo realiza el trabajo en el menor tiempo posible.

Cada empleado aprovecha la utilización de sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su cargo para de esta manera obtener las metas planteadas por la Institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.

Un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo comercial entre dos o más naciones que permite ampliar el mercado de bienes y servicios y en donde se negocia: concesión de preferencias arancelarias mutuas y reducción de barreras no arancelarias entre los países miembros. Además existen acuerdos en aspectos como inversiones, comercio electrónico, telecomunicaciones y un tratamiento modernos de los temas sanitarios, ambientales, propiedad intelectual, laborales, entre otros. Es un instrumento jurídico internacional, de carácter bilateral en el cual se establecen reglas y normas para el libre intercambio de productos, servicios, inversiones y tecnologías.

Las PYMES en el Ecuador representan entre un 60% y 70% del aparato productivo del país por lo que es muy importante apuntar a ese grupo de empresas, en la mejora de la producción mediante el aprovechamiento del recurso humano como forma de mejorar la producción.

En el Ecuador no se conoce lo que significa Gestión por Competencias, por lo que aún no se aprovecha las fortalezas de los empleados en mejorar la producción empresarial y de esta manera ser más competitivos en el mercado nacional e internacional.

Todos los subsistemas de recursos humanos deben estar estructurados bajo el esquema de gestión por competencias, de lo contrario se corre el riesgo de tener la parte conceptual muy clara y no aplicarla en el recurso humano.

Estos subsistemas permiten, organizadamente, realizar un diagnóstico de lo que la empresa necesita, determinar lo que tiene y establecer planes de acción para lograr un enlace entre estos dos puntos. Para ello se trabaja con el recurso humano generando mayores fortalezas, eliminando debilidades que le permiten constituirse en aporte a la organización con su desempeño y también ayuden a su desarrollo personal; es decir el desarrollo integral del individuo.

El modelo de gestión por competencias permite desarrollar nuevas formas de trabajo, esto es diseñar, implantar y evaluar procesos mediante la creatividad de cada empleado al servicio de la empresa.

El modelo planteado para mejorar las competencias de las pequeñas y medianas empresas da resultados positivos, lo que se evidencia al aplicarlo, conforme consta en el capítulo V.

RECOMENDACIONES

Es importante para las pequeñas y medianas empresas que se implemente un modelo de gestión por competencias ya que permite

aprovechar al máximo las capacidades de cada trabajador en su puesto de trabajo, debido a que el modelo permite a la empresa ser más competitiva en un mercado globalizado en donde una diferenciación en el talento humano genera una ventaja comparativa en las organizaciones.

Para realizar gestión por competencias, las empresas necesitan de inicio un ambiente propicio que apoye el cambio, ya que esta forma de administrar una organización es muy diferente a lo que las empresas están acostumbradas, para lo cual es importante analizar la cultura de la organización, sus hábitos, sus costumbres y todo lo que forme parte de su rutina, así como realizar el proceso de sensibilización o gestión de cambio.

Todas las empresas deberán elaborar los perfiles de competencia para cada uno de los puestos de trabajo existentes y la ubicación o reubicación de los empleados en los puestos de trabajo de acuerdo a las habilidades que tienen. Este proceso es el de mayor complejidad en el modelo de gestión por competencias

Es importante que las empresas evalúen las habilidades de todo el personal a fin de ubicarlos en los puestos que mejor rindan y así aprovecharlos de acuerdo a sus capacidades.

Se deberán elaborar instrumentos de evaluación de competencias, los cuales se basarán en los perfiles deseados en cada puesto de la organización. Con este instrumento se evaluará individualmente a los ocupantes de los puestos de trabajo y así determinar la brecha de desempeño.

Se tendrá que optimizar las actividades de las empresas de acuerdo a los capacidades de los empleados y aprovechar su creatividad para mejorar

los procesos que requieran de una nueva visión.

En el proceso de modelo de gestión por competencias se deberán emitir informes finales en los que constarán los informes individuales de brecha de desempeño conjuntamente con las necesidades de capacitación de cada empleado indicando las competencias que deberán ser desarrolladas y, además el informe final del trabajo que contendrá un informe general de los resultados de todos los trabajadores de acuerdo al criterio que sea relevante.

Es necesario poner énfasis en la capacitación de los trabajadores en las competencias que aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo, además, cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas. Así también para las organizaciones se determinará claramente cuales son las competencias que al capacitarlas mediante talleres proveerán de mejores resultados para la empresa y los planes de capacitación se los realizarán en base a las competencias fácilmente a ser desarrolladas.

Las brechas de desempeño de las competencias obtenidas por los empleados de acuerdo a su puesto de trabajo y su programa de capacitación, deberá ser entregado por su jefe directo para que este a su vez supervise si se cumple o no con lo propuesto en la capacitación.

Según el análisis de los resultados y las necesidades propias de la organización, se determinará el plan de capacitación pertinente en el que se pretende la mejora de las competencias de los empleados. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos que se obtengan de los resultados según la brecha de desempeño en cada una de las competencias mas los cursos que habitualmente son utilizados para capacitar al personal.

Además se deberá entregar los informes a los directivos de la empresa para su visualización, análisis y aceptación.

Una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se sugiere el seguimiento adecuado de los planes individuales y colectivos de mejora, así como realizar continuamente la retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

- *Alhama, B. Rafael: Midiendo el impacto de la gestión de recursos humanos. www.gestiopolis.com, 2003.*
- *Artidiello, I. Lídice, R. y Barreras, C: Competencias: Un nuevo reto (I), (II) y (III), www.gestiopolis.com, 2005.*
- *Belly, Pablo: ¿Quién se beneficia del conocimiento?, <http://www.bellykm.com>, 2002.*
- *Cabrera, R. Julio: Andragogía: ¿disciplina necesaria para la formación de directivos?, www.gestiopolis.com, 2004.*
- *Cejas, Y. Enrique: Un concepto muy controvertido: Competencias laborales, www.gestiopolis.com, 2004.*
- *Colectivo de autores: Impacto de la capacitación, Editado por la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, Ciudad de la Habana, Cuba, Primera Edición, 25 de febrero de 2004.*
- *Enebral, F. José: Formación continua de los directivos, www.gestiopolis.com, 2004.*
- *Evaluación del impacto de los programas de capacitación GAR, GAE y GAL(2001-2003), Resultados Finales, México DF, diciembre 2003.*
- *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Anexo al Decreto-Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998, publicado en la Gaceta Oficial, Edición Ordinaria No. 45 de fecha 25 de agosto de 1998. Bases Generales del*

Perfeccionamiento Empresarial, La Habana, 14 de septiembre de 1998.

- *García, Miguel: “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, www.gestiopolis.com, 2003.*
- *Grados, Jaime: Centros de Evaluación (ASSESSMENT CENTER), Editorial El Manual Moderno, México 2000.*
- *ISO 9000 y Competencia Laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, www.gestiopolis.com, 2003.*
- *ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9000-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario”.*
- *ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9001-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad : Requisitos”.*
- *ISO TC 176 Norma Internacional ISO 9004-2000: “Sistema de Gestión de la Calidad: Directrices para la mejora del desempeño”.*
- *Jiménez, María L. y Barchino, Roberto: “Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas” www.gestiopolis.com, 2003.*
- *Klaus Schubert y Heloisa Nogueiras: “Diseño y facilitación de procesos de discusión grupal”, Material didáctico del curso de Formación de Moderadores, Ciudad de la Habana, Cuba, 2003.*
- *Norton, D. Y Kaplan, R: El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Editora Gestión 2000, 1997.*

- *Oramas, M. Jesús: El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa, www.gestiopolis.com, 2005.*
- *Robbins, S., P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Prentice Hall, Séptima Edición, Méjico, 2000.*
- *Sedeño, P: La gestión del conocimiento, una nueva alternativa para el desarrollo de la economía latinoamericana. El caso de Cuba, www.gestiopolis.com, 2003.*
- *Vargas, J.N: Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. www.canalwork.com, 2003.*
- *Irigoin, M.; Vargas, F., Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2002.*
- *Agudelo, Santiago, Certificación Ocupacional. Manual didáctico, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1993.*
- *SENAI, Metodología de Avaliação e Certificação de Competencias, Brasília, 2002.*
- *INEM, Metodología para la ordenación de la Formación Profesional Ocupacional, Madrid, 1997.*
- *CONOCER, Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, México, 1997.*
- *(*) Texto resumido de Administración de Personal y Recursos Humanos*

- *William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill*

GLOSARIO DE TÉRMINOS

COMPETENCIAS

Es un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos; realizados por el empleado para desempeñar su cargo. De igual forma es necesario otro tipo de requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones

SUBSISTEMAS RECURSOS HUMANOS

Conjunto de subsistemas que permiten apoyar al desarrollo personal y profesional del recurso humano de una organización: los más utilizados: Planificación de Recursos Humanos, Descripción y Análisis de cargos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación, Compensación, Planificación de Carrera.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Proceso mediante el cuál se puede pronosticar las necesidades del recurso humano en una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

RECLUTAMIENTO

Proceso mediante el cual podemos obtener la mayor cantidad de carpetas de candidatos que estén postulando a un cargo.

SELECCIÓN

Conjunto de actividades que permite obtener un candidato idóneo para un puesto luego de haber tomado pruebas y realizado ciertas entrevistas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Proceso que permite determinar los resultados de una persona en su cargo.

PLANIFICACIÓN DE CARRERA

Conjunto de actividades que permiten programar actividades con el fin de ayudar a una persona a desarrollarse profesionalmente en una organización.

COMPENSACIÓN

Sueldos y salarios que recibe una persona por realizar un trabajo específico.

CAPACITACIÓN

Todos los conocimientos que puede una persona mediante cursos, seminarios, conferencias, estudios formales obtener para desarrollarse profesional y personalmente.

INDICADORES

Medidas que permiten determinar el grado de avance cuantitativo y cualitativo de una organización. Existen indicadores financieros, técnicos, de aprendizaje, de clientes, de procesos, etc.

Ejemplo: *incremento en ventas, % de gastos internos, No. capacitaciones anuales, disminución de errores; etc.*

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Desarrollo de los subsistemas de recursos humanos basados en las competencias individuales.

HABILIDADES

Capacidad o facilidad para desarrollar una actividad.

COMPETITIVIDAD

Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

PERFILES

Son los requisitos necesarios para ocupar un cargo.

ESTÁNDARES

Son los indicadores que nos permiten determinar si un producto, servicio, proceso se encuentra bajo ciertas normas mínimas establecidas.

DESEMPEÑO LABORAL

Desarrollo individual que nos permite determinar los resultados del trabajo de una persona en una organización.

CREATIVIDAD

Es la capacidad para generar ideas, las mismas que tengan un camino de aplicación que pueda ser utilizado para solucionar problemas cotidianos o complejos.

TLC

Un Tratado de Libre Comercio (TLC), es un acuerdo mediante el cual dos o más países establecen reglas y normas para el libre intercambio de productos, servicios e inversiones.

PRODUCTIVIDAD

La capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar productos de calidad a bajo costo, aprovechando la mayor cantidad de recursos en el

menor tiempo posible.

LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS (ATPA/ATPDEA):

Conjunto de preferencias comerciales que da Estados Unidos a los países andinos, como apoyo por la lucha contra el narcotráfico. Bajo esta ley aproximadamente 6 mil productos ecuatorianos accedan al mercado estadounidense con cero arancel.

ACUERDO

Arreglo formal o informal, escrito, verbal que se genera entre agentes económicos, con el fin de obtener beneficios mutuos.

ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO

Alianza entre dos o más países para crear una zona de libre comercio, dentro de la cual se suprimen totalmente las barreras arancelarias.

ARANCEL

Impuesto que se cobra a los productos que provienen de otros países.

ÁREA DE LIBRE COMERCIO

Proceso de reducción de barreras económicas e implementación de acuerdos entre varios países a fin de ampliar sus mercados y aumentar su grado de interrelación, es decir que los miembros reducen o eliminan las barreras al comercio entre sí.

ÁREA DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMÉRICAS (ALCA)

Es una negociación que busca la apertura comercial entre 34 países del continente americano. La Declaración de la Cumbre de Miami, en diciembre de 1994, incluyó un Plan de Acción en cuatro áreas concretas, siendo una de ellas la comercial, dentro de la cual se creó el compromiso

de negociar una "Área de Libre Comercio de las Américas" para el año 2005, cuya extensión territorial abarcará desde Alaska hasta Tierra del Fuego. El Plan de Acción busca además mantener la democracia, erradicar la pobreza y conservar el medio ambiente.

BARRERAS COMERCIALES

Son aquellos obstáculos impuestos en el ámbito nacional que limitan el libre intercambio de bienes y servicios, como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc. Se dividen en dos: arancelarias y no arancelarias.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN)

Organización subregional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Existe una Zona de Libre Comercio entre los países miembros.

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Se refiere a derechos de autor y derechos conexos, derechos de marcas, derechos de patente, derechos de esquemas de trazado de circuitos integrados, derechos de secretos industriales o de negocios, derechos de los obtentores de vegetales, indicaciones geográficas y derechos de diseños industriales. Están regulados por el Acuerdo sobre Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el convenio ADPIC o TRIPS.

DESGRAVACIÓN ARANCELARIA

Eliminación de aranceles aduaneros. Generalmente se acuerda de manera progresiva y cronológica.

DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

La aplicación de precios, condiciones o modalidades desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen a uno o varios agentes

económicos en situación de desventaja competitiva frente a otros, en las transacciones de bienes o servicios.

GLOBALIZACIÓN

Proceso que resulta del avance en la tecnología, telecomunicaciones y transporte que permite: el acceso inmediato a información; la ubicación en diversos países de las distintas fases de la producción, con componentes originarios de varios países y la venta de productos similares internacionalmente, con estándares universalmente aceptados, con una concepción de interconectividad vía Internet.

GRAVÁMENES

Se refiere no solo a temas comerciales o importaciones sino a cualquier tipo de derecho o imposición: fiscal, monetaria, cambiaria, etc. Implica un pago.

INVERSIÓN

Todo activo o recurso tangible o intangible comprometido en un proyecto con la expectativa de ganancia y la asunción de riesgo económico.

IMPORTACIÓN

Se refiere a la entrada de bienes o servicios de procedencia extranjera a un mercado determinado.

MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS

Medidas que un estado adopta, mantiene o aplica para: proteger la vida o la salud animal o vegetal en su territorio de los riesgos provenientes de la introducción, radicación o propagación de una plaga o una enfermedad; de la presencia de un aditivo, contaminante, toxina, o un organismo causante de la enfermedad en un alimento, bebida o forraje, incluyendo un criterio relativo al producto final; un método de proceso o producción

relacionado con un producto; una prueba, inspección, certificación o procedimiento de aprobación; un método estadístico relevante; un procedimiento de muestreo; un método de evaluación de riesgo, entre otras.

MERCADO COMÚN DEL SUR (MERCOSUR)

Bloque comercial o zona de libre comercio conformada por: Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, desde 1991.

MERCADO

Lugar en el que se realizan los negocios de compraventa, alquiler o trueque de bienes, servicios, efectos o capitales. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.

NEGOCIACIÓN

Trato y comercio, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el patrimonio.

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Un proceso de negociación internacional es el trabajo entre pares, para llegar a resultados satisfactorios entre los representantes de las empresas involucradas.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)

Es una organización que nació en el año de 1994. Tiene como objetivo incrementar el comercio mundial a través de su liberación.

PARTIDA ARANCELARIA

Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado. Consiste en la descripción detallada de un producto con el objeto de hacer más fácil la identificación y procesamiento aduanero. Alcanza los 10 dígitos en su extensión total, pero puede también expresarse a partir de 4 dígitos, en capítulos, hasta alcanzar a la terminación total de dígitos.

PREFERENCIAS ARANCELARIAS

Reducción o eliminación de los impuestos de importación, concedida por un país a otro en el marco de un acuerdo.

PRIVATIZACIÓN

Acción de transferir a empresas del sector privado los servicios que antes proveía el gobierno.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Derecho que asiste por un tiempo limitado de la explotación de un invento humano o de una creación intelectual a su autor, propietario o sucesor.

PROTECCIONISMO

Uso deliberado de restricciones a las importaciones, con el objetivo de permitir que productores nacionales relativamente ineficientes puedan competir con los productores extranjeros.

RÉGIMEN ADUANERO

Tratamiento aplicable a las mercaderías sometidas al control de la aduana, de acuerdo con las leyes y reglamentos aduaneros, según la naturaleza y objetivos de la operación.

RESTRICCIÓN

Cualquier limitación, ya sea que se haga efectiva a través de cuotas,

licencias, permisos, requisitos de precios mínimos o máximos, o por cualquier otro medio.

SERVICIOS

Actividades económicas, como transporte, banca, seguros, turismo, telecomunicaciones, entretenimiento, consultoría, entre otras, que en condiciones normales, son consumidas en cuanto se producen, a diferencia de los bienes económicos que son más tangibles.

SUBSIDIO

Beneficio económico directo o indirecto que un gobierno otorga a productores nacionales de bienes o servicios, a menudo con el fin de fortalecerlos en su posición competitiva frente a firmas extranjeras.

ZONA DE LIBRE COMERCIO

Forma de integración económica que elimina las barreras arancelarias al comercio de bienes entre los países miembros.

ZONA FRANCA

Área aislada de todo núcleo urbano, con puerto propio o al menos adyacente, en la que existe exención de derechos arancelarios para las mercancías extranjeras. Las Zonas Francas ofrecen ventajas fiscales como suspensión de derechos aduaneros, IVA e impuestos especiales, no se aplican restricciones cuantitativas o cualitativas, etc.

ANEXO 1

ENCUESTAS REALIZADAS