

## **CERTIFICACION**

En nuestra condición de Director y Codirector de Tesis, certificamos que la señora Amanda Elizabeth Martínez Rivera, ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado “**Diseño de un Sistema de Administración por Competencias del Recurso Humano para la empresa Cerámicos de Santo Domingo**”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regula esta actividad académica, por que autorizamos a la mencionada señora estudiante que reproduzca el documento definitivo, presente a las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, y proceda a la exposición de su contenido.

Dr. Leonardo Soria  
**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Oscar Moreno  
**CODIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

A mis amados hijos, Rafael y Amanda que me incentivaron para concluir este proyecto; a mi Madre y a mi Padre, quienes con su ejemplo de vida han impulsado mi afán de superación, a mi esposo Rafael que me apoyo siempre, y a la memoria de mis abuelitas, Ubaldina y Teresa, que permanente me han guiado para que lo culmine.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Politécnica del Ejército que permitió que haya culminado mis estudios de forma exitosa, en una modalidad del tercer milenio como es la Educación a Distancia, con nuevos principios y valores como la excelencia y responsabilidad.

Al Dr. Leonardo Soria y al Ing. Oscar Moreno por su dirección y confianza en el contenido del Proyecto.

A los compañeros de CERAMICOS que colaboraron con el avance del proyecto.

## INDICE DE GRAFICOS / FIGURAS

GRÁFICO / FIGURA	PÁGINA
<b>Gráfico1.1</b> Organigrama Estructural de Cerámicos .....	11
<b>Gráfico 1.2</b> Organigrama Posicional de CERÁMICOS.....	12
<b>Figura 2.1</b> Factores que afectan las relaciones entre el Esfuerzo y desempeño.....	24
<b>Figura 3.1</b> Objetivo y Función de la Comunicación - El Pro—Ceso Administrativo.....	31
<b>Figura 3.3</b> La valoración del rendimiento, el feedback y las –Compensaciones traducen el esfuerzo en altos rendimientos	43
<b>Figura 3.4</b> Enfoque de rasgos.....	45
<b>Figura 3.5</b> Enfoque conductual.....	45
<b>Figura 3.6</b> Enfoque de resultados.....	46
<b>Figura 3.7</b> Flujo de influencia en los tres estilos de liderazgo	48
<b>Figura 4.1</b> Análisis y descripción de puestos.....	56
<b>Gráfico 4.1</b> Antes del relevamiento es importante definir la relación entre los puestos.....	58
<b>Figura 5.1</b> Un esquema de planificación de RRHH.....	109
<b>Figura 5.2</b> Esquema de planificación de empleo.....	112
<b>Figura 5.3</b> Pasos proceso de selección.....	125
<b>Figura 5.4</b> El anuncio: Partes indispensables.....	128
<b>Figura 6.1</b> Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de eficacia.....	149
<b>Figura 6.2</b> Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de eficacia.....	157
<b>Figura 7.1</b> Relación entre subsistemas o procesos.....	168

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 1.1</b> Cerámicos - Presencia en el mercado local y Regional.....	<b>5</b>
<b>Tabla 1.2</b> Crecimiento anual del personal – Cerámicos	<b>7</b>
<b>Tabla 1.3</b> Crecimiento anual en ventas – Cerámicos....	<b>8</b>
<b>Tabla 2.1</b> Personal que labora en Cerámicos.....	<b>26</b>
<b>Tabla 2.2</b> Funciones genéricas, responsabilidades y relación Autoridad personal – Cerámicos.....	<b>28</b>
<b>Tabla 3.1</b> Tipos de información en la comunicación descendente.....	<b>37</b>
<b>Tabla 3.2</b> Resultados aplicación encuesta para medir - distorsión de la comunicación en Cerámicos.....	<b>40</b>
<b>Tabla 3.3</b> Un modelo de estrés ocupacional.....	<b>50</b>
<b>Tabla 3.4</b> Resultados como consecuencia de los factores – estresantes.....	<b>51</b>
<b>Tabla 4.1</b> Análisis y Descripción de puestos.....	<b>61</b>
<b>Tabla 4.2</b> Descripción del puesto.....	<b>66</b>
<b>Tabla 4.3</b> Descripción del puesto en Cerámicos.....	<b>70</b>
<b>Tabla 4.4</b> Competencias – Spencer & Spencer.....	<b>72</b>
<b>Tabla 4.5</b> Competencias Claude – Leboyer.....	<b>73</b>
<b>Tabla 4.6</b> Asignación de competencias a puestos.....	<b>75</b>
<b>TABLAS RESUMENES DE LA ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO DE CERÁMICOS.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 4.7</b> Asignación de competencias específicas para Gerencia General.....	<b>102</b>

<b>Tabla 4.8</b> Asignación de competencias específicas para Gerencia Comercial.....	<b>102</b>
<b>Tabla 4.9</b> Asignación de competencias específicas para Gerencia Financiera.....	<b>103</b>
<b>Tabla 4.10</b> Asignación de competencias específicas para Gerencia de RRHH.....	<b>103</b>
<b>Tabla 4.11</b> Asignación de competencias específicas para Jefaturas.....	<b>104</b>
<b>Tabla 4.12</b> Asignación de competencias específicas para Contador.....	<b>105</b>
<b>Tabla 4.11</b> Asignación de competencias específicas para niveles operativos.....	<b>106</b>
<b>Tabla 5.1</b> Plan Estratégico de Cerámicos 2006 – 2010.....	<b>110</b>
<b>Tabla 5.2</b> formulario Sintético – Relevamiento del Perfil – por Competencias.....	<b>117</b>
<b>Tabla 5.3</b> Ventajas y desventajas de cada fuente de reclu- tamiento.....	<b>121</b>
<b>Tabla 5.4</b> Informe detallado por competencia con ejem- plos de incidentes críticos.....	<b>133</b>
<b>Tabla 5.5</b> Informe de candidaturas.....	<b>135</b>
<b>MODELO DE PLANIFICACIÓN DE UN PROCESO DE ----- SELECCIÓN POR COMPERTENCIAS PARA EL JEFE DE VENTAS PARA CERÁMICOS.....</b>	<b>138</b>
<b>Tabla 5.6</b> Planificación del Proceso de Selección por – Competencias – Puesto : Jefe de Ventas.....	<b>138</b>
<b>Tabla 6.1</b> Grado de Eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo.....	<b>147</b>
<b>Tabla 6.2</b> Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo.....	<b>148</b>
<b>Tabla 6.3</b> Propuesta para el desarrollo de competencias Dentro del trabajo – Método : Coaching.....	<b>151</b>

<b>Tabla 6.4</b> Seguimiento del coaching.....	<b>155</b>
<b>Tabla 6.5</b> Propuesta para el desarrollo de competencias fuera del trabajo – Método : Codesarrollo.....	<b>158</b>
<b>Tabla 6.6</b> Plan de Desarrollo de competencias nivel ----- gerencial y gerencia intermedio de Cerámicos – 2007....	<b>162</b>
<b>Tabla 6.7</b> Plan de Desarrollo de competencias nivel ----- departamental de Cerámicos – 2007.....	<b>164</b>
<b>Tabla 6.8</b> Plan de Desarrollo de competencias nivel ----- operativo de Cerámicos – 2007.....	<b>166</b>
<b>Tabla 7.1</b> Proceso de evaluación del rendimiento y desempeño por competencias del personal de Cerámicos	<b>170</b>
<b>Tabla 7.2</b> Análisis de rendimiento.....	<b>172</b>
<b>Tabla 7.3</b> Análisis de desempeño – Nivel operativo.....	<b>175</b>
<b>Tabla 7.4 Ejemplo</b> : Análisis de desempeño – Nivel ----- Operativo.....	<b>176</b>
<b>Tabla 7.5</b> Análisis de desempeño – Nivel Departamental	<b>177</b>
<b>Tabla 7.6</b> Ejemplo : Análisis de desempeño – Nivel ----- Departamental .....	<b>178</b>
<b>Tabla 7.7</b> Análisis de desempeño – Nivel Gerencial y ----- Gerencia Intermedia.....	<b>179</b>
<b>Tabla 7.8 Ejemplo</b> : Análisis de desempeño – Nivel ----- Gerencial y Gerencia Intermedia .....	<b>180</b>
<b>Tabla 7.9</b> Recomendaciones posterior al análisis de ----- Rendimiento y evaluación de desempeño.....	<b>181</b>
<b>Tabla 7.10</b> Legalización evaluación por parte del evaluador, jefe del evaluador y Evaluado.....	<b>183</b>

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
<b>Anexo 1</b> Encuesta Potencial Distorsión de la comunicación..	<b>196</b>
<b>Anexo 2</b> Cuestionario de Análisis del Puesto.....	<b>197</b>
<b>Anexo 3</b> Entrevista para el Análisis del Puesto.....	<b>201</b>
<b>Anexo 4</b> Análisis del Puesto .....	<b>205</b>
<b>Anexo 5</b> Descripción del Puesto.....	<b>207</b>
<b>Anexo 6</b> Relevamiento del Perfil por Competencias.....	<b>210</b>
<b>Anexo 7</b> Guía para la entrevista por Competencias.....	<b>215</b>
<b>Anexo 8</b> Síntesis de Entrevista por Competencias.....	<b>217</b>

## **RESUMEN DE LA TESIS**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El diagnóstico institucional es un punto de partida obligatorio a efectos de determinar la situación actual de una empresa, y en el presente caso se utilizó la herramienta FODA, seguidamente se establecieron las competencias cardinales o valores organizacionales y las competencias específicas para todos los niveles organizacionales de Cerámicos.

La comunicación es un elemento vital en todo sistema organizacional, siendo esencial que toda organización “conozca” de forma directa y con el menor nivel de distorsión lo que sucede en su ambiente interno y externo. Para ello, se proporcionó en esta investigación además de elementos teóricos una herramienta base a objeto de aplicarla periódicamente en Cerámicos.

Los descriptivos, análisis y perfiles de puestos de trabajos permiten determinar de forma acertada las competencias técnicas y de gestión que una organización requiere para cumplir con sus objetivos, los mismos que continuamente tienen que ser revisados y actualizados en respuesta proactiva a los mensajes y exigencias que envían los mercados y el mundo de los negocios.

Los procesos de reclutamiento y selección son elementos estrechamente relacionados, en los cuales radica fundamentalmente el éxito de la gestión de recursos humanos basada en competencias.

Por otro lado, los procesos de Evaluación y Desarrollo, son elementos claves para establecer los niveles de rendimiento y desempeño en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los aspectos abordados en este estudio son el punto de partida en una empresa como Cerámicos que como consecuencia de un explosivo crecimiento, se ha visto abocada a enfrentar de forma conciente e inconciente un sinnúmero de problemas organizacionales, por tanto, esta investigación es un aporte técnico a favor de este pujante empresa santodomingueña que está haciendo presencia en el mundo de los negocios de los materiales para la construcción en este rincón de la patria ecuatoriana y sectores aledaños como La Concordia, Esmeraldas y Quinindé.

## THESIS SUMMARY

Today's business enterprises aren't the same as yesterday's. Changes that day by day upsurge worldwide have a notorious influence on the daily activities of every company; and with it, each and every element of such company must accommodate and adjust remarkably well to such changes.

Every productive factor should work in a very efficient way in order to achieve the goals that these changes demand, and it is at this point where the treatment of the human resources are converted into human capital and this is the factor which must be considered of utmost importance in order to increase its capabilities and bring up its potential to the level at which that human capital becomes a factor that helps it function on its own and gives the best performance work, being always satisfied with what it does and the way it is acknowledged.

The performance to be carried out nowadays is no longer based on such elements as technology and information but 'the key for an accurate performance is the people that take part in it.'

What we need nowadays is to get rid of the fear produced by the unknown and to get deeply involved in the process of an inner change, to constantly innovate oneself, to understand the reality, to face the future, to know and understand the company and our role in it.

A vital tool to face this challenge is called 'Management by Potentials.' Such tool goes deep into the development and involvement of the Human Capital, since it helps to raise to a degree of excellence the potential of the individuals that take part in the activities of the company.

The Management by Potentials turns into a continuous channel of communication among the enterprise and its staff.; it is now when the company begins to involve its workers' needs and wants with the purpose of providing help to them, to support them, and offer them a personal development program by which each worker will enrich his personality.

The institutional diagnosis is an obligatory starting point in order to determine the real situation of the company and in the present case the tool known as FODA was used, immediately the cardinal potentials or organizational values and specific potentials were established for all the organizational levels of ceramics.

Communication is a vital element in every organizational system, being essential the fact that all organizations 'knows' in a direct way and with the least level of distortion what is happening in their internal and external atmosphere. For this purpose, in this investigation, it was granted, besides theoretical elements, a base tool to be periodically applied on Ceramics.

The descriptive analyses and profiles of work posts allow to determine in a very certain way the technical and management potentials that an organization requires in order to achieve its goals, which, continually have to be reviewed and updated as an active response to the messages and demands that are sent by the markets and the world's businesses.

The process of recruiting and selecting are very narrowly related elements in which the success of the management of the human resources based on human potential is rooted.

On the other hand, the Evaluation and Development processes are key elements used to establish levels of performance aimed to attain the accomplishment of institutional objectives.

All the material seen in this study is the starting point for a company like 'Cerámicos' which, as a consequence of a booming growth, has seen itself obliged to face, in a conscious and unconscious way, a countless number of institutional problems. Therefore, this investigation is a technical contribution in favor of this powerful enterprise from Santo Domingo which is introducing construction material to the world of business, and which is located on this nook of our country and on nearby areas such as La Concordia, Esmeraldas, and Quinindé.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMAS	PÁGINA
CERTIFICACIÓN.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE GRAFICOS.....	iv
INDICE DE TABLAS .....	v
INDICE DE ANEXOS.....	Viii
RESUMEN.....	ix
SUMARY.....	xii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE CERÁMICOS.....</b>	<b>1</b>
1.1 UBICACIÓN.....	1
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.3 CRECIMIENTO MARCADO POR EL ROL DE CIUDAD EN LA REGIÓN.....	3
COMERCIALIZACIÓN.....	4
RECURSO HUMANO.....	5
FINANZAS.....	7
1.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL ACTUAL DE CERÁMICOS	8
1.4.1 NIVELES ADMINISTRATIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE CERÁMICOS.....	8
Nivel de planeación, coordinación y control de alto nivel...	9
Nivel de programación y supervisión del nivel medio.....	9
Nivel de supervisión inmediata y de control de operaciones	10
1.4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CERÁMICOS....	11
1.4.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL DE CERÁMICOS.....	12
1.4.4 OBJETIVOS DE CERÁMICOS.....	12

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CERÁMICOS.....</b>	<b>14</b>
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE CERÁMICOS	15
2.1.1 OPORTUNIDADES DEL ENTORNO DE CERÁMICOS	15
2.1.2 AMENAZAS DEL ENTORNO DE CERÁMICOS.....	16
2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	17
2.2.1 FORTALEZAS DE CERÁMICOS.....	17
2.2.2 DEBILIDADES DE CERÁMICOS.....	18
2.2.3 DEPARTAMENTOS DE CERÁMICOS.....	21
2.2.3.1 GERENCIA GENERAL.....	21
2.2.3.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	22
2.2.3.3 DEPARTAMENTO COMERCIALIZACION.....	23
2.3 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL QUE CONFORMA CADA DEPARTAMENTO DE CERÁMICOS	24
2.3.1 TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA .....	25
2.3.2 PREPARACIÓN ACADÉMICA.....	27
2.3.3 EXPERIENCIAS LABORALES ANTERIORES.....	27
2.3.4 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y <u>AUTORIDADES ACTUALES</u> .....	28
<b>3 CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN CERÁMICOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 INTERCOMUNICACIÓN DEL PERSONAL EN CERÁMICOS.....	32
3.1.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CERÁMICOS...	32
3.1.2 LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN CERÁMICOS..	34
3.2 LA PUBLICIDAD EN CERÁMICOS.....	35
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN CERÁMICOS.....	35
3.2.1 COMUNICACIÓN JERÁRQUICA.....	36

3.2.2	DISTORSIÓN DE COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS EN CERÁMICOS.....	38
3.2.2.1	POTENCIAL DE DISTORSIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CERÁMICOS.....	39
	RESULTADOS ENCUESTAS.....	39
	RECOMENDACIONES PARA CERÁMICOS.....	40
3.3	VALORES DEL RENDIMIENTO, FEEDBACK Y COMPENSACIONES EN CERÁMICOS.....	42
3.3.1	VALORACIÓN DE RENDIMIENTO EN CERÁMICOS	43
	COMPONENTES DEL PROCESO DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO.....	44
3.4	LIDERAZGO.....	47
	ESTILOS DE LIDERAZGO EN CERÁMICOS.....	49
3.4.1	CONTROL DEL ESTRÉS OCUPACIONAL EN CERÁMICOS.....	49
	ESTRÉS EN CERÁMICOS.....	51
	<b>CAPÍTULO IV</b> .....	54
4.	<b>EL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN</b> .....	54
4.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA CERÁMICOS.....	55
4.1.1	ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE CERÁMICOS.....	56
4.1.2	ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN CERÁMICOS.....	59
4.1.2.1	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	59
4.1.3	MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CERÁMICOS.....	61

4.1.3.1	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	61
4.1.3.2	ENTREVISTA.....	62
4.1.3.3	CUESTIONARIO.....	63
4.1.3.4	MIXTA.....	64
4.1.4	CÓMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN CERÁMICOS.....	66
4.1.4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.....	66
4.1.4.2	RESUMEN DEL PUESTO.....	67
4.1.4.3	RELACIONES.....	67
4.1.4.4	RESPONSABILIDADES Y DEBERES.....	67
4.1.4.5	AUTORIDAD.....	69
4.1.4.6	CRITERIOS DE DESEMPEÑO.....	69
4.1.4.7	CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE.....	70
4.1.4.8	OTROS PASOS NECESARIOS.....	71
4.2	APLICAR EL CONCEPTO DE COMPETENCIA A LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	71
	COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES.....	74
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTOS O FAMILIAS DE PUESTOS.....	74
	TECNICAS.....	74
	GESTIÓN.....	74
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	75
	GRADOS ASIGNADOS A LAS COMPETENCIAS.....	75
	ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS.....	75
4.3	APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA A LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO EN CERÁMICOS.....	76
4.3.1	DESARROLLO DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	77
4.3.1.1	COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES	77
4.3.1.2	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO O POR FAMILIAS DE PUESTOS.....	79
4.3.1.2.1	NIVEL GERENCIAL Y GERENCIAL INTERMEDIO	79

4.3.1.2.2	NIVEL DEPARTAMENTAL.....	87
4.3.1.2.3	NIVEL OPERATIVO.....	86
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>106</b>
<b>5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR – COMPEENCIAS DE CERÁMICOS.....</b>		<b>106</b>
5.1	ANÁLISIS DE PUESTOS, PLANIFICACIÓN DE RECUR SOS HUMANOS Y RECLUTAMIENTO DE CERÁMICOS.....	108
5.1.1	CONCEPTOS A TENER EN CUENTA EN EL MO- MENTO DE LA PLANIFICACIÓN DE CERÁMICOS.....	113
5.2	DEFINICIÓN DE PERFIL.....	114
5.2.1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL <u>PER</u> FIL.....	115
5.3	FUENTES DE PERSONAL CUALIFICADO DE CÉRA MICOS.....	117
5.3.1	FUENTES INTERNAS.....	118
5.3.2	FUENTES EXTERNAS.....	118
5.3.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA FUENTE – DE RECLUTAMIENTO.....	121
5.4	LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO Y RECLUTAMIENTO EN CERÁMICOS.....	122
5.5	SELECCIÓN DE PERSONAL EN CERÁMICOS.....	123
5.6	VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELEC CIÓN.....	123
5.7	EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CERÁMICOS.....	124
5.7.1	PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR ---- COMPETENCIAS.....	125
	EL ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM).....	133

<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>139</b>
<b>PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL -----</b>	
<b>PERSONAL POR COMPETENCIAS DE CERÁMICOS.....</b>	<b>139</b>
6.1 MÉTODOS MÁS FRECUENTES PARA EL DESA---	
RROLLO DE PERSONAS.....	140
6.1.1 MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS ----	
DENTRO DEL TRABAJO.....	140
6.1.1.1 COACHING / MENTORING.....	141
6.1.1.2 ROTACIÓN DE PUESTOS.....	142
6.1.1.3 ASIGNACIÓN A TASK FORCES.....	142
6.1.1.4 ASIGNACIÓN A COMITES / NUEVOS PROYEC-	
TOS.....	142
6.1.1.5 ASIGNACIÓN COMO ASISTENTE DE POSICIO	
NES DE DIRECCIÓN.....	143
6.1.1.6 PANELES DE GERENTES PARA ENTRENA----	
MIENTO.....	143
6.1.2 MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS --	
FUERA DEL TRABAJO.....	143
6.1.2.1 CURSOS FORMALES DE CAPACITACIÓN...	144
6.1.2.2 LECTURAS GUIADAS.....	144
6.1.2.3 CAPACITACIÓN ON LINE.....	144
6.1.2.4 SEMINARIOS EXTERNOS.....	144
6.1.2.5 MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS.....	145
6.1.2.6 JUEGOS GERENCIALES.....	145
6.1.2.7 PROGRAMAS RELACIONADOS CON UNI----	
VERSIDADES.....	145
6.1.2.8 ROLE PLAYING.....	146
6.1.2.9 LICENCIAS SABÁTICAS.....	146
6.1.2.10 ACTIVIDADES OUT O FUERA DEL ÁMBITO	
LABORAL.....	146

6.1.3 GRADO DE EFICACIA DE CADA UNO DE LOS --- MÉTODOS DE DESARROLLO DENTRO DEL TRABAJO	147
6.1.4 GRADO DE EFICACIA DE CADA UNO DE LOS --- MÉTODOS DE DESARROLLO FUERA DEL TRABAJO...	148
6.1.5 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COM- PETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO PARA CERÁ----- MICOS : COACHING.....	149
6.1.5.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL COACHING.....	152
6.1.5.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COACHING?.....	153
6.1.5.3 ELECCIÓN DEL COACH.....	153
6.1.6 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COM-- COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO PARA CERÁ-- MICOS: CODESARROLLO.....	156
6.1.6.1 CODESARROLLO.....	159
6.1.6.1.1 PASOS SUGERIDOS PARA UNA ACTIVIDAD DE CODESARROLLO.....	160
6.1.6.2 PLAN DE DESARROLLO DE CERÁMICOS....	161
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>167</b>
<b>7. PROCESO DE EVLUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y ----- DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE -- CERÁMICOS.....</b>	<b>167</b>
ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE --- CERÁMICOS.....	171
ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS -- DEL PERSONAL DE CERÁMICOS.....	173
7.3 RECOMENDACIONES.....	181
7.4 EVALUACIÓN FINAL.....	182

<b>CAPÍTULO VIII</b> .....	<b>185</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>185</b>
8.1 CONCLUSIONES.....	185
8.2 RECOMENDACIONES.....	190
INDICADORES DE EFECTIVIDAD.....	192
INDICADORES DE PLANES DE CARRERA.....	193
INDICADORES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.....	193
INDICADORES DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS.....	194
<b>ANEXO (FORMAS)</b> .....	<b>195</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>218</b>

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE CERÁMICOS**

#### **1.5 UBICACIÓN**

La principal de Cerámicos se encuentra situada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Pichincha, en la avenida Quito N° 1300 y calle Pallatanga; dos sucursales en la avenida Tsáchila y vía a Quevedo y tres en La Concordia, Quinindé y Esmeraldas.

#### **1.6 RESEÑA HISTÓRICA**

Ésta firma en sus inicios por la década del 70 tuvo como razón social el nombre de VIALCO, dedicándose puntualmente a la comercialización de la línea de aluminio, vidrio y materiales de ferretería y construcción en general.

En el año de 1980 la señora Ligia Santander de Saavedra constituye la firma DIMACOSA, con el propósito de proveer cerámicos, sanitarios, griferías y tuberías de PVC. Para el efecto dispuso de un local de 150 metros cuadrados y el concurso de tres personas.

Santo Domingo de los Colorados es una de las ciudades más jóvenes del País con un alto crecimiento, dinamismo productivo, comercial y económico, particularidad que se ha visto con cierta regularidad reflejada en la industria de la construcción, evidenciándose dicho fenómeno en la creciente demanda de materiales de construcción, por consiguiente, DIMACOSA paulatinamente fue incrementando y diversificando las líneas de sus productos, obteniendo alianzas estratégicas en el sentido de obtener distribuciones directas de las fábricas: Italpisos, Ecuacerámica, Rialto, Edesa y últimamente con Graiman.

En 1983 DIMACOSA consolida su crecimiento comercial al contar con un local propio de 300 m<sup>2</sup>, disponiendo de áreas para oficinas, salas de exhibición y bodegas.

Debido a este importante crecimiento en ventas hubo la necesidad de abrir dos puntos de ventas, situándolos en sectores estratégicos de ésta Ciudad, es así que en el año de 1995 se crea Ceramicaza con la misma línea de productos, ubicada en la vía Quevedo en el redondel de La Virgen; y, el año siguiente, Cerámicos 2 en la avenida Tsáchila.

En el año 2000 se crea la Sociedad Civil Saavedra & Santander, la cual se constituye por la principal, Cerámicos y sus dos sucursales en la Ciudad, Ceramicasa y Ceramicos 2.

En el año 2002 adquiere un terreno ubicado en la Av. Tsáchila, seguidamente construye unas instalaciones de 400 m<sup>2</sup>, con ambientes destinados para salas de exhibición y asesorías técnicas. Traslada la distribución directa de Graiman a éstas modernas instalaciones.

A fines del año 2005 se inaugura en Quinindé Ceramicasa 2. En el 2006 en La Concordia de forma similar Ceramicasa 3 y por último, Cerámicos 3 en Esmeraldas.

Estas sucursales se hallan ubicadas en la zona centro de sus respectivas ciudades, con la finalidad de satisfacer y otorgar mejores servicios a los clientes de esas áreas y zonas circundantes. .

## **1.7 CRECIMIENTO MARCADO POR EL ROL DE CIUDAD EN LA REGIÓN**

Santo Domingo es una de las ciudades más jóvenes del País, pertenece al subespacio central de las ciudades intermedias, conformado por un enlace de información y consumo entre las metrópolis y los centros urbanos locales, con influencia sobre una zona extensa y poblada, vinculada a la agroexportación; y, en el sistema de urbano de ciudades del País, Santo Domingo está dentro de la segunda jerarquía urbana junto a Cuenca, Ambato y Machala, ciudades intermedias de influencia nacional.

Su posicionamiento vial y espacial privilegiado como enlace regional sierra-costa, próxima a los ejes de desarrollo terrestre (02H30 a Quito y 04H30 a Guayaquil), con posibilidades de intercambio con los cuatro

puertos de exportación (Manta, Esmeraldas, Guayaquil y Puerto Bolívar).

Por ello, el desarrollo y crecimiento que ha tenido Cerámicos en ésta ciudad y región de alto crecimiento, intenso tráfico y comercio, le han brindado la oportunidad que realice cambios sustanciales en la estructura de su organización, diversificando su cartera de productos y fundamentalmente, inaugurando puntos de ventas en sectores estratégicos del Cantón y en otras ciudades con elevado potencial de demanda de productos para la construcción.

Los cambios más sobresalientes se resumen a continuación:

- ❖ Cerámicos además de atender la demanda de productos para la construcción de Santo Domingo, igualmente lo hace para las parroquias rurales y ciudades cercanas, característica que le ha permitido crecer sostenidamente durante todos estos años, y le da la perspectiva de enfocarse en nuevos mercados regionales.
- ❖ La misión de Cerámicos es ofrecer un producto y servicio de excelencia, basado en soluciones prácticas y oportunas, innovando constantemente en beneficio del cliente, con el recurso humano, proveedores y accionistas; logrando una mejor participación en el mercado y contribuyendo al desarrollo de construcción nacional.
- ❖ La visión institucional está focalizada al mercado nacional, para lo cual apuesta a su estrategia que le ha brindado resultados, es decir ampliar y/o renovar constantemente las líneas de sus productos, los mismos que son de reconocida marca y calidad, lo cual le permite satisfacer las exigentes demandas de sus clientes.

- ❖ La diversificación y ampliación de las líneas de productos que comercializa Cerámicos es una respuesta proactiva a las señales que emite el mercado (demandas y expectativas de los clientes), estar a la vanguardia de su sector industrial y contar con alianzas estratégicas con los principales fabricantes y proveedores.

El desempeño histórico de Cerámicos se lo resume en una serie de tablas que se presenta a continuación, en las áreas de comercialización, administración del recurso humano y finanzas.

### **COMERCIALIZACIÓN**

Los índices de ventas de Cerámicos han aumentado significativamente en los últimos años, debido a su sentido de innovación y evidentemente por el incremento de la demanda de sus productos en el mercado local, es decir Santo Domingo y en las localidades de La Concordia, Quinindé y Esmeraldas.

La información contenida en la Tabla 1.1 permite apreciar el desarrollo y crecimiento de esta organización en determinados sectores de la Provincia de Pichincha y Esmeraldas.

Se identifica el nombre del negocio, año de creación, ciudad donde se ubica, la jerarquía organizacional y un referente proyectado de ventas para el año 2007 de todas las líneas de productos que comercializa.

**Tabla 1.1**

#### **Cerámicos - Presencia en el mercado local y regional**

<b>CERÁMICOS</b>
------------------

<b>Razón social</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Jerarquía organizacional</b>	<b>Ventas proyectadas 2007 (\$)</b>
Cerámicos 1	1979	Santo Domingo	Principal	200.000
Cerámicos 2	1995	Santo Domingo	Sucursal	60.000
Ceramicasa 1	2002	Santo Domingo	Sucursal	100.000
Ceramicasa 2	2005	Santo Domingo	Sucursal	30.000
Ceramicasa 3	2006	Santo Domingo	Sucursal	45.000
Cerámicos 3	2006	Quinindé La Concordia Esmeraldas	Sucursal	50.000

*Fuente: Contabilidad Cerámicos*

## **RECURSO HUMANO**

El recurso humano de Cerámicos, ha tenido un desarrollo creciente pero carente de una planificación técnica, puesto que la determinación de necesidades y posterior contratación ha obedecido básicamente a solucionar problemas del momento, es decir, si el personal existente no cumple oportuna y adecuadamente sus habituales tareas, el Gerente General dispone se contrate más personal.

La situación precedente se debe a que existe una falla organizacional trascendental en lo que tiene que ver con la administración y gestión del talento humano, en razón que en Cerámicos no existe una persona que asuma la responsabilidad de todo el quehacer del recurso humano, es decir se diseñe y establezca formalmente un sistema integral que abarque a todos los subsistemas, tales como, planificación, reclutamiento y selección, contratación, inducción, remuneraciones y beneficios, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, relaciones laborales y retiro.

Por lo anotado, se puede colegir que el talento humano que históricamente fue enrolando por Cerámicos, se lo hizo en ausencia de

una planificación, lo que implica que bajo ninguna circunstancia se analizó niveles de conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia, comportamientos (conductas), competencias, expectativas, necesidades individuales, etc.

Esta singular forma de administrar los recursos humanos en Cerámicos repercute en la baja motivación e inexistente sentido de pertenencia de su personal para con su organización, y lo que es más grave aun, no solamente afecta el clima organizacional interno, sino que también se lo proyecta hacia el exterior, concretamente, hacia sus clientes actuales y potenciales, proveedores y en conclusión a toda persona que de forma directa e indirecta se vincula con su recurso humano.

En la tabla 1.2 que se presenta seguidamente, se describe a partir del 2000 el número de personas que se sido incorporadas a la plantilla de personal de Cerámicos, su crecimiento en número de personas y porcentualmente.

**Tabla 1.2**

<b>CRECIMIENTO ANUAL DEL PERSONAL - CERÁMICOS</b>			
<b>Año</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Crecimiento (Nº personas)</b>	<b>Crecimiento (%)</b>
2000	9	-	-
2001	12	3	33
2002	15	3	33
2003	21	6	40
2004	30	9	43
2005	42	12	40

*Fuente: Contabilidad Cerámicos*

## **FINANZAS**

Cerámicos se ha consolidado en el sector de la industria de construcciones en Santo Domingo principalmente, lo cual le ha permitido ser objeto de crédito cuando así lo ha requerido, para lo cual ha recurrido a entidades financieras del medio, que en un número muy importante prestan sus servicios, por ello, no en vano Santo Domingo es la tercer ciudad atendida en el País por el sector financiero.

El manejo financiero ha sido cauteloso en el sentido que la política de ventas con relación a las ventas a crédito son otorgadas a clientes reconocidos por su solvencia, además, se mantiene una política de pago a proveedores flexible, que le permite a Cerámicos disponer de circulante para atender sus obligaciones regulares y posibles imprevistos.

El incremento de nuevos clientes ha sido paralelo al vertiginoso crecimiento poblacional de Santo Domingo y de las zonas donde se ubican sus sucursales, lo cual se puede apreciar claramente en la Tabla 1.3 que presenta información anualizada a partir de 1999 sobre los totales de ventas, su crecimiento en unidades monetarias y porcentualmente.

**Tabla 1.3**

<b>CRECIMIENTO ANUAL EN VENTAS - CERÁMICOS</b>			
<b>Año</b>	<b>Ventas (\$)</b>	<b>Crecimiento (\$)</b>	<b>Crecimiento (%)</b>
1999	101.420,00	-	-
2000	125.820,25	24.400,25	24,06
2001	162.420,58	36.600,33	29,09
2002	192.420,56	29.999,98	18,47
2003	221.891,36	29.470,80	15,32
2004	229.586,25	7.694,89	3,47
2005	348.529,52	118.943,27	51,81

*Fuente: Contabilidad Cerámicos*

Los resultados obtenidos durante la vida organizacional de Cerámicos no es fruto del azar, constituyen la expresión cualitativa y cuantitativa de utilizar sus capacidades y la calidad de decisiones tomadas para responder a las influencias del entorno económico, social, político, tecnológico y cultural del este importante sector de Santo Domingo y de las zonas aledañas, donde actualmente se está invirtiendo con visión y prudencia a la vez.

## **1.8 ESTRUCTURA FUNCIONAL ACTUAL DE CERÁMICOS**

### **1.8.1 NIVELES ADMINISTRATIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE CERÁMICOS**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Su jerarquización, líneas de mando o autoridad y autoridad funcional para Cerámicos está dado por una estructura plana, que está compuesta de los siguientes niveles principales:

#### **1. Nivel de planeación, coordinación y control de alto nivel**

Responsable de definir políticas y estrategias a largo plazo, buscar los medios y tácticas para lograr objetivos previamente concertados como producto de la planeación, dinamizar procedimientos, técnicas y rutinas.

Está representado por:

Gerente General

## **2. Nivel de programación y supervisión del nivel medio**

Responsables de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico, el cual por su ubicación cumple con la función de supervisión, la que le permite detectar cambios en las condiciones de trabajo.

Está representada por:

Gerencia Comercial

Gerencia Financiera

*Gerencia de Recurso Humanos*

Ésta última Gerencia, es decir la de Recursos Humanos se sugiere en el presente estudio instituir la urgentemente en la estructura orgánica y funcional de Cerámicos.

## **3. Nivel de supervisión inmediata y de control de operaciones**

Responsables de coadyuvar en los procesos de planeación y programación con relación a las tácticas que definen el nivel anterior, a éste nivel le compete colaborar en la definición de las acciones y tareas que permitirán cumplir con lo planificado, para

cuyo ejercicio cuentan con personal directamente bajo su supervisión y control, materiales, medios y tecnologías.

Está representada por:

Departamento de Recaudación

Departamento de Bodega

Departamento de Inventarios

*Departamento de Ventas*

Contabilidad

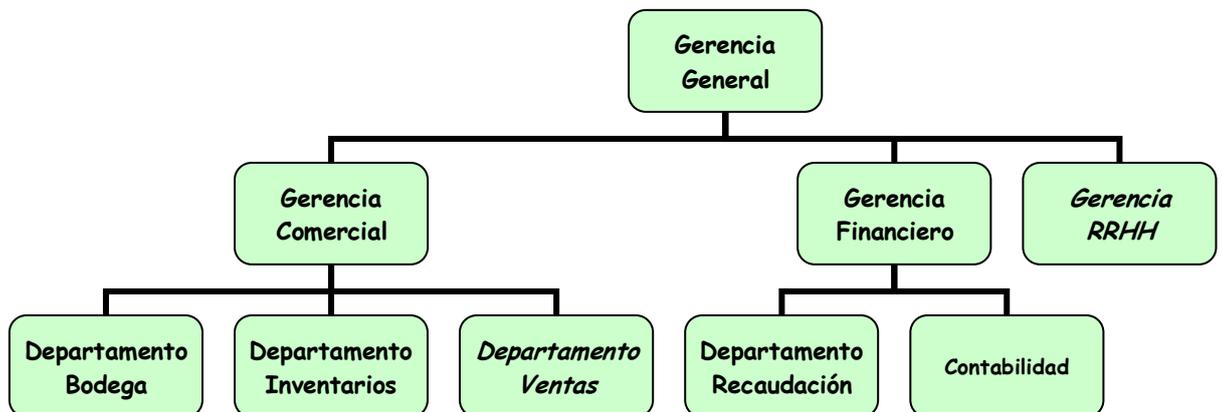
La Dirección de Ventas se sugiere igualmente instituir la en la estructura orgánica y funcional de la Empresa.

## **1.8.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CERÁMICOS**

El organigrama de Cerámicos que se presenta a continuación en el Gráfico 1.1 el cual contiene las unidades administrativas que se sugiere crearlas (consta con letra cursiva).

**Gráfico 1.1**

### **Organigrama Estructural Cerámicos**



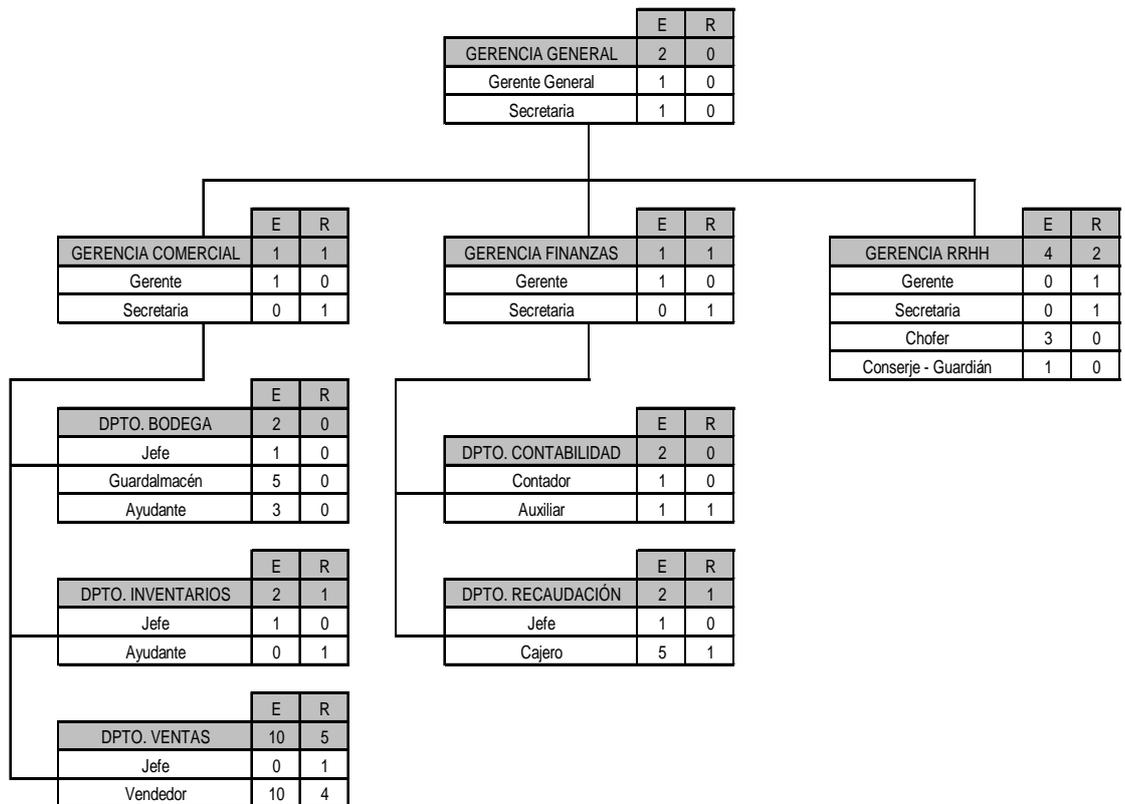
### 1.8.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL DE CERÁMICOS

El siguiente gráfico indica por cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes.

Se omite en incorporar los nombres del personal existente en aras de la practicidad de manejar la información que es relevante en este caso.

**Gráfico 1.2**

### **Organigrama Posicional de CERÁMICOS**



E = Existe  
R = Requerido

### 1.8.4 OBJETIVOS DE CERÁMICOS

Cerámicos ha establecido regularmente los siguientes objetivos y metas organizacionales:

- ❖ Proporcionar productos y servicios de primera con un concepto extremadamente sencillo y relativamente barato, considerando las percepciones de los clientes, sus necesidades, beneficios y satisfacciones, los costos de comercialización y distribución.
- ❖ Mantener suficientes inventarios de sus productos, con el objetivo de atender los requerimientos de sus clientes de forma inmediata y oportuna, ofreciéndoles productos variados y de calidad, a precios sumamente competitivos.

- ❖ Crear características que la diferencien con las de la competencia, esencialmente en aspectos relacionados con la variedad, calidad y precios de sus productos, asesoría y servicios posventas con la finalidad de fidelizar el cliente, y hacer de éstas sus elementales ventajas competitivas.
  
- ❖ Mantener una actitud preactiva y dinámica en temas tales como:
  - Nuevas fuentes de ingresos (nuevos productos, mercados, socios).
  - Mejorar la rentabilidad de los clientes actuales.
  - Administrar la capacidad de los activos existentes.
  - Reducir los gastos en efectivo.
  - Ofertar soluciones completas al cliente.
  - Penetrar en nuevos segmentos de productos.
  - Mejorar calidad en el servicio
  - Fortalecer las relaciones con los proveedores.

## **CAPÍTULO II**

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CERÁMICOS**

Con el propósito de otorgar soporte técnico a la presente investigación es importante identificar y realizar un análisis de las variables internas y externas que se constituyen en factores que contribuyen al mejoramiento o al estancamiento de Cerámicos, para poder estar en capacidad de determinar de manera específica, sobre cuales con las áreas y los procesos que se presentan un desempeño deficiente y así proceder a diseñar un sistema de coadyuve a optimizar los escasos recursos de la organización.

Una vez realizado este análisis se podrá determinar los factores que obstaculizan el desarrollo de Cerámicos, para poder estructurar e implantar cambios, los factores que favorecen a que sus procesos sean eficientes, para fortalecerlos con acciones de mantenimiento y planeación a mediano y largo plazo, y a los factores al ser subutilizados o empleados incorrectamente y que son potenciales instrumentos de cambio positivo, para poder orientar de manera estratégica a la consecución de los objetivos institucionales.

Bajo este enfoque se ha considerado realizar un análisis del ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas que brinda o presenta el entorno a Cerámicos, el ambiente interno para determinar los puntos fuertes y débiles de la estructura orgánica y funcional, y por otro lado la administración de los recursos financieros, humanos y materiales de Cerámicos.

Por último, la evaluación de los indicadores financieros facilitará conocer de manera exacta la real situación funcional de la Empresa y su implicación presente y futura.

## **2.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE CERÁMICOS**

El ambiente de Cerámicos abarca geográficamente a toda el área del cantón Santo Domingo, así como sus parroquias rurales, y ciudades cercanas de las provincias de Esmeraldas, Manabí y Los Ríos.

### **2.1.1. OPORTUNIDADES DEL ENTORNO DE CERÁMICOS**

- ✓ Las fuentes de abastecimiento de sus productos son numerosas para satisfacer diferentes estilos de vida.
- ✓ Existe una apertura de parte de las entidades financieras para el ofrecimiento de créditos, debido a la situación existente en el País y por la situación actual de la Empresa, que mantiene un alto índice de liquidez y un bajo índice de apalancamiento.
- ✓ Las remesas provenientes de los migrantes ha permitido que dinamice el sector inmobiliario, de la construcción, el comercio y la producción agrícola.
- ✓ El crecimiento económico de la región, y su repercusión en el PIB del País son de gran trascendencia, no solo por las cifras de contribución sino también por las potencialidades.
- ✓ Mayor estabilidad y recuperación económica como resultado de la dolarización.
- ✓ Posibilidad de adquirir información, tecnología e infraestructura necesaria.
- ✓ Tendencia modernizadora.

- ✓ Existe demanda local e internacional especialmente de productos diferenciados y de calidad.

### **2.1.2 AMENAZAS DEL ENTORNO DE CERÁMICOS**

- ✓ La competencia es muy agresiva y creciente.
- ✓ La inestabilidad política como social, económica y jurídica que ha caracterizado a nuestro País en los últimos tiempos.
- ✓ La firma de convenios regionales permitirían el ingreso de productos similares a precios muy competitivos como consecuencia que no se les grabaría ningún impuesto o arancel al ingresar a nuestros mercados.
- ✓ La capacidad adquisitiva en la gran mayoría de la población es limitada.
- ✓ Déficit fiscal y en la balanza comercial.
- ✓ Falta de competitividad del sector industrial, productos y servicios.
- ✓ Sistema financiero deficiente y altas tasas de interés.
- ✓ Competencia internacional creciente.
- ✓ Ingreso ilegal de productos similares, ineficiencia aduanera.

### **2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

Ambiente interno de Cerámicos se encuentra definido por el empleo de sus recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos; así

como la forma que se ejecutan sus procesos operativos y de administración para la distribución de materiales para la construcción.

### **2.2.1 FORTALEZAS DE CERÁMICOS**

- ✓ La ubicación estratégica que mantiene Cerámicos.
- ✓ Tener 27 años en el mercado local.
- ✓ El contar actualmente con cuatro salas de exhibiciones modernas, materiales de diferentes marcas y tecnologías reconocidas.
- ✓ Disponer de un sistema integral S.A.C.I. para los procesos de contabilidad, ventas, cuentas por pagar, caja bancos, cuentas por cobrar e inventarios.
- ✓ Ser distribuidores directos y exclusivos de marcas de renombre en el mercado.
- ✓ Con la venta de sus productos adicionalmente se oferta y provee servicios sin costo como asesoría técnica, transporte y servicios de instalación.
- ✓ La Empresa cuenta con una estructura organizacional plana, lo cual facilita que la comunicación fluya rápidamente además fortalecer las relaciones personales.
- ✓ Experiencia y prestigio de la administración.
- ✓ Productos de Calidad.

- ✓ Variedad de productos.
- ✓ Trayectoria en el mercado.
- ✓ Acceso a buenas condiciones de negociación con proveedores.
- ✓ Posicionamiento de productos.
- ✓ Imagen institucional.
- ✓ Contar con infraestructura y equipos básicos.

### **2.2.2 DEBILIDADES DE CERÁMICOS**

- ✓ No se ha establecido formal y técnicamente una estructura orgánica y funcional que determine claramente las jerarquías, líneas de mando o autoridad y la autoridad funcional, lo que ha derivado que determinados puestos de trabajo asuman labores totalmente incompatibles con su real competencia.
- ✓ Incumplimiento con la entregas de los materiales a los clientes, debido a varios factores como una deficiente organización de transporte e información veraz y oportuna sobre las reales existencias en bodegas.
- ✓ No hay una administración por procesos que permita lograr avances importantes en el desempeño mediante el control, mejoramiento e innovación permanente de los procesos de trabajo.
- ✓ Centralización de la toma de decisiones a nivel gerencial.

- ✓ Altos costos de comercialización y gastos administrativos.
- ✓ No contar con procesos y procedimientos definidos.
- ✓ Falencias en atención al cliente y servicio postventa.
- ✓ No se realizan investigaciones de mercado tendientes a descubrir cuáles son las necesidades y tendencias del mercado.
- ✓ No existe conciencia de planeación a ningún nivel, es decir ni a corto, mediano o largo plazo. Concretamente el enfoque empresarial de Cerámicos es del día a día.
- ✓ Falta de seguimiento a la gestión.
- ✓ Comunicación interna deficiente.
- ✓ No se ha establecido claramente estructura de costos.
- ✓ *No existe una unidad o persona que se encargue absolutamente de la administración del recurso humano, falencia organizacional que ha generado las siguientes situaciones:*
  - a) *Inexistente gestión del recurso humano, lo que implica que no se aplique técnicamente los siguientes sistemas o subsistemas:*

*Planeación*

*Reclutamiento*

*Selección*

*Contratación*

*Inducción y Reinducción*

*Remuneraciones y beneficios económicos y sociales*

*Evaluación del desempeño*

*Capacitación*

*Desarrollo de carrera*

*Relaciones laborales*

*Plan de retiro y jubilación*

- b) *Alto nivel de rotación del talento humano.*
- c) *Resistencia al cambio.*
- d) *Personal desmotivado.*
- e) *Baja moral.*
- f) *Clima organizacional tenso.*
- g) *No existe una política de remuneraciones justa, equitativa y digna.*
- h) *Absolutamente no se capacita, adiestra y actualiza conocimientos al personal.*
- i) *No hay una base de datos actualizada del talento humano.*
- j) *Inexistente sentido de pertenencia, compromiso y lealtad para con la Empresa.*
- k) *No existe reglamento interno de trabajo.*
- l) *No existe un reglamento de higiene y seguridad industrial.*

*m) No se afilia al IESS a todo el personal, inobservándose disposiciones legales obligatorias.*

*n) La contratación de personal es tácita, dándose pauta desde sus inicios que el personal no sabe a ciencia cierta cuáles son sus derechos y obligaciones.*

*o) Los procesos comunicacionales evidencian distorsiones importantes que se reflejan en el clima organizacional vigente.*

### **2.2.3 DEPARTAMENTOS DE CERÁMICOS**

#### **2.2.3.1 GERENCIA GENERAL**

La Gerencia General desde sus inicios ha venido centralizado la toma de decisiones, característica que en su momento podría decirse que fue bueno, básicamente en sus orígenes, pero resulta que hoy la organización ha crecido, por consiguiente sus oportunidades y las inevitables amenazas.

Su falencia principal es que no se planifica estratégicamente, por consiguiente no existen planes operativos. No hay un horizonte o futuro por el cual trabajar, no existen políticas, objetivos, metas y estrategias a cumplir.

Este caos administrativo ha derivado que determinados puestos de trabajo asuman tareas totalmente incompatibles a su real quehacer en la Empresa y de esta particularidad tampoco se ha salvado la misma Gerencia General.

#### **2.2.3.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Desempeñan un trabajo esencial, puesto implica supervisar las finanzas de la Empresa y conseguir utilidades en base a la productividad y competitividad.

A continuación se presentan los siguientes indicadores financieros correspondientes al ejercicio económico del 2005, para cuyo cometido se apoyó en el formulario 101 – Impuesto a la Renta - Sociedades.

*Razón endeudamiento a activos = Endeudamiento total / Total de activos*

$$= 1'109.589,29 / 1'047.710,68$$
$$= 1,059$$

*Razón circulante = Activo circulante / Pasivo circulante*

$$= 787.987,86 / 626.340,12$$
$$= 1,258$$

*Margen de utilidad brutas = (Ventas – Costo de Ventas) / Ventas*

$$= (2'514.384,52 - 2'703.421,03) / 2'514.384$$
$$= - 0,07$$

*Financiamiento activo fijo = Pasivo largo plazo / Activo fijo*

$$= 486.945,57 / 246.949,08$$
$$= 1,97$$

### **2.2.3.3 DEPARTAMENTO COMERCIALIZACION**

Mantiene importantes alianzas con el mercado, que le permiten obtener los permisos y apoyos necesarios para cumplir con sus actividades y tomar precauciones con la amenaza de productos sustitutos en el mercado.

La cobranza puntual ha sido vital para el éxito de la Empresa que vende a crédito, ya que sus utilidades dependen principalmente de la frecuencia de reinversión de su capital, sin olvidarse que las cobranzas lentas afectan el volumen de ventas.

De forma similar de la misma fuente de información que permitió elaborar los indicadores financieros, se procede a presentar los siguientes indicadores comerciales:

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento de personal} &= \text{Ventas} / \text{Número de empleados} \\ &= 2'514.384,52 / 14 \\ &= 179.598,9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación cuentas por cobrar} &= (\text{Cuentas por cobrar} \times 360) / \\ \text{Ventas netas} & \\ &= (7.730,66 \times 360) / 2'514.384,52 \\ &= 1,106 \end{aligned}$$

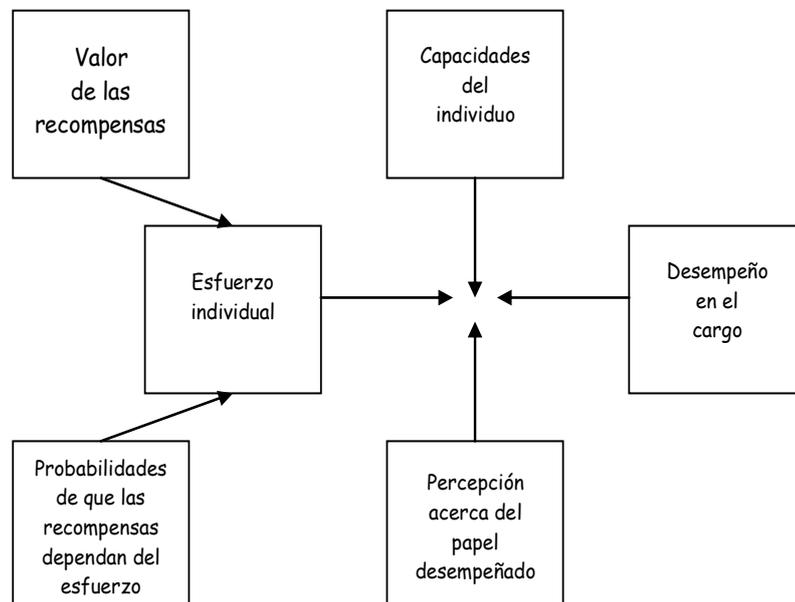
### **2.3 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL QUE CONFORMA CADA DEPARTAMENTO DE CERÁMICOS**

Los procedimientos o formas de evaluación del rendimiento o desempeño laboral no son nuevos. Desde el momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.

**Figura 2.1**

**Factores que afectan las relaciones entre el esfuerzo y desempeño**



Fuente: Edgard E. Lawler III, Lyman Porter, "Antecedent attitudes of effective managerial performance", en Víctor H. Vroom, Edward L. Deci (orgs.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin Books, 1973, p. 256.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el puesto de trabajo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos

son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la Empresa o al puesto que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el puesto, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Específicamente en torno a la evaluación del desempeño o rendimiento del personal de Cerámicos, ésta ha sido por lo regular informal, las cuales por lo general se han basado en observaciones fortuitas, de memoria, por lo que se escucha o por intuición.

### **2.3.1 TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA**

A continuación se presenta la Tabla 2.1 en la que consta el nombre, cargo y fecha de ingreso a Cerámicos.

**Tabla 2.1**

<b>PERSONAL QUE LABORA EN CERÁMICOS</b>		
<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Puesto que desempeña</b>	<b>Fecha de ingreso</b>
Saavedra Polanco Edgar Raúl	Gerente General	1980

Saavedra Santander Carolina Elizabeth	Director Comercial	15-02-2001
Santander Ayala Ligia Elena	Director Financiero	1980
Delgado Andrade Adrián Paúl	Jefe de Adquisiciones	01-08-2005
Martínez Rivera Santiago Liborio	Jefe de Bodega	01-07-2002
Zambrano Andrade Sydney Adriana	Jefe de Inventarios	01-09-2003
Martínez Rivera Amada Elizabeth	Jefe de Recaudación	01-01-1993
Chulde Franklin	Contador	01-03-2005
Cadena Rosero Yaneth Daneza	Secretaria de Gerencia	01-08-2006
Cornejo Méndez Jonathan	Guardalmacén	01-08--2006
Góngora Rivera José Roberto	Guardalmacén	01-06-2006
Sabando Vélez Juan Carlos	Guardalmacén	01-11-2005
Torres Vivanco Yerovi Rodrigo	Guardalmacén	01-12-2002
Solórzano Pinargote Víctor Hugo	Guardalmacén	01-08-2005
Anchundia Mefa Freddy Gabriel	Ayudante de Bodega	31-08-2004
Falconez Candela Hugo Ricardo	Ayudante de Bodega	01-05-2006
Mejía Carrión Luis Benigno	Ayudante de Bodega	01-12-2005
Calderón Mejía Jessica	Cajera	01-08-2006
Coello Torres Miriam Lourdes	Cajera	01-05-2003
Sánchez Vera María Karina	Cajera	01-06-2006
Zambrano Angela María	Cajera	11-10-2004
Zambrano Edison Alexander	Cajero	01-08-2006
Abril Naranjo Nancy Maribel	Vendedora	01-07-2005
Guamán Zambrano Andrés Arturo	Vendedor	01-07-2006
Mejía Farías Darío Javier	Vendedor	01-09-2006
Moreira Moreira Maritza Auxiliadora	Vendedora	05-05-2006
Nevárez Cagua Carlos Julio	Vendedor	01-08-2006
Lucas Bustos Carlos Andrés	Vendedor	01-08-2006
Mero Chila Julio	Vendedor	01-08-2006
Hidalgo Cedeño Carlos Mauricio	Vendedor	01-08-2006
Veintimilla Guacho Efraín Alexander	Vendedor	01-12'2005
Vera Carriel José Luis	Vendedor	01-07-2006
Checa Toapanta Juan Carlos	Chofer	01-07-2006

**Tabla 2.1 (continuación)**

<b>PERSONAL QUE LABORA EN CERÁMICOS</b>		
<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Puesto que desempeña</b>	<b>Fecha de ingreso</b>
Loor Mosquera Jerson Alí	Chofer	01-10-2002

Arévalo Medina Ángel Rodrigo	Chofer	01-06-2000
García Jorge Neptalí	Conserje - guardián	01-01-2001

### **2.3.2 PREPARACIÓN ACADÉMICA**

Con relación a la preparación académica del personal de Cerámicos, éste se describe en las siguientes líneas:

Saavedra Polanco Edgar Raúl	Arquitecto
Saavedra Santander Carolina Elizabeth	Ingeniera Comercial
Santander Ayala Ligia Elena	Egda. Administración Empresas
Martínez Rivera Santiago Liborio	2 niveles de administración
Martínez Rivera Amada Elizabeth	Egda. Ingeniería Comercial

Con relación al resto de personal, todos tienen educación secundaria generalmente en especialidades de humanidades modernas.

### **2.3.3 EXPERIENCIAS LABORALES ANTERIORES**

Todo el personal, desde sus niveles directivos hasta los niveles operativos no cuentan a su haber con experiencias laborales anteriores, particularidad que evidencia fehacientemente que en Cerámicos y sus sucursales no existe una administración técnica del recurso humano, deduciéndose que en ningún momento se ha diseñado un perfil básico para un determinado puesto de trabajo a cubrirse o de creación.

### **2.3.4 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES ACTUALES**

Las funciones, responsabilidades y autoridades actuales se presentan en la siguiente tabla, pero cabe anotar que en el Gráfico 1.2 – Organigrama Posicional de Cerámicos se puede apreciar muy claramente las relaciones de autoridad.

**Tabla 2.2**

<b>FUNCIONES GENÉRICAS, RESPONSABILIDADES Y RELACIÓN AUTORIDAD PERSONAL - CERÁMICOS</b>		
<b>Puesto de trabajo</b>		<b>Relación de autoridad (jefe inmediato superior)</b>
<b>Denominación</b>	<b>Propósito</b>	
Gerente General	Programación, dirección supervisión y control de actividades técnico, administrativas, financieras y legales de la Empresa	ninguna
Gerente Comercial	Dirección, supervisión, evaluación, y aprobación de los programas de comercialización de la Empresa a nivel local y regional	Gerencia General
Gerente Financiero	Dirección, control y evaluación de labores económico-financieras de la Empresa	Gerencia General
Jefe de Adquisiciones	Ejecución y supervisión de programas de adquisición y abastecimientos de materiales, bienes muebles y otros de la Empresa	Gerencia Comercial
Jefe de Bodega	Ejecución y supervisión de labores de recepción, custodia y entrega de bienes, suministros y o otros en las bodegas de la Empresa	Gerencia Comercial

**Tabla 2.2 (continuación)**

<b>FUNCIONES GENÉRICAS, RESPONSABILIDADES Y RELACIÓN AUTORIDAD PERSONAL - CERÁMICOS</b>	
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Relación de autoridad</b>

		(jefe inmediato superior)
Denominación	Propósito	
Jefe de Inventarios	Programación, ejecución, supervisión y control de activos de la Empresa	Gerencia Financiera
Jefe de Recaudación	Ejecución de labores de recaudación de valores provenientes de las ventas de los productos y servicios que comercializa la Empresa	Gerencia Financiera
Contador	Ejecución de actividades contables de gran variedad y complejidad	Gerencia Financiera
Secretaria de Gerencia	Ejecución de labores variadas de secretariado ejecutivo y asistencia administrativa a la Gerencia General	Gerencia General
Guardalmacén	Ejecución de labores de recepción, custodia y entrega de bienes, suministros y otros en las bodegas de la Empresa	Jefe de Bodega
Ayudante de bodega	Ejecución de labores de recepción y despacho de los bienes que comercializa la Empresa.	Jefe de Bodega
Vendedor	Atención directa a los clientes que demandan los productos de la Empresa.	Gerente Comercial
Chofer	Manejo, control y mantenimiento del vehículo asignado bajo su responsabilidad.	Gerente Comercial
Auxiliar contabilidad	Colaboración en la ejecución de las tareas contables menos complejas.	Contador
Conserje guardián	Ejecución de labores de limpieza, mensajería, guardianía, jardinería y mantenimiento en general. Vigilancia de las instalaciones centrales.	Gerencia Financiera

## CAPÍTULO III

### 3. PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN CERÁMICOS

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas.

Esta disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, Empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

**Figura 3.1**

**Objetivo y función de la Comunicación**



Fuente: Harold Koontz – Heinz Wihrich, "Administración una Perspectiva Global", 12ª. edición, 2004, p. 595.

El enfoque precedente destaca que el objetivo y función de la comunicación está firmemente interrelacionada con el Proceso Administrativo y el Ambiente Externo.

Relacionando el enfoque antes indicado con Cerámicos tenemos que pese a que el proceso administrativo que posee evidencia fallas y carencias, éstos existen, por ejemplo, en el Capítulo anterior se precisó que no existe conciencia de planeación, pero esto no significa que aunque sea de forma no tan técnica la Gerencia General y sus Subgerencias no planifiquen.

Por otro lado, si queda claro que en materia de Integración de Personal, Cerámicos no ha establecido este elemento como parte esencial de su administración pero los otros elementos como Organización, Dirección y Control de forma similar a la de Planeación mantienen su presencia y valía en Cerámicos, por consiguiente, ha existido y existe un proceso de comunicación de forma descendente (Gerencia General hacia sus subordinados, y de forma semejante de las Subgerencias y Departamentos hacia sus subalternos), de igual forma, ascendente (de los subordinados hacia sus jefes inmediatos).

La comunicación en sentido descendente y ascendente es la que se conoce como la Comunicación en el *Ambiente Interno*.

### **3.3 INTERCOMUNICACIÓN DEL PERSONAL EN CERÁMICOS**

La inmensa mayoría de profesiones y ocupaciones precisan de una continua y particular tarea: la comunicación con los demás. Comunicación con clientes, proveedores, usuarios; o comunicación con personas que trabajan en la misma Empresa: el equipo del departamento, el jefe, los colaboradores.

O con personal de otros departamentos, que nos piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagamos correctamente la nuestra. Podría pensarse que la comunicación sólo forma parte del trabajo de quienes desempeñan tareas comerciales y que están en contacto con el cliente.

En consecuencia la intercomunicación del personal en Cerámicos se podría dividirla en tres partes o componentes, interna, externa y publicidad institucional, las cuales se describen a continuación.

### **3.3.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CERÁMICOS**

La comunicación interna en Cerámicos se la maneja de forma escrita (memorandos y circulares) y verbal de forma directa y/o vía telefónica. La comunicación telefónica es el medio más inmediato con la finalidad de comunicar alguna disposición de la Gerencia General, Subgerencias y Departamentos al personal que labora en las sucursales tanto de Santo Domingo como de las otras ciudades.

En el negocio principal por lo regular la comunicación desde los mandos superiores hacia los subalternos se lo hace de forma verbal y eventualmente dependiendo de la profundidad del tema se lo hace por escrito ya sea por medio de memorandos y circulares que se exhiben en lugares visibles de las dependencias.

El personal de la principal cuando requieren una explicación o aclaración sobre un tema de trabajo u otra índole, lo hacen directamente dialogando con sus inmediatos superiores o con quienes emanaron la orden o disposición verbal o escrita.

En tanto el personal de las sucursales cuando necesitan realizar una consulta o explicación laboral o cualquier asunto de otra índole, lo hacen vía telefónica o personalmente cuando sus directivos visitan las instalaciones.

La esencia de la comunicación es netamente sobre asuntos de trabajo, más no sobre aspectos que propicien un ambiente de unión, motivación, sentido de pertenencia, etc.

Eventualmente, sin ninguna programación, el Gerente General se reúne con el personal del negocio principal y sus sucursales con el fin de hablar sobre algún tópico general relacionado con la marcha de la Empresa.

La comunicación a nivel de los pares o iguales, es decir los compañeros de un mismo rango ocupacional no es tan buena, en vista que al no existir un gestión de recursos humanos, el clima laboral no es bueno, en vista que existen envidias, temores que le estén haciendo quedar mal ante el jefe, etc.

Sobre este aspecto la Gerencia General no ha hecho nada, y es más, ni siquiera parece importarle más allá que las ventas e ingresos se mantengan en niveles crecientes.

### **3.3.2 LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN CERÁMICOS**

La comunicación externa en Cerámicos se divide en los siguientes niveles por decirlo así, primeramente el trato con los proveedores en materia de establecer alianzas estratégicas lo asume directamente el Gerente General y la Subgerente Comercial.

Posteriormente la relación y trato con los proveedores queda reducido a los pagos por los productos que ellos regularmente entregan, cuya responsabilidad y tratamiento lo asume la Jefe de Recaudación, quien asume también la responsabilidad de aclarar alguna situación sobre facturación, despachos, etc., para cuyo cometido cruza información con el Jefe de Bodega.

Por otro lado está la relación que mantienen los vendedores con los clientes, cuya función principal se ciñe a orientar y ofertar los productos que comercializan, pero resulta que en vista que las relaciones internas son un tanto tensas y existe el temor y recelo entre pares, la imagen que se proyecta a los clientes no es adecuada.

Esta situación pasa por inadvertida para la Gerencia General y Subgerencias.

Este comportamiento y relación inapropiada con los clientes externos es igual en las distintas sucursales de Cerámicos.

### **3.4 LA PUBLICIDAD EN CERÁMICOS**

La actividad de relaciones públicas ante la colectividad santodomingueña se ha enfocado estrictamente a difundir eventualmente sin ninguna planificación ante los medios radiales y escritos del medio, mensajes dirigidos a ofertar los productos que comercializa, siendo ausente en temas sobre su contribución a la economía en el sector de la construcción, que genera fuentes de trabajo, que contribuye al erario nacional, etc.

***Recomendaciones para mejorar el proceso de comunicación en  
Cerámicos***

**Para desarrollarla.-** Escuche para comprender, no para responder. No interrumpa salvo en un caso límite (le toman por otra persona, por ejemplo).

Identifique las sensaciones y emociones de la persona con la que se comunica. Algo básico: confirme que le dice todo aquello que le quiere decir. Para ello debe dar confianza. Sonría. Sea afable.

**Trate de evitar.-** Confundir comunicación con “ser buen orador”. La oratoria es “hablar bien”. Comunicar es, también, “escuchar mejor”: dejar hablar y saber callar.

En conclusión la calidad de la comunicación interpersonal en una organización reviste de gran importancia. Personas con buena capacidad de comunicación han ayudado a grupos a tomar mejores decisiones, y han sido objeto de ascensos con mayor frecuencia que otras personas con capacidades menos desarrolladas.

Aunque no haya una definición generalmente aceptada de **competencia de comunicación**, ésta puede describirse como un índice basado en resultados de conocimientos de una persona sobre “cuándo y cómo utilizar el lenguaje en el contexto social”.

Tres factores determinan la competencia de la comunicación: capacidades y rasgos de comunicación, factores situacionales y las personas involucradas en la interacción, la conciencia transcultural, es una capacidad/rasgo importante en la comunicación.

Las personas que toma parte en una interacción afectan también la competencia de comunicación. Por ejemplo, es probable que las personas retengan información y reaccionen emocional o defensivamente cuando interactúen con alguien por quien sientan desagrado o en el que no confían.

La competencia de comunicación puede mejorarse mediante cinco estilos/capacidades/rasgos de comunicación que están bajo el control de la persona: aseveración, agresividad, debilidad, comunicación no verbal y escucha activa.

### **3.4.1 COMUNICACIÓN JERÁRQUICA**

Se define como los “intercambios de información y de influencia entre miembros e la organización, de los cuales uno por lo menos tiene autoridad formal (tal como lo definen las fuentes oficiales de la organización, Ref. Gráfico 1.1 Organigrama estructural de Cerámicos) para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros de la organización.

Este patrón de comunicación comprende la información que se transmite en sentido descendente desde el gestor (entiéndase gestor por la denominación de gerente o director) al empleado y en sentido ascendente desde el empleado al gestor.

Los gestores emiten regularmente cuatro tipos de información a través de la comunicación descendente, pero sucede que en Térmicos omiten algunas de ellas, para efectos de comparación se presenta en siguiente cuadro:

**Tabla 3.1**

<b>TIPOS DE INFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	
<b>Teoría</b>	<b>Cerámicos</b>

Instrucciones para el trabajo.	Instrucciones para el trabajo (esta labor la asume directamente el jefe inmediato del empleado, la cual es verbal).
Justificación racional para el trabajo.	No se explica las razones de tal o cual decisión, cambio, etc.
Procedimientos y prácticas de la organización.	Inexistentes, solo se limita a la costumbre y prácticas tradicionales las cuales son transmitidas verbalmente.
Retroalimentación del rendimiento.	Inexistente, ya que se mide solamente los rendimientos en materia de ingresos por ventas, nada más.

Los empleados a su vez, transmiten a los niveles superiores información sobre sí mismos, sus compañeros de trabajo y sus problemas y ciertas novedades que a su criterio deben comunicar.

Es evidente que una comunicación jerárquica oportuna y válida puede fomentar el éxito tanto de los individuos como de la organización, lo cual no suscita en Cerámicos en vista que existe una ausencia de una cultura organizacional, y planificación.

### **3.4.2 DISTORSIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS EN CERÁMICOS**

Conceptualmente la distorsión de la comunicación se produce cuando un empleado modifica deliberadamente el contenido de un mensaje en detrimento de la exactitud de la comunicación entre directivos y empleados. Existe cierta tendencia entre los empleados a utilizar esta práctica, ya sea por politiquería interna en el lugar de trabajo, o por su interés en crear impresiones de esa naturaleza, o por temor a la respuesta que un directivo pueda dar a un mensaje.

Los especialistas en la comunicación hacen hincapié en los problemas organizativos que produce la distorsión:

La distorsión es un problema importante en las organizaciones, puesto que las modificaciones que se hacen a los mensajes dan lugar a la emisión de directrices erróneas, a información incorrecta que hay que transmitir y a una variedad de otros problemas que afectan a la cantidad y calidad de la información.

#### **3.4.2.1 POTENCIAL DE DISTORSIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CERÁMICOS**

Con el fin de valorar el patrón de distorsión vigente entre el empleado y el jefe inmediato superior en Cerámicos, se presentan a continuación una encuesta que se aplicó en ésta Empresa, pero su utilidad no queda en utilizarlo una sola vez, sino que puede hacérselo en otras oportunidades. Metodológicamente se deduce de sus respuestas a los tres primeros planteamientos un potencial alto o bajo de distorsión?. Los puntajes arbitrarios para cada uno de estos tres primeros puntos son: bajo = 1 – 2, moderado = 3 y alto = 4 – 5. Qué coherencia aparece entre esta valoración y sus respuestas a los últimos tres puntos del cuestionario, qué miden tres resultados de la distorsión?.

#### ***Resultados encuestas***

Se aplicó la encuesta a 28 empleados, que se desempeñan en los siguientes puestos de trabajo:

1 Secretaria

- 4 Guardalmacenes
- 3 Ayudantes de bodega
- 5 Cajeros
- 10 Vendedores
- 3 Choferes
- 1 Conserje – Guardián

**Tabla 3.2**

<b>RESULTADOS APLICACIÓN ENCUESTA PARA MEDIR DISTORSIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CERÁMICOS</b>					
<b>Preguntas</b>	<b>Puntuación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><i>Influencia ascendente del supervisor o jefe inmediato</i></b>	<b>25</b>	<b>3</b>			
<b><i>Aspiración a un ascenso</i></b>			<b>1</b>	<b>5</b>	<b>22</b>
<b><i>Confianza en el supervisor o jefe inmediato</i></b>	<b>23</b>	<b>5</b>			
<b><i>Retención de información</i></b>	<b>28</b>				
<b><i>Revelación selectiva</i></b>	<b>28</b>				
<b><i>Satisfacción con la comunicación</i></b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>2</b>		
<b><i>Calidad de la comunicación de la Empresa</i></b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		
<b>TOTALES</b>	<b>107</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>22</b>

Los resultados evidencian claramente como Puntuación Alta para la pregunta Aspiración a un ascenso, caso contrario para el resto de preguntas, lo que evidencia que el patrón de distorsión de la comunicación en Cerámicos amerita urgentemente una redefinición de conceptos y prácticas en este tema, caso contrario es una de las razones por las cuales existe un clima organizacional inapropiado

según se lo precisó en el diagnóstico que se desarrolló en el Capítulo II de este estudio.

### **RECOMENDACIONES PARA CERÁMICOS**

El conocimiento de los antecedentes o de las causas de la distorsión de la comunicación puede ayudar a los directivos de Cerámicos a evitar o atenuar estos problemas que aparentemente son pocos o nada importantes, pero que en realidad pueden marcar el éxito o fracaso de una empresa.

Por lo señalado, se precisa que Cerámicos tome en cuenta las siguientes recomendaciones a efectos de reducir el nivel de distorsión con todos sus empleados:

**Antecedentes de la distorsión.-** Diversos estudios sobre este tema han logrado generalizar que existen cuatro antecedentes situacionales en la distorsión en la comunicación ascendente.

La distorsión tiende a aumentar cuando los niveles de control, cuando quienes ejercen la labor de supervisión y control tienen un alto grado de influencia y/o poder ascendente. En el presente caso de estudio, la gerente comercial y la gerente de finanzas, que a más de ostentar tales cargos, son esposa e hija del gerente general, que a su vez es el propietario del negocio de Cerámicos.

Regularmente los empleados tienden también a modificar o distorsionar la información cuando aspiran a ascender y cuando no tienen confianza en sus superiores.

Puesto que por regla general, los gestores no quieren ver reducida su influencia ascendente ni quieren tampoco poner obstáculos al deseo de ascender de sus subordinados, pueden atenuar la distorsión empleando alguno de estos medios:

- ✚ Los gestores pueden restar importancia a las diferencias de poder entre ellos mismos y sus subordinados.
- ✚ Pueden aumentar la confianza mediante un proceso significativo de revisión de los resultados que compense el rendimiento presente.
- ✚ Los gestores pueden fomentar la retroalimentación de su personal mediante reuniones con grupos más pequeños e informales.
- ✚ Pueden fijar objetivos de rendimiento que estimulen a los empleados a centrar su atención en problemas más que en circunstancias personales.
- ✚ La distorsión puede limitarse fomentando el diálogo entre quienes manifiesten puntos de vista encontrados.

### **3.4 VALORES DEL RENDIMIENTO, FEEDBACK Y COMPENSACIONES EN CERÁMICOS**

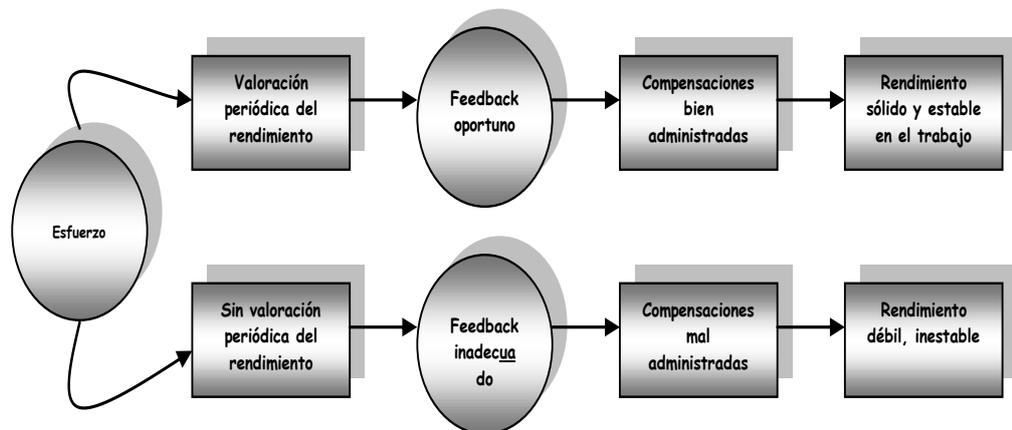
Los expertos en productividad y en calidad total dicen que no hemos de trabajar más intensamente, sino más inteligentemente. Si bien es cierto que se requiere una sólida educación y una capacitación apropiada para que una persona pueda trabajar más inteligentemente, el proceso no termina allí. Hoy en día, los empleados necesitan valoraciones instructivas de su rendimiento, retroalimentación de apoyo y las compensaciones deseadas sin han de traducir su

conocimiento en aumentos de la productividad y en niveles superiores de calidad.

Como se muestra en la figura 3.3, las valoraciones constructivas del rendimiento, feedback y las compensaciones canalizan el esfuerzo de los empleados hacia rendimientos sólidos y estables en el trabajo.

Figura 3.3

**La valoración del rendimiento, el feedback y las compensaciones traducen el esfuerzo en altos rendimientos**



Fuente: Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las Organizaciones", tercera edición, 1997, p. 432

Como se evidenció del análisis o diagnóstico de Cerámicos se concluye fehacientemente que Cerámicos no realiza un a **valoración real del rendimiento** en virtud que el único indicador que realmente le importa son los resultados de las ventas, es decir, que las ventas al menos se mantengan o que se incrementen, por otro lado no existe retroalimentación de la información (**feedback**) sobre temas laborales, necesidades y expectativas de clientes, sugerencias etc.

Y por último, no se **compensa** en ningún sentido a su personal, se piensa que únicamente el sueldo que perciben de forma puntual es la única forma de “retribuirles cuando las cosas marchan bien”.

Por ésta realidad, **se recomienda a Cerámicos** tomar en cuenta los siguientes elementos a efectos de valorar el rendimiento de su personal.

### **3.3.1 VALORACIÓN DE RENDIMIENTO EN CERÁMICOS**

Evaluación apreciativa de los rasgos, de la conducta o de los logros como base para decisiones personales.

#### **COMPONENTES DEL PROCESO DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO**

**Valorador.-** Es la persona encargada de llevar a efecto un proceso de valoración, para cuyo cometido utiliza un método de valoración preestablecido en la Empresa.

Dependiendo del método a utilizar para determinado nivel laboral, se recomienda a Cerámicos designar como valorador al jefe inmediato del valorado.

**El valorado.-** Constituyen los empleados valorados, que desempeñan un rol típicamente pasivo que se limita a oír y observar.

Los valorados no solamente pueden ser los empleados sino los mismos niveles Gerenciales de las áreas Comercial y Finanzas de Cerámicos.

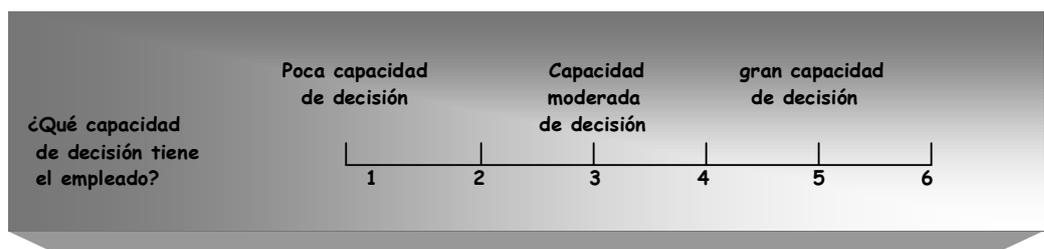
**El método de valoración.-** Existen tres enfoques distintos: el de rasgos, el conductual y el de resultados.

Brevemente nos referiremos conceptualmente a cada uno de ellos y seguidamente recomendaremos a que nivel aplicarlo en Cerámicos.

**En enfoque de rasgos.-** Se clasifica los rasgos o características personales de los individuos. Destacan la iniciativa, la firmeza, la seriedad o formalidad.

**Figura 3.4**

**Enfoque de rasgos**



Fuente: Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las Organizaciones", tercera edición, 1997, p. 438

Este Enfoque de rasgos se recomienda a Cerámicos aplicarlo a los niveles Gerenciales y Jefaturas Departamentos.

**El enfoque conductual.-** Radica en observar analíticamente el comportamiento del empleado en un ambiente real.

Figura 3.5

Enfoque conductual

Trabajo en equipo (Marcar con una X la casilla que mejor <u>des</u> criba la conducta del empleado	<input type="checkbox"/>	Trabaja solo en todas sus proyectos	<input type="checkbox"/>	Forma equipo con otros en la mayor parte de los <u>pro</u> yectos principales
	<input type="checkbox"/>	Trabaja en la mayoría de proyectos	<input type="checkbox"/>	Forma equipo con otros en todos los proyectos prin- cipales.
	<input type="checkbox"/>	Trabaja solo la mitad de las veces		

Fuente: Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las Organizaciones", tercera edición, 1997, p. 438

Este Enfoque conductual se recomienda aplicarlo a todo el personal que labora en el área de ventas, en consideración que mantienen una relación directa y clave con los clientes de Cerámicos.

**El enfoque de resultados.-** Se centra en el producto de los esfuerzos del individuo al ejecutar su trabajo.

Figura 3.6

Enfoque de resultados

<b>Área clave de resultados:</b>	Unidad de Ventas
<b>Objetivo para 12 meses:</b>	12.000 unidades
<b>Resultados actuales:</b>	10.500 unidades
<b>Comentarios:</b>	_____
	_____
	_____

Fuente: Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las Organizaciones", tercera edición, 1997, p. 438

Éste Enfoque de resultados se lo puede aplicar a los niveles Gerenciales y Jefaturas Departamentales de Cerámicos.

**Resultados de la valoración.-** Despuntan tres indicadores como consecuencia de la aplicación de cualquiera de los métodos de valoración precedentes:

- Retroalimentación oportuna del rendimiento.
- Input para decisiones del personal clave.
- Herramienta de planificación individual y organizativa.

Estos resultados de valoración tienen que ser filtrados inicialmente por el jefe inmediato del valorado, para luego sus resultados finales y posibles recomendaciones ser presentadas al Gerente General de Cerámicos con el fin que tome las acciones y decisiones que amerite cada caso.

### **3.5 LIDERAZGO**

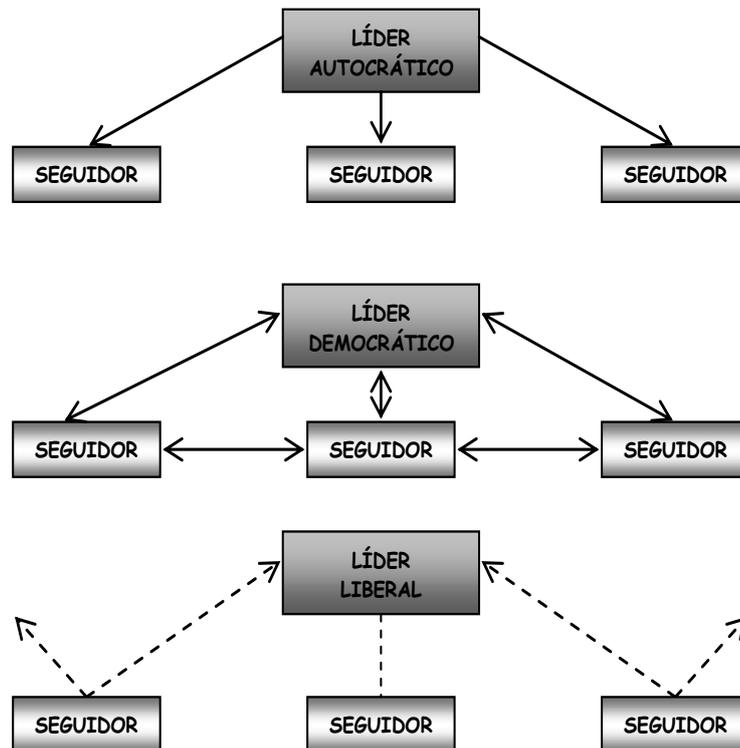
Liderazgo es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

Otra acepción precisa que Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Existen varias teorías sobre las conductas de liderazgo, pero para el presente estudio destacaremos tres de éstas:

Figura 3.7

Flujo de influencia en los tres estilos de liderazgo



Fuente: Harld Koontz – Heinz Wehrich, “Administración una Perspectiva Global”, 12a. edición, 2004, p. 540.

**Líder autocrático.-** Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos.

**Líder democrático o participativo.-** Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

**Líder liberal.-** Hace un uso muy reducido de su poder, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

## **ESTILO DE LIDERAZGO EN CERÁMICOS**

Con relación al estilo de liderazgo que se detenta el Gerente Propietario de Cerámicos, éste se encasilla en el de Líder Autocrático, en vista que las decisiones que toma son en su gran mayoría sin consultar a sus subordinados, incluidas en ésta categoría la Gerenta Comercial y la Gerenta Financiera, que son su esposa e hija, respectivamente.

### **3.5.1 CONTROL DEL ESTRÉS OCUPACIONAL EN CERÁMICOS**

**Definición.-** Respuesta conductual física o psicológica a los factores estresantes. Adentrándonos en este concepto, diríamos que el estrés es una respuesta adaptativa, mediatizada por las características y/o por los procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de una acción, situación o suceso externo que plantea, las exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona.

Esta definición no es tan difícil como parece si la sintetizamos en tres dimensiones interrelacionadas del estrés:

- 1) Demandas ambientales, a las que nos referimos como factores estresantes, que producen.
- 2) Una respuesta adaptativa influida por.
- 3) Diferencias individuales.

**Tabla 3.3**

**UN MODELO DE ESTRÉS OCUPACIONAL**

<b>FACTORES ESTRESANTES</b>			
<b>A nivel funcional</b>	<b>A nivel de grupo</b>	<b>A nivel de organización</b>	<b>A nivel extraorganizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobrecarga del rol</li> <li>➤ Conflicto de roles</li> <li>➤ Ambigüedad de roles</li> <li>➤ Responsabilidad por otras personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conducta directiva</li> <li>➤ Falta de cohesión</li> <li>➤ Conflicto intergrupal</li> <li>➤ Incongruencia de estatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clima</li> <li>➤ Tecnología</li> <li>➤ Estilos de dirección</li> <li>➤ Diseño de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Familia</li> <li>➤ Economía</li> <li>➤ Falta de movilidad</li> <li>➤ Calidad de vida</li> </ul>

Los factores estresantes señalados derivan en **ESTRÉS**, al cual podrían sumarse los catalogados como Diferencias Individuales.

**Diferencias individuales del empleado**

- Hereditarias
- Edad
- Sexo
- Dieta
- Apoyo social
- Rivalidad
- Rasgos de la personalidad

**Tabla 3.4**

<b>RESULTADOS COMO CONSECUENCIA DE LOS FACTORES ESTRESANTES</b>		
<b>Conductuales</b>	<b>Cognitivos</b>	<b>Fisiológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfacción</li> <li>➤ Rendimiento</li> <li>➤ Absentismo</li> <li>➤ Rotación</li> <li>➤ Accidentes</li> <li>➤ Abuso de sustancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma deficiente de decisiones en la ejecución de sus tareas</li> <li>➤ Falta de concentración</li> <li>➤ Negligencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hipertensión arterial</li> <li>➤ Colesterolemia</li> <li>➤ Cardiopatías</li> </ul>

## **ESTRES EN CERÁMICOS**

Tomando en consideración el antecedente de la teoría y contrastándola con la realidad de Cerámicos, para cuyo cometido me basé en la **observación** y fundamentalmente del **conocimiento** que he ido acumulando por el lapso de 16 años que vengo laborando en la Empresa objeto del presente estudio, me ha dando la oportunidad de vincularme por las labores que desempeño con todo el personal de Cerámicos tanto de su principal y sus sucursales, por ello, llegué a la conclusión que los factores estresantes que se evidencian en el personal se origina por los siguientes factores:

### **A nivel individual**

- Sobrecarga del rol
- Conflicto de roles
- Ambigüedad de los roles
- Responsabilidad por otras personas

### **A nivel de grupo**

- Conducta directiva
- Falta de cohesión
- Conflicto intergrupar
- Incongruencia de estatus

### **A nivel de organización**

- Clima
- *Ruido*
- Estilos de dirección
- Diseño de la organización

### **A nivel extraorganizacional**

- Economía
- Calidad de vida

Los resultados son los siguientes:

#### **Conductuales**

- Insatisfacción ambiente del trabajo
- Rendimiento logrado por el temor a perder el trabajo
- Rotación alta por decisión del empleado como consecuencia de los bajos salarios.

#### **Cognitivos**

- Negligencia

El superar estas manifestaciones o resultados, se logrará al instituirse un área especializada en la administración del talento humano en Cerámicos, que se enfocará una gestión por competencias en los distintos subsistemas de su competencia, que para este caso es el de Evaluación y Relaciones laborales.

## CAPÍTULO IV

### 4. EL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos también un cambio vertiginoso en la disciplina que nos ocupa: *Recursos Humanos*. Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina *Capital Humano*. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente.

Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual se dispone.

Los recursos humanos son estratégicos porque las organizaciones enfrentan un sinnúmero de desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos.

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del responsable que administra el recurso humano con los planes estratégicos de la misma.

Deberá convertir las estrategias Empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante.

#### **4.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA CERÁMICOS**

Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las Empresas definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área o administración del recurso humano, entre ellas las de reclutamiento y selección de personal.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

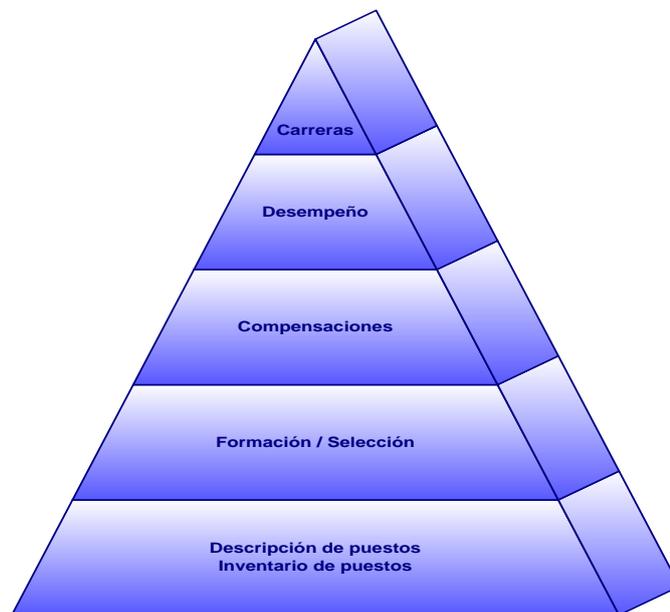
La información del análisis de puestos que Cerámicos eficazmente podría utilizarla como base para diversas actividades relacionadas con la administración de su recurso humano:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Remuneraciones y compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de carrera

- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

**Figura 4.1**

### **Análisis y descripción de puestos**



Fuente: Martha Alles, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2<sup>da</sup>. Edición, 2006, p. 110

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencias requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

#### **4.4.1 ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE CERÁMICOS**

Se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada, se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la

descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

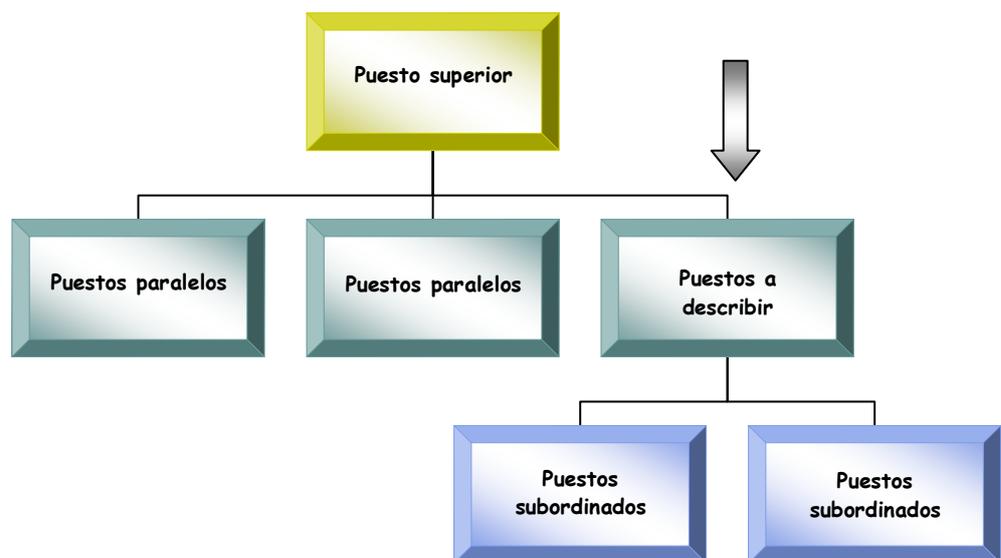
Para una correcta descripción de puestos, es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- ◆ **Según el nivel jerárquico:** Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia Bodega, Inventarios, Recaudación; Contabilidad y demás puestos iniciales.
- ◆ **Por la formación requerida:** nivel de especialización y conocimientos académicos, experiencia a todos los niveles organizacionales de Cerámicos, es decir de los niveles directivos hasta los operativos.
- ◆ **Por los resultados de la gestión a su cargo:** por los resultados logrados en su puesto de trabajo, acorde a las expectativas y lineamientos de Cerámicos.
- ◆ **Por los recursos humanos que maneja:** como su nombre lo indica se aplicaría exclusivamente desde las Jefaturas Departamentales hacia arriba, en vista que desde ese nivel hacia abajo, sólo labora el personal operativo, es decir los subalternos de Cerámicos.

A continuación en la Figura 4.2 se presenta y se destaca la importancia de definir la relación antes de proceder con el relevamiento. Cabe aclarar, que ésta fase es la misma cuando se está analizando y describiendo para un puesto de creación en la organización, por consiguiente, cuando nos refiramos a relevamiento también implica que lo estamos haciendo para un nuevo puesto de trabajo.

**Gráfico 4.1**

**Antes del relevamiento es importante definir la relación entre los puestos**



Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información y luego, confirmarla durante el proceso de recolección, la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

- 1) Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
- 2) Confirmación de la información obtenida.
- 3) Descripción del puesto propiamente dicha.

#### **4.4.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN CERÁMICOS**

Teóricamente el análisis de puestos es el proceso sistemático de reunir y analizar información sobre:

- ◆ El contenido de un puesto de trabajo (tareas a realizar)
- ◆ Los requerimientos específicos.
- ◆ El contexto en que las tareas son realizadas.
- ◆ Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

##### **4.4.2.1 INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- ✓ Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- ✓ Estándares de rendimiento.
- ✓ Máquinas u otros elementos necesarios.

- ✓ Condiciones laborales o contexto de posición.
- ✓ Requerimientos de personalidad.

## **DIFERENCIA ENTRE TAREA Y PUESTO**

**Tarea.-** Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto, por ejemplo, en Cerámicos tenemos varios tipos de tareas:

- Atención al cliente al momento que ingresa en las instalaciones de Cerámicos.
- Registrar en el kardex las cantidades recibidas de los productos que regularmente depositan los proveedores en las dependencias de Cerámicos.

**Puesto.-** Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

De los dos ejemplos citados en el apartado anterior, claramente podemos distinguir que para la primera tarea (Atención al cliente al momento que ingresa en las instalaciones de Cerámicos) ésta es asumida por el Vendedor.

Para el segundo ejemplo (Registrar en el kardex las cantidades recibidas de los productos que regularmente depositan los proveedores en las dependencias de Cerámicos), ésta tarea es cumplida por el Guardalmacén.

En conclusión puesto es el cargo o denominación ocupacional que desempeña en Cerámicos.

**Tabla 4.1**

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Indica</b>	<b>Identifica</b>
Tareas	¿qué se hace?
responsabilidades	¿por qué se hace?
Deberes del puesto	¿dónde se hace?
	¿cómo se hace?

#### **4.4.3 MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CERÁMICOS**

##### **4.4.3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA**

En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica

En Cerámicos esta tarea de observar no es compleja, en vista que es una firma con enfoque netamente comercial a diferencia de otras con enfoques en la producción, cuya observación podría afectar o

arriesgar el cumplimiento normal de las labores cotidianas del personal observado.

#### **4.4.3.2 ENTREVISTA**

El analista o jefe de recursos humanos entrevista al ocupante del puesto. Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos de entrevistas según el caso:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores.

Se recomienda utilizar en Cerámicos las entrevistas grupales para todo el personal operativo, en vista que existen labores similares en Cerámicos, así por ejemplo:

Vendedores

Guardalmacenes

Ayudantes de Bodegas

Cajeros

Choferes

Para los puestos siguientes, se recomienda la aplicación de las entrevistas individuales:

Secretaria de Gerencia

Conserje - Guardián

Es importante señalar que las entrevistas para los niveles operativos generan los siguientes beneficios:

- a) Se evita sesgos y distorsión en la información proporcionada por los entrevistados.
- b) Ahorro en tiempo y en costos.
- c) Se logra contacto directo con el personal que por naturaleza es resistente a cualquier cambio organizacional.

#### **4.4.3.3 CUESTIONARIO**

El ocupante del puesto completa un cuestionario. A través del cuestionario los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindará información acertada.

En Cerámicos se recomienda aplicar a futuro los cuestionarios para los niveles siguientes:

Gerente General  
Gerencia Comercial  
Gerencia Financiera  
Jefe de Adquisiciones  
Jefe de Bodega  
Jefe de Inventarios  
Jefe de Recaudación  
Contador

Los motivos por los cuales se recomienda aplicar los cuestionarios al personal descrito, se debe a que su nivel de experiencia y conocimiento de sus funciones asegura que la información fluirá con más certeza, además es conveniente porque ahorra tiempo y dinero a Cerámicos.

#### **4.4.3.4 MIXTA**

Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el responsable de esta actividad del área de recursos humanos el que opte por uno u otro. Por ejemplo, puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formularios y entrevistas para puestos de supervisión, y sólo cuestionarios para personas que están en lugares alejados de las oficinas centrales. Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno.

Para el caso de Cerámicos esta modalidad Mixta de captura de información, en el presente estudio no se utilizó pero a futuro o a criterio del responsable de la unidad de Recursos Humanos bien podría utilizarla con resultados apropiados.

Es esencial hacer notar en este apartado que los **formularios** que se utilizarán para los cuestionarios, entrevistas, análisis de puestos y descripción de puestos tienen que destacar como principales ítems los siguientes:

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia.

- ✓ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización.
- ✓ Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la organización, viajes frecuentes, etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias.
- ✓ Preparado por; aprobado por; fecha.

Estos elementos que forman parte de los formularios, es básica a objeto de obtener los resultados esperados en materia de captura de información, pero no significa que son camisa de fuerza su aplicación, por cuanto, su diseño y posterior aplicación pueden variar acorde a las necesidades futuras de Cerámicos.

Cabe también destacar que la administración de recursos humanos es una ciencia activa y dinámica que experimenta un constante y elevado aporte de empresas de todo sector industrial y de estudiosos del tema

Los formularios propuestos se estructuraron de acuerdo a las necesidades y expectativas de la presente investigación cuyos resultados son plenamente previstos.

#### 4.4.4 COMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN CERÁMICOS

##### 4.4.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No puede utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no se puede a unos llamar gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El Código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se inscribió la descripción del puesto.

A continuación se describe un ejemplo de la Descripción del Puesto para un Vendedor en Cerámicos.

Tabla 4.2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto : Vendedor	Código : DV001
Fecha : 2006-11-01	División : Ventas
Escrito por : Analista de RRHH	Procesado por : JK
Aprobado por : Gerente RRHH	Grado : A
Título del supervisor inmediato : Jefe de Ventas	Puntos : 75
	Nivel del salario: Básico

#### **4.4.4.2 RESUMEN DEL PUESTO**

El resumen del puesto podemos llamarlo “Síntesis del puesto”; otras personas las llaman “Misión del puesto”, es decir, podríamos resumirla en el *propósito del puesto*.

Como su nombre lo indica debe ser breve; sólo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

*Dirigir todas las operaciones de la Sucursal Ceramicasa 2, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.*

*Es responsable por la compra de todos los productos denominados línea blanca en la zona de Santo Domingo.*

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como: “otras responsabilidades”; si éstas existen deben detallarse.

#### **4.4.4.3 RELACIONES**

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización.

- Reporta a ...
- Supervisa a ...
- Trabaja con (nombres de puestos no de las personas)
- Fuera de la organización: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores

Por ejemplo si analizamos las relaciones de los Guardalmacenes de Cerámicos, tendríamos la siguiente información:

#### ***Relaciones del Guardalmacén en Cerámicos***

- **Reporta a :** *Jefe de Bodega*
- **Supervisa a :** *4 empleados*
- **Trabaja con :** *Ayudantes de Bodega*
- **Fuera de la organización:** *Con los despachadores y choferes de los proveedores. Igualmente con los clientes que retiran los productos que previamente cancelaron en Recaudación.*

#### **4.4.4.4 RESPONSABILIDADES Y DEBERES**

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de esta función. Esto puede llevar varias carillas. A pesar que se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

Por ejemplo cito referencialmente las responsabilidades del Guardalmacén:

- Ejecutar labores de recepción, clasificación, acondicionamiento de mercaderías.
- Mantener registros actualizados de las existencias.
- Atender a los clientes en el despacho de las mercaderías o productos cancelados previamente a la Empresa.
- Intervenir en la ejecución de inventarios periódicos.
- Elaborar partes diarios del movimiento del almacén.

- Informar inmediatamente de cualquier novedad a su inmediato superior sobre situaciones que afecten o tengan que ver directamente con la unidad.

#### **4.4.4.5 AUTORIDAD**

En esta sección se debe definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

En este punto cabe citar que estos elementos se ceñirán a las políticas establecidas por Cerámicos para cada una de las áreas de trabajo.

#### **4.4.4.6 CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de las responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa.

Ejemplos:

*Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.*

- 1. Producir X cantidad del producto por día/semana/mes.*
- 2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.*
- 3. horas suplementarias y extraordinarias autorizadas:  
Porcentaje del total.*

#### 4.4.4.7 CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

**Otras condiciones.-** Incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

**Tabla 4.3**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO EN CERÁMICOS</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<i>Asistente administrativo</i>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<i>Marketing</i>
<b>RESUMEN DEL PUESTO:</b>	
<b>TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Tomar y transcribir notas</i></li><li>• <i>Organizar reuniones</i></li><li>• <i>Recibir y hacer llamadas telefónicas</i></li><li>• <i>Preparar informes</i></li></ul>
<b>REQUISITOS EDUCACIONALES</b>	_____
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	_____
<b>CUALIDADES NECESARIAS:</b>	<i>habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples.</i>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<i>habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso.</i>
<b>Preparado por:</b>	_____ <b>Fecha:</b> _____

#### 4.4.4.8 OTROS PASOS NECESARIOS

En base a la información relevada se analizarán los aspectos más importantes, por ejemplo:

- Identificación del puesto
- Trabajo a desempeñar
- Condiciones físicas
- Habilidades requeridas
- Conocimientos requeridos
- Requisitos especiales
- Responsabilidades

#### 4.5 APLICAR EL CONCEPTO DE COMPETENCIA A LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Clasificamos las competencias para cada puesto con su respectivo grado, las cuales constan en el Diccionario por Competencias y finalmente asignamos las competencias a los puestos de trabajo.

**Competencia.-** Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones que duran por un largo período de tiempo.

**Clasificación de competencias.-** En el cuadro siguiente se describen las competencias para Spencer & Spencer, autor norteamericano, pero existe otro enfoque que se podría considerar, el propuesto por la autora francesa, Claude Levy-Leboyer, profesora de psicología del trabajo.

**Tabla 4.4**

<b>COMPETENCIAS – SPENCER &amp; SPENCER</b>					
<b>De logro y acción</b>	<b>De ayuda y servicio</b>	<b>De influencia</b>	<b>Gerenciales</b>	<b>Cognoscitivas</b>	<b>De eficacia personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por el orden, calidad y precisión</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento interpersonal</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia e impacto</li> <li>• Construcción de realizaciones</li> <li>• Conciencia organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Dirección de personas</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Razonamiento conceptual</li> <li>• Experiencia técnica / profesional / de dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Comportamiento ante los fracasos</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>

**Tabla 4.5**

<b>COMPETENCIAS – CLAUDE LEVY-LEBOYER</b>				
<b>Universales para los cuadros superiores</b>	<b>Supracompetencias</b>			
	<b>Intelectuales</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>Orientación a resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación oral</li> <li>• Comunicación oral</li> <li>• Comunicación escrita</li> <li>• Análisis de problemas de la organización</li> <li>• Compensación de los problemas de la organización</li> <li>• Análisis de los problemas de fuera de su organización</li> <li>• Comprensión de los problemas de fuera de su organización</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Delegación</li> <li>• Control</li> <li>• Desarrollo de sus subordinados</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Autoridad sobre individuos</li> <li>• Autoridad sobre grupos</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Negociación</li> <li>• Vocación por el análisis</li> <li>• Sentido común</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Tomar riesgos</li> <li>• Decisión</li> <li>• Conocimientos técnicos y profesionales</li> <li>• Energía</li> <li>• Apertura a otros intereses</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva estratégica</li> <li>• Análisis y sentido común</li> <li>• Planificación y organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir colaboradores</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Decisión</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Comunicación oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía e iniciativa</li> <li>• Deseo de éxito</li> <li>• Sensatez para los negocios</li> </ul>

Como se puede apreciar se puede clasificar las competencias de acuerdo a las necesidades de la organización y su naturaleza del negocio, por consiguiente, para efectos de nuestro caso de estudio consideraremos las competencias de acuerdo a la siguiente clasificación y subclasificación, tomando como referencia lo propuesto por Martha Alles en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias.

**a. Competencias cardinales o generales.-** Son aquellas que una Empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle, por ejemplo, un juzgado de cualquier instancia podría definir que su competencia cardinal fuera “justicia y prudencia”.

**b. Competencias específicas por puestos o familias de puestos.-** Son aquellas competencias que deben poseer las personas que ocupan un puesto de la misma naturaleza, por ejemplo, gerente o asistente, o puestos distintos a otros, por ejemplo, asistente de mercadeo, asistente de ventas.

**b.1 Técnicas.-** Comprenden las del **conocimiento**, por ejemplo: matemáticas, estadísticas, informática, idiomas, contabilidad, etc.

También considera las **destrezas**, como por ejemplo, manejo de vehículos, manejo de computadores, resistencia al cansancio, reparación de objetos, preparación de comidas, escritura o manejo de textos, trabajo con objetos pequeños, buen trato con animales, resolución de problemas complejos, etc.

**b.2 Gestión.-** Constituyen las **Habilidades – Cualidades**, por ejemplo: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, aprendizaje continuo, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, alta adaptabilidad, flexibilidad, autocontrol, autodirección basada en el valor, etc.

Luego de establecerse la clasificación de las competencias, se procede a diseñar el Diccionario de Competencias.

**Diccionario de competencias.-** Es la exposición o muestra de los distintos conceptos para que una organización elija entre ellas la que represente mejor el sentir y las necesidades de la organización.

Se describen las competencias con sus respectivas definiciones y su correspondiente abanico de grados.

La división en **grados** se describe a continuación, pero es menester aclarar que el grado D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo,

Por ejemplo, si se asignó el nivel D a la competencia pensamiento conceptual para el puesto de contador sería lo apropiado, pero en el mismo grado para el puesto de ayudante de bodega, el cual bien podría ser A, que lógicamente no implica que sea inexistente la referida competencia, sino que se exige en menor grado para esa posición.

### **Grados asignados a las competencias**

A = Alto

B = Muy bueno, por sobre el estándar

C = Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D = Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

**Asignación de competencias a puestos.-** Luego de elaborarse las descripciones de puestos, asignadas las competencias y sus grados a los diferentes puestos.

La figura siguiente, corresponde a una posición de Gerente de Recursos Humanos para Cerámicos, por ejemplo:

**Tabla 4.6**

**Asignación de competencias a puestos**

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Competencias cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
<b>Competencias específicas para el área de Recursos Humanos</b>				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / Conceptual		X		
Adaptabilidad - flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

**4.6 APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA A LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO EN CERÁMICOS**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia

identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las organizaciones, los trabajadores y los empleadores.

#### **4.6.1 DESARROLLO DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

##### **4.6.1.1 COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES**

**Compromiso.-** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**Ética.-** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la Empresa así lo desea y lo comprende.

**Orientación al cliente.-** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la Empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación Empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a

un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

**Orientación a los resultados.-** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperad, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Calidad de trabajo.-** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en el tema del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Sencillez.-** Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

**Innovación.**- Es la capacidad de modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento del mercado donde actúe.

## 4.6.1.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO O POR FAMILIAS DE PUESTOS

### 4.6.1.2.1 NIVEL GERENCIAL Y GERENCIAL INTERMEDIO

#### DESARROLLO DEL EQUIPO

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia dentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**A**

Capacidad para desarrollar su equipo, así como los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión en general y a los negocios en particular. Habilidad para comprender cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

**B**

Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de los negocios.

**C**

Capacidad para comprender el concepto y valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

**D**

Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

## LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la Empresa, que hace que esa visión parezca posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como guía de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

**A**

Capacidad para comunicar su visión acerca de la estrategia de la organización y de sus negocios haciendo que parezca posible y deseable para los accionistas, despertando de esta manera compromiso genuino con su gestión y sus planes. Habilidad para apoyar y proponer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

**B**

Habilidad para que su visión genere aceptación, por parte de los accionistas, de manera de conseguir que éstos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

**C**

Habilidad para proponer una visión que genera adhesión y apoyo, aun sin despertar demasiado entusiasmo.

**D**

Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.

### PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**A**

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nueva de oportunidades de negocios, de compra de Empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B**

Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

**C**

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

**D**

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

## EMPOWERMENT

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**A**

Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio. Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender permanentes acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**B**

Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

**C**

Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades su equipo.

**D**

Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

## DINAMISMO - ENERGÍA

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en las jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**A**

Capacidad para desarrollar un alto grado de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Capacidad para ser reconocido, por subordinados y pares, como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, y a todo lo que emprende.

**B**

Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes en cortos espacios e tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Habilidad para transmitir energía a su grupo y a su accionar.

**C**

Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

**D**

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE I

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigido los esfuerzos de la Empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación Empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

**A**

Capacidad para establecer una relación con perspectiva de largo plazo con el/los cliente/s a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes. Capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

**B**

Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente la búsqueda de información sobre necesidades latentes, pero no explícitas, de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

**C**

Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, para brindarle más de lo que éste espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.

**D**

Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.

## TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o Empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área / grupo.

**A**

Capacidad para fortalecer el espíritu del equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo.

**B**

Capacidad para animar y motivar a los demás; desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.

**C**

Capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

**D**

Habilidad para cooperar; participar e buen grado en el grupo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

## INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

**A**

Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitados por otros.

**B**

Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C**

Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar diversos enfoques destinados a enfrentar un problema.

**D**

Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

#### 4.6.1.2.2 NIVEL DEPARTAMENTAL

##### ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La *flexibilidad* está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**A**

Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios e individuos, en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal, como en el rol de líder de un grupo, revisando rápida y críticamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

**B**

Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo, revisando críticamente su accionar e instrumentando cambios de ser necesarios.

**C**

Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones cambiantes, cuando los mismos le son sugeridos.

**D**

Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

## COLABORACIÓN

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

**A**

Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realizar su permanente colaboración.

**B**

Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación profesional, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

**C**

Capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros, para la mejor consecución de los objetivos generales.

**D**

Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

## CALIDAD DEL TRABAJO

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. De mostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

**A**

Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y experiencia. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.

**B**

Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.

**C**

Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.

**D**

Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

## DINAMISMO - ENERGÍA

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**A**

Capacidad para desarrollar un alto grado de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Capacidad para ser reconocido, por subordinados y pares, como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, llevando esa energía a toda actividad que emprende.

**B**

Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Capacidad para transmitir energía a su grupo y a su accionar.

**C**

Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

**D**

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en esas situaciones.

## FRANQUEZA - CONFIABILIDAD - INTEGRIDAD

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

**A**

Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores. Capacidad para lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso, demostrando estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

**B**

Capacidad para demostrar confianza en función de sus actitudes, estableciendo relaciones basadas en el respeto y la confianza. Capacidad para mantener una correlación entre su discurso y accionar.

**C**

Capacidad para generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con él (o ella). Capacidad para que su discurso no se contradiga con su accionar.

**D**

No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta.

La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

## HABILIDAD ANALÍTICA

Esta Competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**A**

Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

**B**

Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**C**

Capacidad para analizar e identificar problemas, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.

**D**

Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE II

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

**A**

Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.

**B**

Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

**C**

Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes, y ser especialmente servicial en los momentos críticos.

**D**

Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

## INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y discretamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

**A**

Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado como un referente en materia de integridad.

**B**

Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia, y decir aquello que sea necesario aunque, por ejemplo, pueda molestar a un viejo amigo.

**C**

Capacidad para desafiar a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias, y sentirse orgulloso de ser honrado. Capacidad de ser honesto en las relaciones con los clientes y dar a todos un trato equitativo.

**D**

Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros.

#### 4.6.1.2.3 NIVEL OPERATIVO

##### DINAMISMO - ENERGÍA

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**A**

Habilidad para trabajar con dinamismo y energía y trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado.

**B**

Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

**C**

Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

**D**

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en esas situaciones.

## RESPONSABILIDAD

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

**A**

Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.

**B**

Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

**C**

Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.

**D**

Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

## DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

**A**

Capacidad para planificar y desarrollar redes de relación con colegas, clientes y compañeros de trabajo, acudiendo a sus relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.

**B**

Capacidad para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de contactos con intereses comunes.

**C**

Habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en las tareas de las que es responsable.

**D**

Capacidad de relacionarse informalmente con personas de diferentes ámbitos.

## INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y discretamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

**A**

Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado como un referente en materia de integridad.

**B**

Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia, y decir aquello que sea necesario aunque, por ejemplo, pueda molestar a un viejo amigo.

**C**

Capacidad para desafiar a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias, y sentirse orgulloso de ser honrado. Capacidad de ser honesto en las relaciones con los clientes y dar a todos un trato equitativo.

**D**

Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros.

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE III

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

**A**

Capacidad para establecer una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, sin dudar en sacrificar beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Habilidad para buscar y obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).

**B**

Capacidad para buscar permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos o solicitudes, y proponer acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.

**C**

Capacidad para atender las necesidades de los clientes y escuchar sus pedidos y problemas, y ofrecer casi siempre una solución satisfactoria.

**D**

Capacidad para atender con rapidez las necesidades del cliente y solucionar eventualmente problemas cuando esté a su alcance.

## PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Es la capacidad de conocer a fondo el / los producto / s y evaluar la factibilidad y su viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

**A**

Capacidad para conocer los productos de la organización y otros del mercado, siendo consultado sistemáticamente acerca de ellos. Habilidad para aportar ideas al desarrollo o nuevas versiones de un producto, a fin de mejorarlo. Es un referente en la comunidad en materia de conocimiento de productos.

**B**

Capacidad para realizar mediciones acerca de las prestaciones de los productos, y conocer profundamente a la competencia y las ventajas y desventajas competitivas de sus productos. Es un referente en materia de conocimiento de productos en el ámbito de su organización.

**C**

Capacidad para investigar y mantenerse informado sobre los productos existentes, a fin de obtener ventajas competitivas en el mercado a partir de identificar los beneficios que cada producto posee. Esta habilidad implica conocer los productos de otras organizaciones.

**D**

Capacidad para conocer los productos de su propia organización y los beneficios que éstos ofrecen.

**TABLAS RESUMENES DE LA ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS  
ESPECÍFICAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO DE CERÁMICOS**

**Tabla 4.7**

<b>ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA GERENCIA GENERAL</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Grados de la competencia</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<i>Gerencia General</i>	Desarrollo de equipo		X		
	Liderazgo para el cambio	X			
	Pensamiento estratégico	X			
	Empowerment			X	
	Dinamismo - Energía			X	
	Orientación al Cliente I				X
	Trabajo en equipo		X		
	Iniciativa	X			

**Tabla 4.8**

<b>ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA GERENCIA COMERCIAL</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Grados de la competencia</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<i>Gerencia Comercial</i>	Desarrollo de equipo	X			
	Liderazgo para el cambio	X			
	Pensamiento estratégico		X		
	Empowerment		X		
	Dinamismo - Energía	X			
	Orientación al Cliente I	X			
	Trabajo en equipo	X			
	Iniciativa		X		

**Tabla 4.9**

<b>ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA GERENCIA FINANCIERA</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Grados de la competencia</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<i>Gerencia Financiera</i>	Desarrollo de equipo			X	
	Liderazgo para el cambio			X	
	Pensamiento estratégico			X	
	Empowerment			X	
	Dinamismo - Energía			X	
	Orientación al Cliente I				X
	Trabajo en equipo			X	
	Iniciativa			X	

**Tabla 4.10**

<b>ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA GERENCIA DE RRHH</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Grados de la competencia</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<i>Gerencia RRHH</i>	Desarrollo de equipo			X	
	Liderazgo para el cambio		X		
	Pensamiento estratégico		X		
	Empowerment			X	
	Dinamismo - Energía			X	
	Orientación al Cliente I				X
	Trabajo en equipo			X	
	Iniciativa		X		

Tabla 4.11

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA JEFATURAS					
Puesto de trabajo	Nombre de la competencia	Grados de la competencia			
		A	B	C	D
Jefatura de Adquisiciones	Alta adaptabilidad - Flexibilidad		X		
	Colaboración		X		
	Calidad de trabajo				
	Dinamismo energía	X		X	
	Franqueza Confiabilidad		X		
	Habilidad analítica			X	
	Orientación al Cliente II				
	Integridad	X			
Jefatura de Bodega	Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
	Colaboración		X		
	Calidad de trabajo	X			
	Dinamismo energía			X	
	Franqueza Confiabilidad		X		
	Habilidad analítica		X		
	Orientación al Cliente II		X		
	Integridad	X			
Jefatura de Inventarios	Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
	Colaboración	X	X		
	Calidad de trabajo	X			
	Dinamismo energía			X	
	Franqueza Confiabilidad		X		
	Habilidad analítica		X		
	Orientación al Cliente II				
	Integridad	X			
Jefatura de recaudación	Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
	Colaboración		X		
	Calidad de trabajo	X			
	Dinamismo energía			X	
	Franqueza Confiabilidad		X		
	Habilidad analítica		X		
	Orientación al Cliente II		X		
	Integridad	X			

**Tabla 4.12**

<b>ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA CONTADOR</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Grados de la competencia</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Contador	Alta adaptabilidad - Flexibilidad				X
	Colaboración			X	
	Calidad de trabajo	X			
	Dinamismo energía				X
	Franqueza Confiabilidad	X			
	Habilidad analítica	X			
	Orientación al Cliente II				X
	Integridad	X			

**Tabla 4.13**

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA NIVELES OPERATIVOS					
Puesto de trabajo	Nombre de la competencia	Grados de la competencia			
		A	B	C	D
Secretaria de Gerencia	Dinamismo - Energía			X	
	Responsabilidad	X			
	Desarrollo de relaciones		X		
	Integridad			X	
	Orientación al cliente III			X	
	Profundidad en el conocimiento de los productos				X
Guardalmacén	Dinamismo - Energía		X		
	Responsabilidad		X		
	Desarrollo de relaciones		X		
	Integridad		X		
	Orientación al cliente III		X		
	Profundidad en el conocimiento de los productos		X		
Ayudante de Bodega	Dinamismo - Energía				
	Responsabilidad		X		
	Desarrollo de relaciones		X		
	Integridad		X		
	Orientación al cliente III		X		
	Profundidad en el conocimiento de los productos		X		
Cajera	Dinamismo - Energía			X	
	Responsabilidad		X		
	Desarrollo de relaciones			X	
	Integridad		X		
	Orientación al cliente III			X	
	Profundidad en el conocimiento de los productos				X
Vendedor	Dinamismo - Energía			X	
	Responsabilidad		X		
	Desarrollo de relaciones	X		X	
	Integridad		X		
	Orientación al cliente III				
	Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Chofer	Dinamismo - Energía		X		
	Responsabilidad		X		
	Desarrollo de relaciones				X
	Integridad				X
	Orientación al cliente III				X
	Profundidad en el conocimiento de los productos				
Conserje Guardián	Dinamismo - Energía			X	
	Responsabilidad		X		
	Desarrollo de relaciones				X
	Integridad				X
	Orientación al cliente III				X
	Profundidad en el conocimiento de los productos				

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE CERÁMICOS**

La selección de personas de Cerámicos para cualquier nivel, no está regida por leyes o normas de tipo legal, en vista que ésta organización está situada en el sector privado, caso contrario sucede para el sector público cuyo proceso de selección está regido por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su respectivo Reglamento, en la que se establecen lineamientos precisos en torno a la administración del personal.

Ante esta diferencia entre organizaciones del sector privado y público de nuestro País, es necesario despuntar que las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para utilizar inicialmente un reclutamiento y posterior selección de personal por competencias. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar la mejor persona para cada puesto de trabajo. Y aquí comienza a entreverse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando la clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”.

Si bien muchas cosas parecen obvias, no por ello se debe dejar de mencionarlas. Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados sólo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser

beneficioso tanto para la Empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado.

La selección en contextos con alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo puede recibirse muchas postulaciones, será necesario “atraer” a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos para aplicarlo en todos los subsistemas que conforman la administración del talento humano.

La historia en materia de selección de personal para Cerámicos la ha avocado a que en la actualidad los rendimientos, clima organizacional, calidad de trabajo, etc., sean críticos conforme se analizó pormenorizadamente en el Capítulo II.

## **5.2 ANÁLISIS DE PUESTOS, PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RECLUTAMIENTO DE CERÁMICOS**

Para un correcto planeamiento de los recursos humanos, el análisis de la situación incluye ciertos parámetros básicos: las necesidades de personal, la nómina actual de empleados, si inventario, incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones. ¿Cómo realizar este análisis? Teniendo en cuenta la Visión y Misión de la organización.

**Figura 5.1**

**Un esquema de planificación de recursos humanos**



Fuente: Alles Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias", segunda edición, 2006, p. 165

Bajando de nivel en nuestro análisis para el planeamiento de la función del área de empleos, podemos considerar el siguiente esquema como referencia:

Como se puede apreciar en el esquema precedente, la función empleos parte de la demanda, en este caso el perfil de la búsqueda del puesto a cubrir. La demanda tiene que estar en concordancia con los planes estratégicos de la organización que demanda de talento humano.

Como se desprende del diagnóstico institucional de Cerámicos realizado en el Capítulo II de este estudio, formalmente no hay establecido una misión y visión institucional, por consiguiente a efectos de aplicar el esquema de planificación del recurso humano se propone la siguiente misión y visión, la cual concatenada a los objetivos institucionales permitirán la planificación del talento humano.

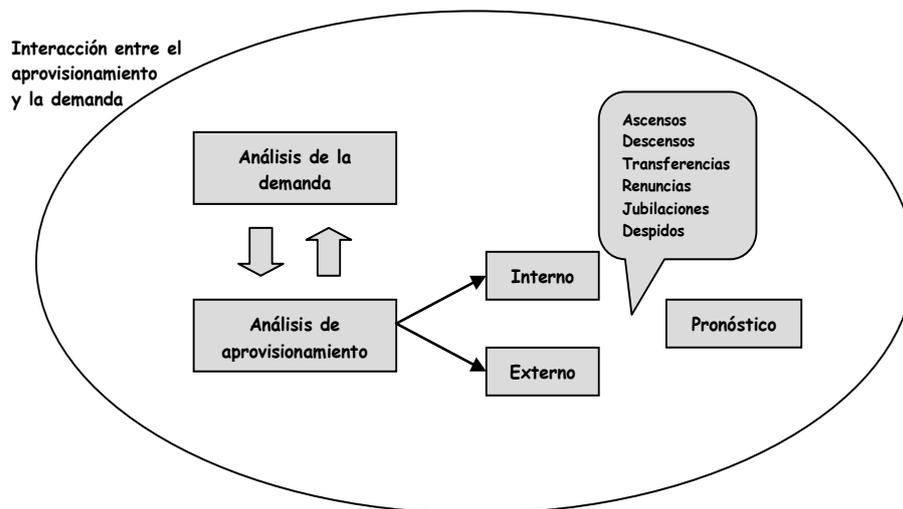
**Tabla 5.1**

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE CERÁMICOS 2006-2010</b>	
<b>Misión</b>	Comercializar productos de calidad para la industria de la construcción en el Cantón Santo Domingo y sectores aledaños, a precios competitivos, contribuyendo activamente a este sector industrial, incorporando constantemente nuevas líneas de productos, con niveles de rentabilidad y productividad que permitan la retribución justa de sus accionistas y a la sociedad en general, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano.
<b>Visión</b>	<p>Cerámicos será siempre una empresa líder en el mercado local y regional, de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de los productos que ofrece al sector de la construcción.</p> <p>Cerámicos se caracterizará por ser una empresa en constante desarrollo y mejoramiento continuo, adaptándose a los cambios del entorno y demandas de sus clientes; por el trabajo en equipo; por la preocupación permanente para lograr la satisfacción laboral de su talento humano, disponiendo así personal capacitado, motivado y comprometido con la organización.</p>
<b>Competencias cardinales</b>	Compromiso – Ética – Orientación al cliente – Orientación a los resultados – Calidad de trabajo – Sencillez – innovación
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proporcionar productos y servicios de primera con un concepto extremadamente sencillo y relativamente barato, considerando las percepciones de los clientes, sus necesidades, beneficios y satisfacciones, los costos de comercialización y distribución.</li> <li>❖ Mantener suficientes inventarios de sus productos, con el objetivo de atender los requerimientos de sus clientes de forma inmediata y oportuna, ofreciéndoles productos variados y de calidad, a precios sumamente competitivos.</li> <li>❖ Crear características que la diferencien con las de la competencia, esencialmente en aspectos relacionados con la variedad, calidad y precios de sus productos, asesoría y servicios posventas con la finalidad de fidelizar el cliente, y hacer de éstas sus elementales ventajas competitivas.</li> <li>❖ Mantener una actitud preactiva y dinámica en temas tales como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas fuentes de ingresos (nuevos productos, mercados, socios).</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la rentabilidad de los clientes actuales.</li> <li>● Administrar la capacidad de los activos existentes.</li> <li>● Reducir los gastos en efectivo.</li> <li>● Ofertar soluciones completas al cliente.</li> <li>● Penetrar en nuevos segmentos de productos.</li> <li>● Mejorar calidad en el servicio</li> <li>● Fortalecer las relaciones con los proveedores.</li> <li>●</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer la fuerza de ventas</li> <li>▪ Establecer un sistema automatizado de clientes</li> <li>▪ Establecer una administración del recurso humano basado en competencias</li> <li>▪ Capacitar al personal de todos los niveles</li> <li>▪ Incorporar en la cultura organizacional “que el cliente es lo primero”</li> <li>▪ Incursionar en los mercados de las ciudades de Quevedo, El Carmen, La unión.</li> </ul>
<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal que se incorpore serán seleccionados bajo el enfoque de competencias</li> <li>➤ El nuevo sistema de automatizado de clientes deberá incorporar a clientes actuales y potenciales</li> <li>➤ El personal de la empresa participará en eventos de capacitación sostenida</li> <li>➤ Después de haber transcurrido 15 días posteriores a las ventas de los productos, el personal de ventas mantendrá contacto con los clientes cuyas compras hayan superado los 500 USD a efecto de consultar su nivel de satisfacción</li> <li>➤ Para incrementar la presencia en los nuevos mercados se realizarán estudios de mercados profesionales priorizando el contacto con los potenciales clientes.</li> </ul>

Figura 5.2

### Esquema de planificación de empleo



Fuente: Alles Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias”, segunda edición, 2006, p. 166

Para la satisfacción de la demanda de personal Cerámicos tiene diferentes fuentes de aprovisionamiento: internas y externas. Las fuentes internas: ascensos, descensos y/o transferencias. Renuncias, despidos y jubilaciones constituyen un aprovisionamiento negativo. Dentro del aprovisionamiento interno conceptualmente se cuenta con las técnicas de job posting o autopostulación. El aprovisionamiento externo se refiere al mercado en general, que brindará diferentes casos con diferentes costos para la compañía.

Es altamente recomendable agotar las fuentes de aprovisionamiento interno antes de recurrir al aprovisionamiento externo.

Del análisis de ambas fuentes se desprenderá un **pronóstico**: es posible o no satisfacer la demanda. Si por ambos caminos esto no es factible, se deberá reanalizar la demanda, provocando una

***interacción del aprovisionamiento sobre la demanda***, lo que también se denomina ***replanteo de la demanda o del perfil***.

Es de vital importancia la planificación de un proceso de búsqueda para cubrir un puesto de trabajo.. No todas ellas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requiere una estrategia diferente.

***Planificación:*** *identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. En grandes rasgos:*

- *Definición del perfil.*
- *Identificación de los distintos “camino de búsqueda” (canales o fuentes de aprovisionamiento).*
- *Entrevistas: cuántas y de qué tipo.*
- *Evaluaciones: cuántas, cuáles.*
- *Presentación de finalistas.*

### **5.2.1 CONCEPTOS A TENER EN CUENTA EN EL MOMENTO DE LA PLANIFICACIÓN DE CERÁMICOS**

La secuencia de las instancias de evaluación varía entre los distintos casos. Sin embargo, se recomienda, siempre que sea posible, la administración inicial de la evaluación de conocimientos, ya que de este modo se profundiza sobre las competencias y la motivación de las personas luego de haber “despejado” las variables “duras” del perfil.

***Reclutamiento.***- Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

**Selección.-** Es una actividad de clasificación en donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil.

**Perfil.-** Según el Diccionario de la lengua Española, vigésima primera edición: Madrid, 1992: Aceptación siete: “Contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”. Aceptación novena: “Miramientos en la conducta o en el trato social”. Definición cinco: “Figura que representa un cuerpo cortado real o imaginariamente por un plano vertical”.

### 5.3 DEFINICIÓN DEL PERFIL

Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización, es decir, la *definición del perfil*. Esta etapa incluye la revisión del *descriptivo del puesto* y una reunión con el cliente interno con el propósito de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección.

Todo perfil tiene como mínimo dos partes. El perfil en sí mismo, es decir toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir; y el perfil organizacional. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido por la selección a realizar.

Con respecto al perfil organizacional, será el responsable del área de recursos humanos para colaborar en su definición. Si Cerámicos ha definido su modelo de competencias esto será sencillo: el perfil ya estará definido y sólo será necesario hacer una relectura y, eventualmente, una revisión de las competencias del puesto con el cliente.

En los casos que Cerámicos no haya implementado un modelo por competencias, el responsable de recursos humanos deberá no sólo conocer la Visión y la Misión de la entidad sino que, además, deberá compenetrado con los planes estratégicos y conocer su historia y filosofía. Con relación a la posición a cubrir, deberá informarse sobre eventuales o concretos planes de carrera. Deberá conocer sobres los planes futuros en materia de personas.

### **5.3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL**

Si existe la descripción del puesto, las primeras preguntas que se formule al cliente interno serán para confirmar los datos allí consignados y analizar las diferencias o aspectos especiales de momento actual que deben considerarse.

Al no existir el descriptivo del puesto, el responsable de recursos humanos de Cerámicos tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Principales tareas bajo la responsabilidad de la persona que ocupe el puesto a cubrir. Grado de importancia y frecuencia de las mismas.
- ❖ Posiciones que supervisa y principales responsabilidades de cada una.
- ❖ Grado de autonomía de las personas que le reportan.
- ❖ Grado de autoridad que se le concederá a la persona que ocupará el puesto a cubrir.

- ❖ Capacidades necesarias para desempeñar el puesto (incluye conocimientos, experiencia, competencias).
- ❖ Ambiente de trabajo, máquinas que deba manejar y grado de complejidad de las mismas.

Concomitantemente, el selector que lleva adelante el proceso de selección deberá:

- Estar familiarizado con el puesto y sus características.
- Conocer las características requeridas para el futuro ocupante.
- Tener suficiente conocimiento del mercado como para reconocer la factibilidad de encontrar el perfil señalado. Si no lo sabe, deberá tomar un tiempo para investigar al respecto.

A continuación se plantea un formulario sintético y otro detallado para relevar el perfil.

Tabla 5.2

Formulario sintético – Relevamiento del Perfil por Competencias



Cliente (interno o externo) .....

Puesto: .....

Perfil o puesto a cubrir

Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto)

Descripción del puesto:

- Dependencia
- Sectores a cargo
- Principales funciones

Requisitos del puesto:

- Experiencia
- Educación
- Otros conocimientos: PC, idiomas, etcétera.
- Otros requisitos: edad, sexo, domicilio, etcétera.
- Personalidad/competencias conductuales dominantes.

Remuneración

Fecha de incorporación

Fecha: ...../...../.....

5.4 FUENTES DE PERSONAL CUALIFICADO DE CÉRAMICOS

Cerámicos puede cubrir un puesto concreto con alguien que ya está empleado en ella o con alguien ajeno. Ambas fuentes tienen ventajas e inconvenientes conforme se demostrará en las siguientes líneas.

#### **5.4.1 FUENTES INTERNAS**

Proceso mediante el cual Cerámicos intenta llenar una vacante con la reubicación de sus empleados, los cuales son ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

#### **5.4.2 FUENTES EXTERNAS**

Proceso que utiliza Cerámicos para llenar una vacante con candidatos externos atraídos con el Reclutamiento. Destacan los siguientes métodos:

**Anuncios de empleo.-** Cerámicos podría recurrir a los anuncios de ofertas de empleo en los periódicos o radio de la localidad.

**Agencias de empleo.-** Las agencias tanto públicas como privadas, pueden ayudar al reclutamiento. Como agencia pública destaca la dependencia que funciona en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos y las privadas, éstas existen un sinnúmero desplegadas a lo largo del País.

En éste Cantón no se cuenta con la información pertinente del Ministerio del Trabajo, la cual se maneja exclusivamente en la ciudad capital; con respecto a las agencias de empleo privadas, existen unas cuantas que complementariamente a las labores de bienes raíces ofertan los servicios de proveer de recurso humano, pero lo hacen de forma antitécnica y sin garantía, por cuanto no se hace un análisis de los postulantes, verificación de información, pruebas, etc.

Por lo expuesto, es mi criterio que este elemento para reclutar personal todavía en nuestro medio no garantiza el servicio que dan y por el que obviamente cobran.

***Tercerización.-*** Régimen por el cual se acuerda con una Empresa privada (tercerizadora) la subcontratación de personal por un periodo específico de tiempo y salario determinado.

En nuestra localidad existen varias tercerizadoras que ofrecen los servicios de intermediación laboral, pero según la investigación realizada sobre el tema en la Inspectoría Provincial del Trabajo, existen tercerizadoras obrando ilegalmente sin contar con los permisos que otorga el Ministerio del Trabajo.

Por lo anotado, se recomienda a Cerámicos utilizar este medio de reclutamiento pero previo a iniciar cualquier gestión, tiene que exigir se exhiba el permiso que otorga el Ministerio de Trabajo, luego de aquello, consultar en el sitio web de ese Ministerio, en el cual se encuentran los listados oficiales de las tercerizadoras que están legalmente reconocidas.

***Reclutamiento mediante referencias de empleados, presentaciones espontáneas y solicitudes no provocadas.-*** Ciertas organizaciones favorecen la intervención de sus empleados en el proceso de reclutamiento, bien utilizando métodos informales, basados en el sistema “boca a boca”, permitiendo que los empleados recomienden a determinada persona a ocupar una vacante, que por lo regular son amigos y familiares cercanos.

Las presentaciones espontáneas y solicitudes no provocadas suelen constituir como su nombre lo indica, la presentación de aspirantes o

postulantes sin que exista una formal publicación o requerimiento de personal.

Estas personas visitan la Empresa con la finalidad de ser tomados en cuenta en el eventual caso que esté llevándose a efecto algún proceso de reclutamiento y selección, o caso contrario, de ser tomados en cuenta a futuro. Aprovechan la oportunidad para acreditar documentos que dan fe de sus conocimientos y experiencias laborales.

En Cerámicos esta forma de reclutar se ha utilizado regularmente, la cual le ha permitido enrolar elementos valiosos que vienen contribuyendo sostenidamente al crecimiento de esta organización.

La consideración precedente no constituye que Cerámicos desde ahora en adelante obvie luego del proceso de reclutamientos los procesos técnicos de selección, inducción, etc., sino que en conclusión cuenta con una opción más a las anteriormente anotadas para disponer de una cartera amplia de optantes a un cargo.

***Conclusión.-*** *Conforme se consideró en el párrafo anterior, Cerámicos cuenta con varias opciones para reclutar la mayor cantidad de postulantes a un cargo de creación o de reemplazo, adicionalmente podría visitar las universidades locales, a efectos de encontrar más aspirantes, para posteriormente culminar con el procedimiento técnico de Reclutamiento y luego el de Selección, etc.*

### 5.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA FUENTE DE RECLUTAMIENTO

Es necesario que Cerámicos tome en cuenta las siguientes ventajas y desventajas a objeto que defina cuál realmente es la fuente de reclutamiento que se encasilla en sus necesidades.

Esta labor de definición de las fuentes de aprovisionamiento del talento humano que demande Cerámicos, la asume exclusivamente el responsable de ésta unidad administrativa de trabajo, quien de forma técnica y profesional tiene que tomar la decisión más conveniente a los intereses de la organización.

**Tabla 5.3**

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Más económico.</li> <li>▪ Más rápido.</li> <li>▪ Más seguro en cuanto a los resultados finales.</li> <li>▪ Motiva empleados.</li> <li>▪ Es un retorno de la inversión de la Empresa en entrenamiento de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.</li> <li>▪ Puede generar conflictos de intereses.</li> <li>▪ Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.</li> <li>▪ Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el statu quo).</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</li> <li>▪ Renueva los recursos humanos de la Empresa.</li> <li>▪ Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras Empresas o por los propios postulantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es más lento que el Reclutamiento Interno.</li> <li>▪ Más costoso.</li> <li>▪ Menos seguro que el Interno.</li> <li>▪ Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</li> <li>▪ Puede atraer aparejados problemas salariales a la Empresa (cuando el candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente).</li> </ul>

## **5.5 LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO Y RECLUTAMIENTO EN CERÁMICOS**

Todo el tema de entrevistas de reclutamiento resulta aun más complejo si se tienen en cuenta las disposiciones en vigor y las sentencias dictadas sobre la igualdad de oportunidades en el empleo. Así por ejemplo Cerámicos o cualquier otra empresa del País puede ser demandada por discriminación si se evidencia en el proceso de reclutamiento el irrespeto a su derecho de trabajar, según lo establece los artículos 35 y 36 de la Sección 2ª Del Trabajo de la Constitución Política de la República del Ecuador.

La legislación ecuatoriana ha influido poco en nuestro medio sobre igualdad de oportunidades, salvo esfuerzos o casos aislados que se han ventilado en las dependencias judiciales de ciudades como Quito y Guayaquil principalmente, cuya trascendencia ha sido mínima, situación que ha determinado que la mayoría de Empresas nacionales hagan y deshagan en términos de filtrar o exigir una persona con predeterminado perfil y características como por ejemplo, raza, sexo, edad, estado civil o número de hijos.

Este irrespeto a los principios constitucionales de los ecuatorianos podemos apreciarlo cotidianamente nosotros al leer o escuchar en los diferentes anuncios de empleo que se publicitan en medios escritos y hablados, cuando tan abiertamente se describe las preferencias en materia de sexo o edad para cubrir una vacante. Cabe resaltar que son cuidadosos al no precisar la raza de los postulantes, pero este elemento entra en juego inmediatamente cuando los solicitantes se presentan a una entrevista y son prácticamente rechazados al no prestarles la atención y misma oportunidad que al resto de optantes.

## **5.6 SELECCIÓN DE PERSONAL EN CERÁMICOS**

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de Cerámicos, no está regida por leyes o normas de tipo legal en el caso de ser privadas, caso contrario lo es para las entidades del sector público como referente legal es la Ley y Reglamento de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA). Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla.

Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entrelazarse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando la clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización puede incorporar, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”.

*En definitiva el objetivo del proceso de selección es elegir la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos cualificados.*

El análisis de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos y el reclutamiento son condiciones previas necesarias. Un fallo en cualquiera de ellas puede hacer ineficaz incluso el mejor sistema de selección.

## **5.7 VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN**

En la selección, el responsable de la toma de decisiones en Cerámicos ha de saber distinguir entre una buena y una mala actuación en el puesto de trabajo y de prever dicha actuación en cada

uno de los candidatos. El análisis de puestos de trabajo es, pues, esencial para el desarrollo de un buen sistema de selección.

El análisis de puestos de trabajo da como resultado la descripción y la especificación de los puestos. La descripción permite medir luego la actuación real a partir de los denominados ***criterios de de éxito en el puesto de trabajo***. Son criterios de este tipo la evaluación de los resultados. Los datos de producción, niveles de ventas y los datos personales (como la tasa de absentismo y de retrasos).

Por su parte, la especificación de puestos de trabajo lleva a establecer los factores útiles para predecir una buena actuación en cada puesto. Estos factores denominados ***criterios de predicción***, son entre otros la educación, la experiencia de trabajo anterior, las puntuaciones de las pruebas, los datos de los formularios de solicitud, las evaluaciones de rendimiento anteriores y los resultados de las entrevistas.

## **5.8 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CERÁMICOS**

Cerámicos como cualquier otra empresa maneja determinadas normas internas, explícitas o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso de selección. Por ejemplo, recurrir sólo a fuentes internas de reclutamiento, transferir el proceso a una consultora externa, etc.

Lo importante es más allá de las particularidades de cada organización, que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: *cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos.*

La clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente en que se a sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de Cerámicos: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado.

Además del riesgo de contratar a la persona incorrecta, también es conveniente evitar tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios, y estos, cuando no están bien confeccionados, constituyen una frecuente fuente de “respuestas irrelevantes”.

### 5.8.1 PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA DE CERÁMICOS

Figura 5.3



Fuente: Alles Martha, “Selección por competencias”, 2006 by Martha Alles S.A. , p. 100

**PASO 1. NECESIDAD DE CUBRIR UNA POSICIÓN Y DECISIÓN DE HACERLO.-** Cualquier unidad administrativa de Cerámicos

dependiendo que su planificación estratégica y operativa a objeto de cumplir con los objetivos y metas trazadas, determinará la necesidad de cubrir una posición de trabajo.

La necesidad de cubrir una vacante no sólo podrá obedecer a causas de la planificación estratégica y operativa de Cerámicos, sino que también a circunstancia que el titular de un puesto podría renunciar, jubilarse, ser despedido, etc.

**PASO 2. SOLICITUD DE EMPLEADO O SOLICITUD DE PERSONAL.-** Es la formalización del requerimiento de personal por escrito por parte de la unidad administrativa de Cerámicos que necesite cubrir una vacante.

No es preciso que presente la solicitud en forma preestablecida, sino que debe referirse únicamente en base al descriptivo del puesto que existe en Cerámicos.

Es importante señalar que la planificación del área de recursos humanos contendrá esta información de cubrir una vacante para cualquier unidad administrativa, pero es necesario que se formalice el pedido por parte que cliente interno.

Entiéndase como *cliente interno*, cualquier área o unidad de Cerámicos que solicite o demande cubrir una vacante.

**PASO 3. REVISIÓN DEL DESCRIPTIVO DEL PUESTO.-** Si Cerámicos lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el siguiente paso.

**PASO 4. RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL DEL PUESTO** y realizar un análisis del cargo o puesto a cubrir.

En este paso se parte del descriptivo del puesto luego se procede a su análisis y seguidamente a definir el perfil del puesto a cubrir. En esta fase se contará con el concurso del cliente interno.

**PASO 5. ANÁLISIS DEL PERSONAL QUE INTEGRA HOY CERÁMICOS**, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.

**PASO 6. DECISIÓN SOBRE REALIZAR LA BÚSQUEDA INTERNA O NO.** El responsable de la unidad de recursos humanos de Cerámicos decidirá sobre la conveniencia o no de realizar la búsqueda de candidatos a nivel interno o externo, tomando en cuenta elementos como tiempo, costo fundamentalmente.

Inicialmente deberá identificar en el inventario de personal o base de datos si existen personas que se ajusten al perfil del puesto, luego analizará sus competencias de gestión y las técnicas; los resultados provenientes de la evaluación de desempeño y sus aspiraciones de desarrollo. Por otro lado, estudiará el impacto o efecto que se presentará si el candidato (empleado) sería ascendido o trasladado a otro puesto.

En el evento de decidirse por el Reclutamiento Interno se ubicará en sitios visibles de Cerámicos un aviso en el cual destaque los siguientes elementos:

**Figura 5.4**

**El anuncio: partes indispensables**



Fuente: Alles Martha, "Selección por competencias", 2006 by Martha Alles S.A. , p. 198

En caso de decidirse por el Reclutamiento Externo, tiene las opciones de publicitar el modelo de anuncio anterior (Fig. 5.5), en las radios o prensa local (Diario Hoy) y las tercerizadoras (en los puntos 5.3.2 y 5.3.3 se trata sobre las fuentes de reclutamiento y su conveniencia).

**PASO 7. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.** Anuncios, bases de datos, contactos, tercerizadoras, consultoras, agencias de empleos. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo.

El mismo modelo de anuncio utilizado en el Reclutamiento Interno se recomienda utilizar cuando se publicite en el Reclutamiento Externo.

**PASO 8. RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS O POSTULACIONES.** Recursos Humanos será la única unidad que reciba las candidaturas o postulaciones a la vacante a cubrir en Cerámicos.

**PASO 9. PRIMERA REVISIÓN DE ANTECEDENTES.-** Implica lecturas de currículum vitae (CV).

**Objetivos:** descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos. En este caso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo, preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección propiamente dicho. También, administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último dependerá de la posición a cubrir.

### ***¿Cómo leer un currículum vitae?***

Hay aspectos comunes a todas las búsquedas de tipo formal tales como prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores comunes y la extensión de los CV.

Aspectos estructurales: edad, sexo, estudios, etc. (puede malinterpretarse como discriminación).

Aspectos funcionales: donde trabajó, qué experiencia posee, rotación o movilidad laboral.

Después de leer atentamente los CV y de contrastarlos con el perfil se tendrá una lista de personas a entrevistar; el paso siguiente es la citación de los candidatos a la primera entrevista.

**PASO 10. ENTREVISTAS (UNA SOLA O VARIAS RONDAS).**- lo usual son dos rondas de entrevistas.

Esta decisión para Cerámicos deberá tomar en consideración la ubicación del puesto a cubrir en el nivel organizacional de la organización, es decir, para niveles gerenciales y departamentales tiene que hacerse dos entrevistas, dado la complejidad, profundidad y

responsabilidades de esos cargos o puestos de trabajo; en cambio para los niveles operativos se recomienda por efectos de tiempos y costos, hacer una sola entrevista.

**Objetivos de las entrevistas:** presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Se recomienda utilizar las formas: ***Guía para la entrevista y Síntesis para la entrevista.***

**PASO 11. EVALUACIONES ESPECÍFICAS Y PSICOLÓGICAS.-** El responsable de recursos humanos de Cerámicos realizará todas las indagaciones posibles. En muchos casos quedarán muchos aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales.

Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección se tiene que administrar pruebas para medir competencias, como entrevistas BEI o por eventos críticos y Assessment (ACM).

La ***entrevista BEI (Behavioral Event Interview) o por incidentes críticos o eventos conductuales,*** es una entrevista específica, dirigida o estructurada para evaluar competencias.

Es posible que el entrevistador comience la entrevista con una pregunta abierta (Cuénteme sobre su historia laboral) y una vez que se ha formado una idea sobre el postulante cubre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para la posición en cuestión, luego comience con la preguntas para evaluar las competencias.

La entrevista BEI está constituida por 5 pasos:

- a) Introducción y exploración, comprende la presentación y explicación del propósito y formato de la entrevista, e iniciar la exploración acerca de la carrera profesional, la educación y las experiencias previas del entrevistado. Esta parte de sondeo permite la utilización de preguntas abiertas.

El propósito de este paso es generar confianza entre entrevistador y entrevistado.

- b) Responsabilidades en el trabajo actual, el objetivo de esta fase es lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes. Esta parte permite el uso de preguntas abiertas.

Las preguntas se enfocan hacia lo que la persona realiza actualmente, por ejemplo, ¿cuál es el nombre de su puesto actual?, ¿a quién reporta usted su trabajo?, ¿quién / quiénes le reporta a usted?, ¿cuáles son sus tareas más importantes?, etc.

- c) Eventos conductuales, se solicita al entrevistado describa en detalle cinco o seis situaciones más importantes que haya experimentado en su puesto de trabajo, dos o tres puntos

relevantes o éxitos importantes, y dos o tres puntos irrelevantes o fracasos o situaciones de no éxito.

Esta etapa es el corazón de la entrevista, cuyo objetivo es obtener de parte del entrevistado al menos cuatro historias completas de situaciones críticas.

- d) Características para desempeñarse en el puesto actual, esta fase tiene dos objetivos, primero obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que ya se mencionaron o situaciones adicionales, y en segundo lugar, hacer que el entrevistado se sienta importante y valorado sobre sus opiniones vertidas.
- e) Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista, se recomienda cerrar la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo y la información suministrada.

Aprovechar el cierre de la reunión para un nuevo comentario tranquilizador; sobre todo si la persona entrevistada tiene algún motivo de preocupación.

Por último se recomienda utilizar el siguiente formato que resume las competencias con ejemplos de eventos críticos.

Tabla 5.4

						
<b>INFORME DETALLADO POR COMPETENCIAS, CON EJEMPLOS DE INCIDENTES CRÍTICOS DEFINIDOS - CERÁMICOS</b>						
Competencias (definición)	Grados o niveles				Comportamientos, incidentes críticos positivos	Comportamientos, incidentes críticos negativos
	A	B	C	D		
					1----- 2----- 3-----	1----- 2----- 3-----
					1----- 2----- 3-----	1----- 2----- 3-----
					1----- 2----- 3-----	1----- 2----- 3-----

El **Assessment Center Method (ACM)**, es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

Los Assessment tienen diversas aplicaciones, en este caso puntual en el proceso de selección, selección interna, para evaluar competencias de personas que ya laboran en una Empresa.

Los *tipos de pruebas situacionales utilizados en el ACM*, son extremadamente diversas, por ejemplo, juegos de negocios, entrevistas simuladas, discusión de grupos, ejercicios para su análisis, etc.

El éxito de la aplicación de los ACM, en un proceso de selección dependen de:

- ❖ Que el método sea aplicado en casos donde esto sea posible.
- ❖ Que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del caso.
- ❖ Que se armen grupos homogéneos.
- ❖ Que los evaluadores sean previamente entrenados (los evaluadores constituirían los niveles gerenciales de Cerámicos).
- ❖ Que participe la línea (jefe inmediato – superior) y que esté entrenado al respecto.
- ❖ Que los grupos no excedan de 12 participantes y que el número de evaluadores / observadores sea de 3 a 4.
- ❖ Que se utilice un entorno físico adecuado.
- ❖ Que los evaluadores / observadores tomen notas en formularios diseñados y que debatan lo más inmediatamente posible luego de culminada este proceso.

Cabe aclarar que las **pruebas psicológicas** no tienen un carácter decisivo, sino por el contrario, son un elemento de juicio adicional en el conjunto de pruebas y evaluaciones que se realizan durante todo el proceso con la excepción en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y

que hagan presumir que la persona en cuestión no está capacitada para un desempeño correcto en el puesto de trabajo.

**PASO 12. FORMACIÓN DE CANDIDATURAS.-** Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

**Tabla 5.5**

	Informe de candidaturas			
Perfil del puesto	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Conocimientos de PC				
Características personales requeridas / competencias				
Otros aspectos				

**PASO 13. CONFECCIÓN DE INFORMES SOBRE FINALISTAS.-** La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

**PASO 14. PRESENTACIÓN DE FINALISTAS AL CLIENTE INTERNO.-** El responsable de la unidad de recursos humanos

brindará apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.

**PASO 15. SELECCIÓN DEL FINALISTA.-** Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

**PASO 16. NEGOCIACIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO.-** Puede realizarla el futuro jefe o el área de recursos humanos. Cerámicos fijará una política al respecto. Se recomienda que esta labor la asuma el responsable del área de recursos humanos.

**PASO 17. PRESENTACIÓN DE LA OFERTA POR ESCRITO.-** No es de uso frecuente pero sin embargo, es una buena práctica a utilizar.

Cuando se llega a un acuerdo, es una buena práctica plasmarlo en un documento, la palabra escrita tiene otro valor, sobre todo en relación con derechos y obligaciones, ya que adquiere fuerza de contrato.

Su confección o contenido no implica que se elabore una forma preestablecida, sino que básicamente sea un documento en la que el titular de recursos humanos establezca lo que ofrece al nuevo empleado, es decir, el cargo que desempeñará, sueldos y prestaciones, beneficios sociales.

**PASO 18. COMUNICACIÓN A LOS POSTULANTES QUE QUEDARON FUERA DEL PROCESO DE SELECCIÓN.-** Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a Cerámicos.

Esta actividad la realizará el responsable de la administración de los recursos humanos de Cerámicos, quien hará conocer a los postulantes que en esta oportunidad no han sido seleccionados pero que constarían en la base de datos de la Empresa y a futuro serían tomados en cuenta en otro proceso de selección.

Los medios que podría utilizar para hacer conocer este particular dependen de la facilidad de acceder a los aspirantes, es decir, podían ser oficios, e-mail, llamadas telefónicas o facsímiles.

**PASO 19. PROCESO DE ADMISIÓN.** Una vez que ha sido enrolado formalmente el postulante y se convierte en empleado de Cerámicos, se procede a realizarse exámenes médicos, preparar fichas de ingreso, acreditar ciertos documentos como el carné del IESS, etc.

**PASO 20. INDUCCIÓN.** El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental en la relación futura.

En Cerámicos se recomienda la utilización de una carpeta que contenga fundamentalmente la siguiente información:

- ✚ Organigrama de Cerámicos.
- ✚ Mapa de las instalaciones de la Empresa.
- ✚ Copia del manual de políticas y procedimientos.
- ✚ Lista de vacaciones y prestaciones complementarias.
- ✚ Ejemplares de formularios, fechas y procedimientos de la evaluación de resultados.
- ✚ Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- ✚ Ejemplar de la revista de la Empresa.
- ✚ Números de teléfono y localización del personal clave de la Empresa (por ejemplo, personal de seguridad, etc.).

**Tabla 5.6**

		<b>MODELO DE PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS</b> <b>PUESTO : JEFE DE VENTAS</b>															
<b>Pasos</b>		<b>Semana 1</b>				<b>Semana 2</b>				<b>Semana 3</b>				<b>Semana 4</b>			
1, 2, 3, 4 Desde la necesidad de cubrir la posición o puesto de trabajo hasta recolectar la información sobre el perfil.																	
5 y 6 Análisis sobre eventuales candidatos internos y decisión de realizar una búsqueda al interior de la empresa.																	
7 Definición de las fuentes de reclutamiento	Publicar búsqueda en sitios visibles de la empresa																
	Publicar en un periódico local																
8 Recepción de candidaturas																	
9 Preselección de candidaturas	Análisis de CVs																
	Cuestionarios a los preseleccionados																
10 Entrevistas																	
11 Evaluación psicológica																	
12, 13, 14 Formación de candidaturas, confección de informes y presentación al cliente interno																	
15, 16, 17 Selección del finalista, negociación y oferta por escrito																	
18 Comunicación a los postulantes																	
19, 20 Proceso de admisión e inducción																	

## CAPÍTULO VI

### 6. PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS DE CERÁMICOS

El término “formación” se desprende a partir del término “formar”, que según la tercera acepción del Diccionario del español actual significa: “dar a alguien preparación intelectual, moral o profesional”, y, en la cuarta acepción de la misma obra: “dar desarrollo a algo”.

Por lo tanto, la *formación* sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como al que ocupará en el futuro.

La *formación* implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del codesarrollo, el coaching y el autodesarrollo a través de las guías respectivas y su inclusión en la intranet de Cerámicos.

Usualmente las organizaciones incluyen en sus planes de capacitación solamente los aspectos técnicos o de conocimientos; por ejemplo, respecto de la utilización de algún software o el ajuste de estados contables por inflación. Ambos aspectos pueden ser muy necesarios pero se olvidan de otros. Para tener éxito en un puesto de trabajo, los conocimientos no alcanzan. Deben estar, pero son insuficientes en la mayoría de los casos.

Por desarrollo se refiere a las personas dentro del marco de una organización, pero parece que este concepto es limitado. Las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente en cualquier tipo de actividad.

Por tanto, vemos que el desarrollo de competencias puede verificarse dentro de las organizaciones o fuera de ellas.

El aprendizaje continuo, comprende tanto los conocimientos como las competencias. Si una Empresa decide comercializar un producto en un nuevo mercado o nuevos productos en el mismo mercado, las nuevas tareas se conformarán tanto con conocimientos como competencias. Nuevos requerimientos para realizar nuevas tareas.

El desarrollo de nuevos requerimientos dentro del contexto organizacional, será de responsabilidad del área de recursos humanos. Por ello, en los planes de formación se deberán tener en cuenta los nuevos requerimientos, y estos se dividirán en necesidades de capacitación para adquirir nuevos conocimientos, y acciones para lograr el desarrollo de competencias.

## **6.2 MÉTODOS MÁS FRECUENTES PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS**

Los métodos más usuales para el desarrollo de recursos humanos son los siguientes:

### **6.2.1 MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS DENTRO DEL TRABAJO**

- Coaching / Mentoring

- Rotación de puestos
- Asignación a task forces
- Asignación a comités / nuevos proyectos
- Asignación como asistente de posición de dirección
- Paneles de gerentes para entrenamiento

El desarrollo de competencias se verificará cuando estas asignaciones especiales se correspondan con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

#### **6.2.1.1 Coaching / Mentoring**

Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario, hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En este caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización.

Para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching.

Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se puede implementar programas de coaching ad hoc, a través de un coach interno o externo. La tarea de coaching puede ser entre pares o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de recursos humanos, un consultor externo, etc.

Cabe aclarar que los términos coaching, mentoring o tutoría se usa como sinónimos.

#### **6.2.1.2 Rotación de puestos**

Se trata de asignaciones temporales de las personas a otros puestos que no son los propios – incluso pueden ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas.

La rotación de puestos (job rotation) puede ser planeada o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación) para cada empleado. En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

#### **6.2.1.3 Asignación a task forces**

Traduciendo la expresión “task forces” como “grupos especiales o equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con la Asignación a comités / nuevos proyectos.

#### **6.2.1.4 Asignación a comités / nuevos proyectos**

Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo

proyecto, en adición o reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.

#### **6.2.1.5 Asignación como asistente de posiciones de dirección**

Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.

#### **6.2.1.6 Paneles de gerentes para entrenamiento**

Es una variante o desprendimiento del anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajos con un propósito específico – por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

### **6.2.2 MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS FUERA DEL TRABAJO**

- Cursos formales de capacitación o formación
- Lecturas guiadas
- Capacitación on line
- Seminarios externos
- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Licencias sabáticas
- Actividades out doors o fuera del ámbito laboral

### **6.2.2.1 Cursos formales de capacitación**

Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación Empresarial hasta los postrados direccionados, elegidos por la Empresa y pagados por ella. En el caso de estudios de grado o postgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudio y el de una parte de los mismos. En ambos casos se presuponen ciertas facilidades para el estudio adicionales a las estándar.

### **6.2.2.2 Lecturas guiadas**

Se relaciona con una de las actividades del autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.

### **6.2.2.3 Capacitación on line**

O instrucción guiada a través del ordenador. Mencionamos esta actividad por separado porque así se la visualiza en muchos ámbitos. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja muy importante, es que con este método las personas puede elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento.

### **6.2.2.4 Seminarios externos**

Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado. Deberá ser muy cuidadoso en su elección.

#### **6.2.2.5 Método de estudio de casos**

Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.

#### **6.2.2.6 Juegos gerenciales**

Tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.

Existen muchas variantes de juegos de simulación por ordenador e interactivos donde las personas pueden jugar solas o en grupos. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y sólo plantean poner en acción las relaciones interpersonales.

En materia de juegos se pueden encontrar muchas opciones. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presenciales, o tener un diseño muy cuidadoso, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.

#### **6.2.2.7 Programas relacionados con universidades**

Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular.

#### **6.2.2.8 Role playing**

O entrenamiento a través de la simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias. Vale el mismo comentario para Juegos Gerenciales y Seminarios.

#### **6.2.2.9 Licencias sabáticas**

Son poco frecuentes en este lado del mundo, por lo regular son profusamente mencionadas en la literatura sajona.

Esta práctica propone un período sabático de un año, de allí la denominación de año sabático, pero sin embargo, puede ser un periodo de entre seis meses y un año durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su remuneración.

El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas.

Una desventaja de la licencia sabática es su alto costo.

#### **6.2.2.10 Actividades out doors o fuera del ámbito laboral**

Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un

desierto o en la montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia. . Estas actividades se encuentran bajo severo análisis en este momento, por cuanto, en ocasiones, se ponía en riesgo la vida o la integridad física de los participantes y, en otras, eran desvirtuadas y reemplazadas por meras actividades distractivas sin ningún rigor profesional.

### 6.2.3 GRADO DE EFICACIA DE CADA UNO DE LOS MÉTODOS DE DESARROLLO DENTRO DEL TRABAJO

**Tabla 6.1**

<b>Método</b>	<b>Aplicable a</b>	<b>Grado de eficacia</b>
Coaching / Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a task forces	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Asignación a comités y nuevos productos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aun el método que en una primera instancia parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona

que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

#### 6.2.4 GRADO DE EFICACIA DE CADA UNO DE LOS MÉTODOS DE DESARROLLO FUERA DEL TRABAJO

**Tabla 6.2**

<b>Método</b>	<b>Aplicable a</b>	<b>Grado de eficacia</b>
Cursos formales de capacitación	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Lecturas guiadas	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Capacitación on line	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Seminarios externos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Estudios de casos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Juegos gerenciales	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Programas con universidades	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Role - playing	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Licencias sabáticas	Conocimientos	Alto <sup>1</sup>
	Competencias	Medio <sup>1</sup>
Actividades aoutdoors	Conocimientos	Bajo
	Conocimientos	Medio
Codesarrollo	Competencias	Alto
	Conocimientos	Alto

<sup>1</sup> = Depende del objetivo

El grado de eficacia se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aun una técnica que en primera instancia parezca poco efectiva, si la persona que la realiza efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión y a través de ello lograr cambiar comportamientos, puede pasar a constituir una modalidad de alta eficacia.

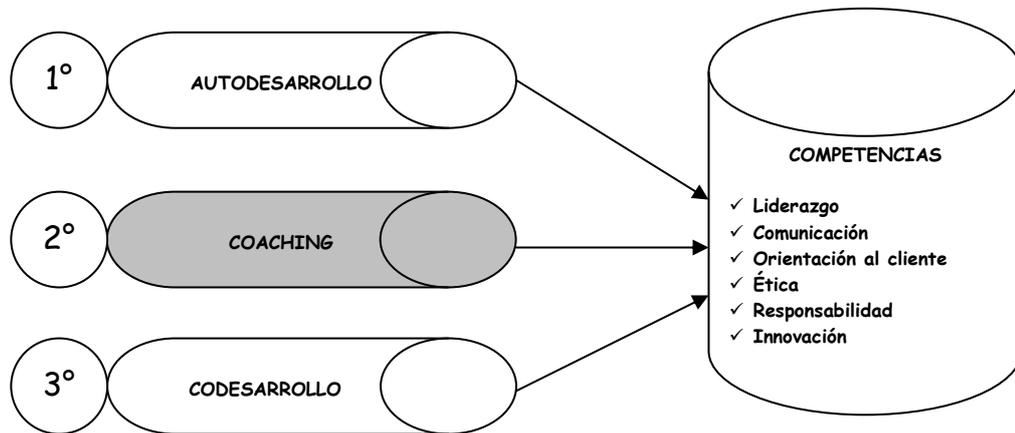
Los métodos de desarrollo fuera del trabajo, usualmente conocidos como “métodos de formación”, se utilizan en adición a los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, como un complemento o como un camino alternativo, según cada caso. No se aconseja reemplazar los métodos dentro del trabajo por formación como única alternativa.

#### **6.2.5 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO PARA CERÁMICOS : COACHING**

Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”, se propone tres vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el coaching, que consideramos el segundo método más eficaz para el desarrollo de competencias dentro del trabajo.

**Figura 6.1**

**Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de eficacia**



Fuente: Alles Martha, “Desarrollo del talento humano basado en competencias”, primera edición, marzo 2005, p. 162

El término coaching es profusamente utilizado en la actualidad. En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la / s competencia / s que se deseen desarrollar. Para ello el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar.

**Tabla 6.3**

		<p align="center"><b>PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO MÉTODO : COACHING</b></p>
<b>Pasos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Desarrollo</b>
1	Definir el glosario de términos a utilizarse en la aplicación del Método de Desarrollo por competencias Coaching dentro de trabajo.	<p>Coaching.- Entrenamiento, preparación, ayuda.                      Coach.- Entrenador, preparador, persona que le / s da clases a otra / s.                      Jefe como coach.- Una persona que al mismo tiempo que cumple su rol de jefe lleva adelante otra función: ser guía y consejero de sus empleados. Éstos últimos puede ser personas con o sin experiencia.                      Mentor.- Consejero o guía. Educador o maestro. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un periodo de tiempo.                      Tutor.- Persona que cuida y protege a otra.                      Mentoring.- Actividad desarrollada por el mentor.                      Tutoría.- Cargo o función del tutor.                      Counseling o counselling.- Orientación (psicológica, académica, universitaria, etc.).                      Counselor o Counsellor.- Consejero, orientador.</p>
2	Elegir el coach	El responsable de recursos humanos definirá de acuerdo al perfil, experiencia y conocimientos (competencias de gestión y técnicas) un coach por cada nivel organizacional de trabajo. Se elegirá coach externo para niveles gerenciales exclusivamente.
3	Determinar las fases claves del método coaching	<p>Las etapas en una relación de coaching contendrá los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preparación del empleado en el puesto de trabajo (inducción puntual en el puesto que va a desempeñar)</li> <li>2) Indicar las tareas y labores a cumplir (acciones claves y críticas)</li> <li>3) Interactuar activamente en simulaciones o prácticas reales de mtrabajo</li> <li>4) Seguimiento (utilizar forma pertinente).</li> </ol>
4	Elaborar plan e instructivo de trabajo	<p>El responsable de recursos humanos y cada uno de los coach elegidos se reunirán y definirán en plan de trabajo e instructivos a seguir (Ref. forma "Seguimiento del Coach").</p> <p>El alcance y vigencia del plan de trabajo se enfocará a todos los niveles gerenciales y tendrá una vigencia semestral, la cual inmediatamente vencido su plazo, será revisada a objeto de actualizarla.</p>
5	Implantación, seguimiento y evaluación	<p>El Gerente General de Cerámicos autorizará la aplicación del método coaching.</p> <p>El responsable de recursos humanos y los coach respectivos aplicarán inmediatamente el método al empleado que ocupe una nueva vacante o de reemplazo.</p> <p>La evaluación y seguimiento será de su estricta responsabilidad y se realizará semanalmente.</p>

### 6.2.5.1 Glosario de términos relacionados con el coaching

**Coaching.-** Entrenamiento, preparación, ayuda.

**Coach.-** Entrenador, preparador, persona que le / s da clases a otra / s.

**Jefe como coach.-** Una persona que al mismo tiempo que cumple su rol de jefe lleva adelante otra función: ser guía y consejero de sus empleados. Éstos últimos puede ser personas con o sin experiencia.

**Mentor.-** Consejero o guía. Educador o maestro. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un periodo de tiempo.

**Tutor.-** Persona que cuida y protege a otra.

**Mentoring.-** Actividad desarrollada por el mentor.

**Tutoría.-** Cargo o función del tutor.

**Counseling o counselling.-** Orientación (psicológica, académica, universitaria, etc.).

**Counselor o Counsellor.-** Consejero, orientador.

### 6.2.5.2 ¿Qué entendemos por coaching?

En la obra de Cole Gerald se da la siguiente definición de coaching: entrenamiento gerencial – individual o grupal – caracterizado por un entrenamiento en la tarea, acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejo personales. El coaching hace referencia a

entrenamientos intensivos a una o varias personas por otras cuyas capacidades son indiscutidas. En cuanto a la figura del coach, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente.

### **6.2.5.3 Elección del coach**

Algunos puntos destacan previo a la elección de coach, los cuales se indican en los siguientes apartados.

#### **a) ¿Quién puede ser un coach?**

- El coaching puede ser realizado por una persona perteneciente a la misma organización. En este caso podrá ser un tutor o mentor.
- El coaching también puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de recursos humanos que cumpla esa función.
- Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En este caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el aprendizaje despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.

#### **b) ¿Qué requisitos debe cumplir?**

- El coach debe poseer en alto grado la competencia que debe ayudar a desarrollar. Este es un punto muy importante, en ocasiones los coaches tanto internos como externos, pero en especial éstos últimos, tienen conocimientos teóricos de la competencia pero no la poseen ellos mismos, no al menos en el grado para ser coaches.

- Poseer además la capacidad para transmitir esa competencia. No todas las personas, aun con un alto grado de la competencia, pueden desarrollar a otras, para ello deben poseer otras competencias, en especial la denominada “Desarrollo de las personas”.
- Cualquiera de las figuras mencionadas para llevar adelante un coaching mentor o tutor, jefe como coach, coach externo puede combinar su trabajo con el autodesarrollo.

#### **6.2.5.4 Pasos para el coaching**

1. Elegir el coach adecuado en cada caso (coach, tutor o mentor),
2. Fijar objetivos de trabajo medibles y alcanzables entre los dos participantes: coach y aprendiz.
3. Fijar rutinas: días y horarios de encuentro, lugar y otros detalles.
4. Definir metodologías de trabajo en forma conjunta.
5. Cada uno deberá llevar un registro de sus trabajos y del grado de cumplimiento de los objetivos.

Tabla 6.4



**SEGUIMIENTO DEL COACHING**

Nombre del coach: .....

Nombre del aprendiz: .....

Posición que ocupa: .....

Fecha de la entrevista: .... / .... / ....

---

**Objetivos a alcanzar**

.....

.....

**Trabajos o asignaciones específicas**

.....

.....

**Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)**

.....

.....

**Puntos débiles (formación en conocimientos y competencias)**

.....

.....

**Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento**

.....

.....

**Comentarios**

.....

.....

**Fecha próxima entrevista: .... / .... / ....**

El coaching utilizando como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas; es una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de la / s competencia / s en base a un plan de acción y un propósito específico,

realizando cada uno de los participantes, coach y aprendiz, un control y seguimiento de lo actuado.

#### **6.2.6 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO PARA CERÁMICOS: CODESARROLLO**

Los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. Evidenciándose que los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del empleado y la Empresa,

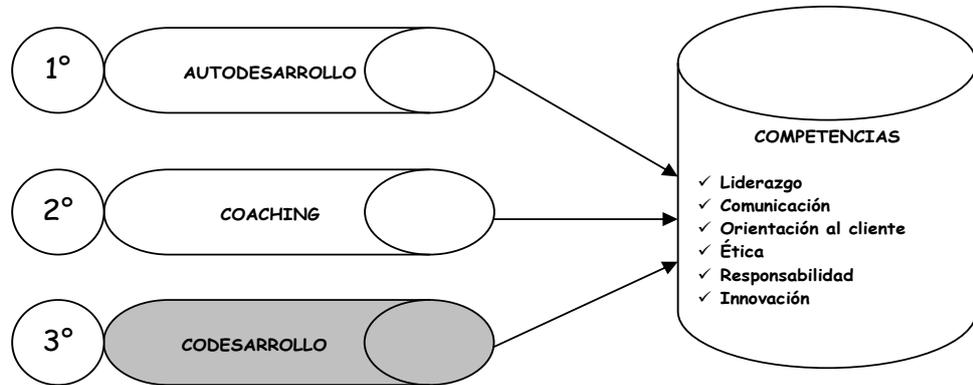
La capacitación puramente teórica está en desuso, y las nuevas generaciones demandan una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera la fórmula para solucionar los problemas bien y rápido.

La habilidad de combinar teoría con práctica, dando recetas sin descuidar la teoría, requiere más y más de la capacitación y de los capacitadores. El desafío es creciente.

Sin descuidar ninguno de los denominados métodos tradicionales, en esta metodología, se propone tres vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el codesarrollo.

Figura 6.2

Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de eficacia



Fuente: Alles Martha, "Desarrollo del talento humano basado en competencias", primera edición, marzo 2005, p. 218

**Tabla 6.5**

		<p align="center"><b>PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO MÉTODO : CODESARROLLO</b></p>
<b>Pasos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Desarrollo</b>
1	Definir las necesidades de codesarrollo para el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño.</li> <li>- Luego de evaluar los informes de seguimiento del personal al que se le aplicó el método coaching, se calificará la necesidad de aplicar el método de codesarrollo.</li> </ul>
2	Realizar investigación minuciosa sobre la calidad de los cursos que se imparten en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar universidades y centros de capacitación a objeto de informarse sobre los cursos que ofertan.</li> <li>- Realizar un análisis riguroso sobre el contenido de los cursos ofertados.</li> <li>- Realizar indagaciones a las empresas que recibieron la capacitación ofertada a efectos de conocer sus resultados.</li> <li>- Proponer en caso de ser necesario a los ofertantes más calificados “traten de adecuar el contenido de su curso” a los intereses y necesidades de Cerámicos.</li> </ul>
3	Elaborar plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El responsable de recursos humanos elaborará el plan de capacitación.</li> <li>- El alcance y vigencia del plan de trabajo se enfocará a todos los niveles de Cerámicos, desde gerencia hasta la parte operativa.</li> <li>- La vigencia del plan será de un año pero será evaluada mensualmente.</li> </ul>
5	Implantación, seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Gerente General de Cerámicos autorizará la aplicación del plan de capacitación.</li> <li>- El responsable de recursos humanos difundirá a toda la Empresa la vigencia del plan de capacitación.</li> <li>- Previo a aplicación del plan, notificará el responsable de recursos humanos al jefe inmediato del capacitado que ésta persona en las fecha a indicar participará en un evento de codesarrollo de competencias.</li> <li>- La evaluación de los resultados se harán luego de un mes de que el empleado haya recibido la capacitación, para cuyo cometido intervendrán responsable de recursos humanos, jefe inmediato superior del capacitado, el capacitado y sus pares (los clientes externos en caso de tener contacto con ellos por razones de trabajo).</li> </ul>

### **6.2.6.1 Codesarrollo**

Codesarrollo son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

Podríamos decir que esta denominación en esta metodología le damos a los clásicos “cursos de capacitación y formación”, entendiendo que los mismos, para ser efectivos, deben tener algún agregado, ya que de la manera que habitualmente se conciben brindan información pero no desarrollan la / s competencia /s.

La estructura de un seminario, curso o taller, deben permitir poner en juego la competencia ofreciendo, además un espacio de reflexión sobre lo actuado.

Para que se verifique el desarrollo de una competencia se debe dar las siguientes condiciones:

- 1) Reconocimiento de la necesidad de desarrollo; por ejemplo, después de una evaluación de desempeño o luego de una evaluación de competencias a través de un assessment center (ACM).
- 2) Tomar conocimiento sobre el tema; puede ser a través de un curso o de una lectura específica sobre la competencia.
- 3) Poner en juego la competencia a desarrollar.
- 4) Observar y reflexionar al respecto.

#### 6.2.6.1.1 Pasos sugeridos para una actividad de codesarrollo

- a) Un primer comentario: se sugiere que las actividades sean diseñadas a medida de la Empresa; por lo tanto, no son de alta eficacia los denominados “cursos enlatados”, previamente diseñados. Estos últimos suelen ser muy atractivos en su presentación, pero no eficaces para el fin deseado, el desarrollo de competencias.
- b) Presentar el tema. Si bien ciertas competencias parecen conocidas por todos como “Liderazgo” o “Trabajo en equipo”, no siempre es así. Por lo tanto, es preciso dedicar una parte de la actividad a explicar el tema y cuál es la definición de la competencia en la organización. Cabe aclarar que las competencias se definen a la medida de cada Empresa; por lo tanto, las definiciones pueden variar de una organización a otra.
- c) Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permitan reflexionar sobre la misma. Recordar en este punto los comentarios realizados sobre el necesario respeto a los participantes.
- d) Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
- e) Conducir al participante a la acción.
- f) Proponer un seguimiento.

A manera de conclusión en lo que respecta este capítulo, no se tomó en consideración en el presente estudio el **Autodesarrollo por competencias**, la cual podríamos llamarla técnicas para el autodesarrollo, que constituye una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de

las personas. El empleado las lleva a efecto por su propia iniciativa y por ende afronta los costos que ésta demande.

La Empresa asume un rol informativo al sugerir al empleado cuáles serían las competencias que podría desarrollar, y por último podría brindarles información al respecto.

#### **6.2.6.2 PLAN DE DESARROLLO DE CERÁMICOS**

A continuación se presenta un Plan de Capacitación o Desarrollo para Cerámicos, el cual tiene el enfoque por competencias.

Tabla 6.6

		<b>PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL Y GERENCIA INTERMEDIO DE CERÁMICOS - 2007</b>					
		Competencias	Objetivo	Participantes		Fecha	Duración (horas)
Cargo	No.						
Desarrollo de equipo	Desarrollar la habilidad del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el alcance de las acciones grupales.	Gerente General	1	Del 8 al 12 de enero	10	50	200
		Gerente Comercial	1				
Gerente Financiero	1						
Gerente RRHH	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
Liderazgo para el cambio	Desarrollar las habilidades de comunicar una motivadora visión de la estrategia de la Empresa, constituyéndose en líderes de la innovación y nuevos emprendimientos.	Gerente General	1	Del 22 de enero al 2 de febrero	20	80	320
		Gerente Comercial	1				
Gerente Financiero	1						
Gerente RRHH	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
Pensamiento estratégico	Desarrollar la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	Gerente General	1	Del 12 al 23 de febrero	20	80	320
		Gerente Comercial	1				
Gerente Financiero	1						
Gerente RRHH	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
Empowerment	Desarrollar las habilidades para aprovechar la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.	Gerente General	1	Del 5 al 9 de marzo	10	60	240
		Gerente Comercial	1				
Gerente Financiero	1						
Gerente RRHH	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
Dinamismo - energía	Desarrollar las habilidades para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos en las jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto afecte su nivel de actividad.	Gerente General	1	Del 19 al 23 de marzo	10	50	200
		Gerente Comercial	1				
Gerente Financiero	1						
Gerente RRHH	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				

Orientación al cliente I	Desarrollar la habilidad para ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, con esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente y todos aquellos que cooperen en la relación Empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	Gerente General Gerente Comercial Gerente Financiero Gerente RRHH	1 1 1 1	Del 2 al 13 de abril	20	70	280
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
Trabajo en equipo	Desarrollar las habilidades para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos por los fines organizacionales.	Gerente General Gerente Comercial Gerente Financiero Gerente RRHH	1 1 1 1	Del 7 al 11 de mayo	10	50	200
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
Iniciativa	Desarrollar las habilidades para actuar proactivamente con un enfoque de marcar el rumbo mediante acciones concretas, desde definir decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Gerente General Gerente Comercial Gerente Financiero Gerente RRHH	1 1 1 1	Del 4 al 8 de junio	10	50	200
<b>Total participantes (1)</b>			<b>4</b>				
<b>Costo total</b>							<b>1960</b>

Tabla 6.7

		<b>PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS NIVEL DEPARTAMENTAL DE CERÁMICOS</b>					
		<b>2007</b>					
Competencias	Objetivo	Participantes		Fecha	Duración (horas)	Costo Evento por participante (\$) (2)	Costo total (\$) (1) x (2)
		Cargo	No.				
Alta adaptabilidad - flexibilidad	Desarrollar la habilidad para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	Jefe de Bodega	1	Del 15 al 19 de enero	10	50	250
		Jefe de Inventarios	1				
Jefe de Ventas	1						
Jefe de Recaudación	1						
Contabilidad	1						
<b>Total participantes (1)</b>		<b>5</b>					
Colaboración	Desarrollar la habilidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la Empresa.	Jefe de Bodega	1	Del 5 al 9 de febrero	10	50	250
		Jefe de Inventarios	1				
Jefe de Ventas	1						
Jefe de Recaudación	1						
Contabilidad	1						
<b>Total participantes (1)</b>		<b>5</b>					
Calidad de trabajo	Fortalecer sus conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos y capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Desarrollar la capacidad de discernimiento.	Jefe de Bodega	1	Del 12 al 16 de marzo	10	50	250
		Jefe de Inventarios	1				
Jefe de Ventas	1						
Jefe de Recaudación	1						
Contabilidad	1						
<b>Total participantes (1)</b>		<b>5</b>					
Dinamismo - energía	Desarrollar la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto afecte su nivel de actividad.	Jefe de Bodega	1	Del 16 al 20 de abril	10	50	250
		Jefe de Inventarios	1				
Jefe de Ventas	1						
Jefe de Recaudación	1						
Contabilidad	1						
<b>Total participantes (1)</b>		<b>5</b>					

Franqueza – confiabilidad	Desarrollar la habilidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras y asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	Jefe de Bodega Jefe de Inventarios Jefe de Ventas Jefe de Recaudación Contabilidad	1 1 1 1 1	Del 14 al 18 de mayo	10	50	250
<b>Total participantes (1)</b>			<b>5</b>				
Habilidad analítica	Desarrollar la habilidad de razonamiento y organización cognitivamente en el trabajo, análisis lógico y capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	Jefe de Bodega Jefe de Inventarios Jefe de Ventas Jefe de Recaudación Contabilidad	1 1 1 1 1	Del 11 al 15 de junio	10	50	250
<b>Total participantes (1)</b>			<b>5</b>				
Orientación al cliente II	Desarrollar la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	Jefe de Bodega Jefe de Inventarios Jefe de Ventas Jefe de Recaudación Contabilidad	1 1 1 1 1	Del 9 al 13 de julio	10	50	250
<b>Total participantes (1)</b>			<b>5</b>				
<b>Costo total</b>							<b>1750</b>

Tabla 6.8

		<b>PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS NIVEL OPERATIVO DE CERÁMICOS</b>					
		<b>2007</b>					
Competencias	Objetivo	Participantes		Fecha	Duración (horas)	Costo Evento por participante (\$) (2)	Costo total (\$) (1) x (2)
		Cargo	No.				
Dinamismo - energía	Desarrollar la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se afecte su nivel de actividad.	Secretaria de Gerencia	1	Del 26 de febrero al 2 de marzo	10	30	840
		Guardalmacén	5				
Ayudante de Bodega	3						
Cajera	5						
Vendedor	10						
Chofer	3						
Conserje - guardián	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>28</b>				
Responsabilidad	Desarrollar la habilidad para trabajar con compromiso, con preocupación por el cumplimiento de lo asignado, priorizando su labor por encima de sus propios intereses.	Secretaria de Gerencia	1	Del 19 al 23 de marzo	10	30	840
		Guardalmacén	5				
Ayudante de Bodega	3						
Cajera	5						
Vendedor	10						
Chofer	3						
Conserje - guardián	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>28</b>				
Integridad	Desarrollar la habilidad para actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Comunicando las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	Secretaria de Gerencia	1	Del 23 al 27 de abril	10	30	840
		Guardalmacén	5				
Ayudante de Bodega	3						
Cajera	5						
Vendedor	10						
Chofer	3						
Conserje - guardián	1						
<b>Total participantes (1)</b>			<b>28</b>				

Desarrollo de relaciones	Desarrollar la habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	Secretaria de Gerencia Guardalmacén Ayudante de Bodega Cajero Vendedor	1 5 3 5 10	Del 21 al 25 de mayo	10	30	720
<b>Total participantes (1)</b>			<b>24</b>				
Orientación al cliente III	Desarrollar la habilidad para ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Con esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente.	Secretaria de Gerencia Guardalmacén Ayudante de Bodega Cajero Vendedor	1 5 3 5 10	Del 18 al 21 de junio	10	30	720
<b>Total participantes (1)</b>			<b>24</b>				
Profundidad en el conocimiento de los productos	Desarrollar la habilidad para conocer a fondo el / los producto / s y evaluar la factibilidad y su viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	Secretaria de Gerencia Guardalmacén Vendedor	1 5 10	Del 16 al 20 de julio	10	30	480
<b>Total participantes (1)</b>			<b>16</b>				
<b>Costo total</b>							<b>1920</b>

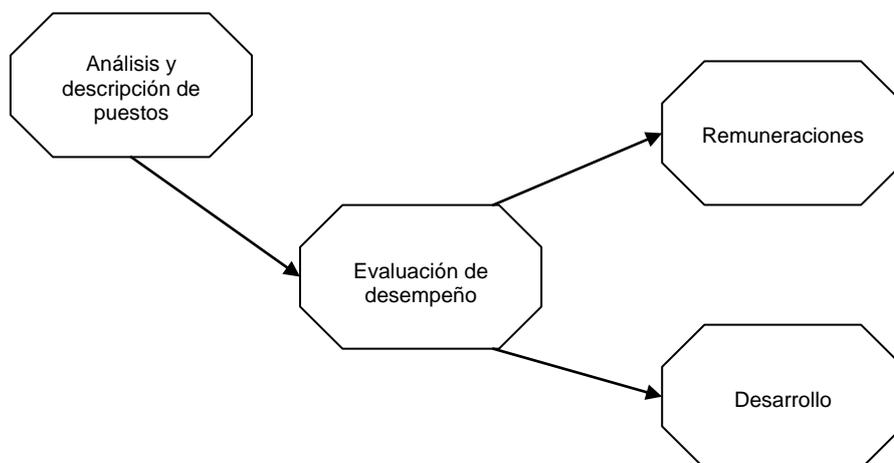
## CAPÍTULO VII

### 7. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CERÁMICOS

Le evaluación del rendimiento de del personal en Cerámicos es un buen elemento entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas o procesos como Análisis y Descripción de puestos, Remuneraciones y Desarrollo.

Figura 7.1

#### Relación entre subsistemas o procesos



En primer lugar con las Descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el rendimiento de un empleado de Cerámicos si primero no se definieron las características del puesto de trabajo que ocupa.

La relación de la Evaluación del Rendimiento con las Remuneraciones radica que luego evaluado los logros alcanzados por el personal de Cerámicos en concordancia con los objetivos trazados por la Empresa, se podrían fijarse bonos o incrementos a la remuneración de acuerdo a lo que establezca la Gerencia General.

Y por último se relaciona con el Desarrollo, toda vez que luego de evaluado el rendimiento del personal de cualquier nivel organizacional de Cerámicos, se concluye en las necesidades de Desarrollo, es decir, cuáles competencias técnicas y de gestión tienen que ser fortalecidas en el personal objeto de la evaluación.

Tabla 7.1

		<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO POR COMPETENCIA DEL PERSONAL DE CERÁMICOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2007</b></p>					
Concepto	Objetivo	Beneficios	¿A quién (es) evaluar?	¿Quién (es) evalúan?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Cuál es la instancia rectora, quiénes la integran y cuáles son sus funciones?
Evaluación de rendimiento	Determinar regularmente el nivel de cumplimiento de los objetivos de gestión de Cerámicos en sus diferentes niveles organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocer si se cumplen adecuadamente los objetivos y metas empresariales.</li> <li>✓ Tomar correctivos en el evento que existan desfases entre los planificado y lo cumplido.</li> <li>✓ Realizar benchmarking.</li> <li>✓ Determinar que áreas de trabajo deben fortalecerse las competencias técnicas y de gestión.</li> </ul>	<p>Todo el personal de Cerámicos, constituido por:</p> <p>Nivel Gerencial y Gerencia Intermedia.</p> <p>Nivel Departamental.</p> <p>Nivel Operativo.</p>	<p>El Comité de Evaluación a través del Jefe o Superior Inmediato del empleado objeto de evaluación.</p>	<p>Dos veces al año,</p> <p>En enero y julio.</p> <p>Para este efecto, la Gerencia General debe aprobar el presente proceso y seguidamente con el responsable de RRHH definir las políticas en esta materia, es decir, que el personal será evaluado dos veces en el año.</p>	<p>Con la herramienta Análisis de Rendimiento</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Instancia rectora</u></b></p> <p style="text-align: center;">Comité de Evaluación</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Integrantes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente o su delegado.</li> <li>- Jefe de RRHH</li> <li>- Un representante de los empleados</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Funciones</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de evaluación y presentarlo a Gerencia para su aprobación.</li> <li>• Dar a conocer a todo el personal de la Empresa los objetivos, alcance y beneficios que se logran a través de la evaluación.</li> <li>• Nombrar e instruir a los evaluadores.</li> <li>• Supervisar los procesos de evaluación.</li> <li>• Emitir la calificación final a todo proceso de evaluación e informar discrecionalmente de los resultados a los evaluados.</li> <li>• Proponer las áreas de las competencias técnicas y de gestión que deben desarrollarse al personal evaluado.</li> <li>• Receptar reclamos de los empleados hasta 5 días después de la evaluación, cuyo fallo será de última instancia e inapelable.</li> <li>• Recibir y analizar las sugerencias y observaciones de parte de empleados y evaluadores.</li> <li>• Informar a Gerencia sobre el trabajo desplegado.</li> </ul>
Evaluación de desempeño	Establecer periódicamente los grados de calificación por competencias de su talento humano en el desarrollo de sus labores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar regularmente los descriptivos y perfiles de puestos.</li> <li>✓ Establecer un sistema de retribución y remuneraciones apropiadas.</li> <li>✓ Al evaluar se conoce indirectamente la calidad de atención que reciben los clientes.</li> </ul>				<p>Con la herramienta Análisis de Desempeño</p>	

## **7.1 ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE CERÁMICOS**

Cerámicos inicialmente tiene que definir los objetivos al inicio del periodo de evaluación, a su vez éstos objetivos deben ser medidos o ponderados cuya sumatoria tienen que dar 100%.

Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución en una escala que podría ser de 1 a 5.

1. No alcanzó el objetivo
2. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
3. Alcanzó el objetivo
4. Supera
5. Supera ampliamente

A continuación se propone el siguiente formato o forma que Cerámicos podría utilizarlo en los procesos de análisis de rendimiento de su personal, cabe aclarar que los objetivos de gestión puede abarcar varios puestos de trabajo, por ejemplo, vendedores, los cuales en un número de 10 existen en ésta Empresa, pero en sí la evaluación a aplicarse es individual.

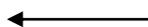
Los objetivos de gestión son organizacionales pero su análisis tiene que tomar en cuenta el puesto a evaluar y su responsabilidad y competencia en el acometimiento de los objetivos.

Tabla 7.2

	<b>CERÁMICOS</b>		
	<b>ANÁLISIS DE RENDIMIENTO</b>		HOJA 1 de 1
<b>Fecha</b>		<b>Nombre evaluador</b>	
<b>Nombre del empleado</b>			
<b>Puesto de trabajo</b>			
<b>Objetivos de gestión 2007</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Nivel de consecución</b>
1.	Incremento en ventas del 10%	0.10	
2.	Disminución devolución en ventas 50%	0.10	
3.	Incrementar los ingresos en un 5%	0.10	
4.	Incrementar nivel de satisfacción de los clientes	0.20	
5.	Disminuir niveles de absentismo y atrasos	0.05	
6.	Mejorar la comunicación interna	0.10	
7.	Sentido de adhesión y pertenencia	0.10	
8.	Manifestación de sugerencias y cambios	0.10	
9.	Mejorar el rendimiento laboral (tiempos)	0.05	
10	Observancia políticas y lineamientos internos	0.10	
totales		1.00	

Escala de medidas	
Nivel de consecución	Valor
Supera ampliamente	5
Supera	4
Alcanzó el objetivo	3
Cerca de alcanzar objetivo	2
No alcanzó objetivo	1
$\Sigma = 15/5 = 3$	

Margen mínimo de seguridad (60%)



f) Evaluador

Cabe destacar que el modelo de análisis de rendimiento precedente, puede aplicárselo a todo el personal de Cerámicos, pero con ciertas variantes, por ejemplo, para el Contador se le exceptuarían los objetivos de gestión 1, 2, 3 y 4 y por ende la ponderación se reformularía, en consecuencia para la evaluación de otros puestos se procedería de igual forma.

## **7.2 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CERÁMICOS**

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel establecido en el diccionario por competencias de Cerámicos para cada puesto de trabajo.

Para ello se sugiere igualmente una escala de 1 a 5.

1. Necesidad de mejora urgente
2. Necesidad de desarrollo
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para el puesto)
4. Muy bueno
5. Excelente

Se sugiere adicionar a la autoevaluación del empleado la misma escala suponiendo el número de competencias para el puesto de trabajo.

A continuación se presentan los modelos de evaluación de desempeño para los puestos de trabajo de Cerámicos.

Las competencias que se evaluarán según la perspectiva del evaluado y evaluador de acuerdo a las competencias que se describen a continuación corresponde para el nivel operativo de Cerámicos (Secretaria de Gerencia, Cajeros, Vendedores, Guardalmacén, Ayudantes de Bodega, Choferes, Guardián-Conserje).

Tabla 7.3

	<b>CERÁMICOS</b>	
	<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO – NIVEL OPERATIVO</b>	HOJA 1 de 1

Fecha		Nombre evaluador	
Nombre del empleado			
Puesto de trabajo			

Competencias y comportamiento esperado	Ponderación (P)	Evaluador		Evaluado	
		Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario	Nivel (1 a 5) X (P))	Comentario
Dinamismo - Energía	0,05				
Responsabilidad	0,30				
Desarrollo de relaciones	0,10				
Integridad	0,30				
Orientación al cliente III	0,15				
Profundidad en el conocimiento de los productos	0,10				
totales	1,00				

Escala de medidas	
Nivel evaluado/evaluador	Valor
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1
	$\Sigma = 15/5 = 3$



Margen mínimo de seguridad (60%)

f) Evaluador

f) Evaluado

A continuación a manera de ejemplo se procedió a evaluar al señor José Roberto Góngora Rivera – Guardalmacén de Cerámicos.

Tabla 7.4

	<b>CERÁMICOS</b>				
	<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO – NIVEL OPERATIVO</b>				HOJA 1 de 1
<b>Fecha</b>	09-12-2006	<b>Nombre evaluador</b>	Amanda Martínez		
<b>Nombre del empleado</b>	José Roberto Góngora Rivera				
<b>Puesto de trabajo</b>	Guardalmacén				
Competencias y comportamiento esperado	Ponderación (P)	Evaluador		Evaluado	
		Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario	Nivel (1 a 5) X (P))	Comentario
Dinamismo - Energía	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	4 X 0,05 = 0,20	-
Responsabilidad	0,30	4 X 0,30 = 1,20	-	5 X 0,30 = 1,50	-
Desarrollo de relaciones	0,10	2 X 0,10 = 0,20	Necesita desarrollo	3 X 0,10 = 0,30	-
Integridad	0,30	3 X 0,30 = 0,90	-	5 X 0,30 = 1,50	-
Orientación al cliente III	0,15	3 X 0,15 = 0,45	--	3 X 0,15 = 0,45	Necesito capacitación
Profundidad en el conocimiento de los productos	0,10	4 X 0,10 = 0,40	-	5 X 0,10 = 0,50	-
<b>totales</b>	<b>1,00</b>	<b>3,3</b>		<b>4,45</b>	

Escala de medidas	
Nivel evaluado/evaluador	Valor
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1
	$\Sigma = 15/5 = 3$

$$3.3 / 5 = 0.66 = 66\%$$

$$4.45 / 5 = 0.899 = 89.9\%$$

Margen mínimo de seguridad (60%)

f) Evaluador

f) Evaluado

Las siguientes, corresponden para los niveles departamentales.

Tabla 7.5

	<b>CERÁMICOS</b>	
	<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO – NIVEL DEPARTAMENTAL</b>	HOJA 1 de 1

Fecha		Nombre evaluador	
Nombre del empleado			
Puesto de trabajo			

Competencias y comportamiento esperado	Ponderación (P)	Evaluador		Evaluado	
		Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario	Nivel (1 a 5) X (P))	Comentario
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	0,05				
Colaboración	0,05				
Calidad de trabajo	0,15				
Dinamismo - Energía	0,05				
Franqueza - Confiabilidad	0,30				
Habilidad analítica	0,10				
Integridad	0,30				
totales	1,00				

Escala de medidas	
Nivel evaluado/evaluador	Valor
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1
	$\Sigma = 15/5 = 3$



Margen mínimo de seguridad (60%)

f) Evaluador

f) Evaluado

A continuación a manera de ejemplo se procedió a evaluar al señor Santiago Liborio Martínez Rivera – Jefe de Bodega de Cerámicos.

Tabla 7.6

	<b>CERÁMICOS</b>				
	<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO – NIVEL DEPARTAMENTAL</b>			HOJA 1 de 1	
<b>Fecha</b>	09-12-2006	<b>Nombre evaluador</b>	Amanda Martínez		
<b>Nombre del empleado</b>	Santiago Liborio Martínez Rivera				
<b>Puesto de trabajo</b>	Jefe de Bodega				
Competencias y comportamiento esperado	Ponderación (P)	Evaluador		Evaluado	
		Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario	Nivel (1 a 5) X (P))	Comentario
Alta adaptabilidad - flexibilidad	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	4 X 0,05 = 0,20	-
Colaboración	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	3 X 0,05 = 0,15	-
Calidad de trabajo	0,15	3 X 0,15 = 0,45	-	4 X 0,15 = 0,60	-
Dinamismo - Energía	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	3 X 0,05 = 0,15	-
Franqueza - Confiabilidad	0,30	3 X 0,30 = 0,90	--	4 X 0,30 = 1,20	-
Habilidad analítica	0,10	3 X 0,10 = 0,30	-	3 X 0,10 = 0,30	-
Integridad	0,30	4 X 0,30 = 1,20		5 X 0,30 = 1,50	-
<b>totales</b>	<b>1,00</b>	<b>3,3</b>		<b>4,1</b>	

Escala de medidas	
Nivel evaluado/evaluador	Valor
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1
	$\Sigma = 15/5 = 3$

$$3,3 / 5 = 0,66 = 66\%$$

$$4,45 / 5 = 0,82 = 82\%$$

Margen mínimo de seguridad (60%)

f) Evaluador

f) Evaluado

Y por último, la evaluación para el nivel gerencia y gerencia intermedia.

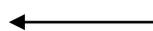
Tabla 7.7

	<b>CERÁMICOS</b>	
	<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO – NIVEL GERENCIAL Y GERENCIA INTERMEDIA</b>	HOJA 1 de 1

Fecha		Nombre evaluador	
Nombre del empleado			
Puesto de trabajo			

Competencias y comportamiento esperado	Ponderación (P)	Evaluador		Evaluado	
		Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario	Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario
Desarrollo de equipo	0,05				
Liderazgo para el cambio	0,30				
Pensamiento estratégico	0,25				
Empowerment	0,05				
Dinamismo - Energía	0,15				
Orientación al cliente I	0,10				
Trabajo en equipo	0,05				
Iniciativa	0,05				
<b>totales</b>	<b>1,00</b>				

Escala de medidas	
Nivel evaluado/evaluador	Valor
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1
	$\Sigma = 15/5 = 3$



Margen mínimo de seguridad (60%)

f) Evaluador

f) Evaluado

A manera de ejemplo se procedió a evaluar a la señora Ligia Elena Santander Ayala – Directora Financiera de Cerámicos.

Tabla 7.8

	<b>CERÁMICOS</b>	
	<b>ANÁLISIS DE DESEMPEÑO – NIVEL GERENCIAL Y GERENCIA INTERMEDIA</b>	
	HOJA 1 de 1	

<b>Fecha</b>	09-12-2006	<b>Nombre evaluador</b>	Amanda Martínez
<b>Nombre del empleado</b>	Ligia Elena Santander Ayala		
<b>Puesto de trabajo</b>	Directora Financiera		

Competencias y comportamiento esperado	Ponderación (P)	Evaluador		Evaluado	
		Nivel (1 a 5) X (P)	Comentario	Nivel (1 a 5) X (P))	Comentario
Desarrollo de equipo	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	4 X 0,05 = 0,20	-
Liderazgo para el cambio	0,30	4 X 0,30 = 1,20	-	4 X 0,30 = 1,20	-
Pensamiento estratégico	0,25	4 X 0,25 = 1,00	-	4 X 0,25 = 1,00	-
Empowerment	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	3 X 0,05 = 0,15	-
Dinamismo - Energía	0,15	3 X 0,15 = 0,45	-	3 X 0,15 = 0,45	-
Orientación al cliente I	0,10	4 X 0,10 = 0,40	-	4 X 0,10 = 0,40	-
Trabajo en equipo	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	4 X 0,05 = 0,20	-
Iniciativa	0,05	3 X 0,05 = 0,15	-	4 X 0,05 = 0,20	-
<b>totales</b>	<b>1,00</b>	<b>3,65</b>		<b>3,8</b>	

Escala de medidas	
Nivel evaluado/evaluador	Valor
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1
	$\Sigma = 15/5 = 3$

$$3 / 5 = 0,73 = 73\%$$

$$3,8 / 5 = 0,76 = 76\%$$

Margen mínimo de seguridad (60%)

f) Evaluador

f) Evaluado

### 7.3 RECOMENDACIONES

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado al personal de Cerámicos, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador o empleado evaluado, por ejemplo, capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la Empresa, asignaciones especiales.

Es importante resaltar que las acciones tienen que ser acordadas con el evaluado a objeto de evitar que las acciones sea asumida como una imposición o castigo a su rendimiento o desempeño laboral.

Tabla 7.9

	<b>CERÁMICOS</b>	
	<b>RECOMENDACIONES POSTERIOR AL ANÁLISIS DE RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	HOJA 1 de 1
<b>Fecha</b>		<b>Nombre evaluador</b>
<b>Nombre del empleado</b>		
<b>Puesto de trabajo</b>		
<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Fecha o plazo</b>

\_\_\_\_\_  
f) Evaluador

## 7.5 EVALUACIÓN FINAL

Cada evaluación debe tener una nota final, es decir, una única puntuación, sugiriéndose a Cerámicos una puntuación de 1 a 5:

- 1. Resultados inferiores a los esperados.-** Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el empleado va a permanecer en el puesto de trabajo actual, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.
- 2. Necesita mejorar.-** Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
- 3. Bueno.-** Se entiende como el esperado para el puesto o posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
- 4. Destacado.-** Cuando los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.

**5. Excepcional.-** Para aquellos que demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

### **Firmas**

- 1) Del evaluador
- 2) Del jefe directo del evaluador
- 3) Del evaluado (su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte)

**Tabla 7.10**

**Legalización evaluación por parte del evaluador, jefe del evaluador y evaluado**

<b>Firmas del evaluador</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Firmas del jefe del evaluador</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Firmas del evaluado</b>	<b>Comentarios</b>

Por lo regular los evaluadores son los supervisores del equipo de trabajo de una organización, en el presente caso de estudio, en Cerámicos la asumen los jefes inmediatos superiores de cada empleado objeto de la evaluación.

El responsable del área de recursos humanos puede asumir el “rol” de supervisión de los procesos de análisis y evaluación de rendimiento y desempeño.

Es obvio que los evaluadores tienen que estar familiarizados con esta responsabilidad, cuyo accionar debe estar enmarcado en la equidad y justicia, dependiendo de aquellos el éxito del programa.

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El desarrollo de la presente investigación y propuesta de procesos técnicos para un eficaz y eficiente manejo o administración del talento humano para Cerámicos tomó en consideración el criterio profesional y recomendación formulada por el Director de Tesis, en el sentido primeramente de reubicar el orden del capítulo 4 y 5, luego, en reemplazo del Capítulo 7, titulado Desarrollo en la Gerencia y Evaluación se diseñó el de Proceso de Evaluación del Rendimiento y Desempeño por Competencias del Personal de Cerámicos, y por último, se eliminó el Capítulo VIII, Organización Eficaz Cultura Organizacional en la Toma de Decisiones, en razón que no es coherente con el tema central de la tesis.

Estos cambios en la estructura de ésta Tesis, se la formuló en vista que al desarrollarla, se evidenció que en aras de la objetividad del estudio y esencialmente de la realidad de Cerámicos, justificó el que se realicen estos “ajustes” por decirlo así.

#### **8.1. CONCLUSIONES**

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos o sistemas del área de recursos humanos (*Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Reinducción, Remuneraciones y beneficios económicos y sociales, Evaluación del desempeño, Capacitación, Desarrollo de carrera,*

*Relaciones laborales y Plan de retiro y jubilación*), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.

Esto no sólo es una ayuda desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo más fluido y conceptualmente coherente entre las diferentes funciones, sino que además aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión de recursos humanos, permitiendo un mejor manejo de ella desde un punto de vista estratégico para la organización.

Por lo anotado, se deducen las siguientes conclusiones en el presente caso de estudio:

- ✓ Cerámicos destaca como una pujante empresa local dedicada a la comercialización de productos para la industria de la construcción, cuyo destacado crecimiento se aprecia en el número de sucursales que dispone actualmente tanto en Santo Domingo de los Colorados, La Concordia, Esmeraldas y Quinindé.
- ✓ Este explosivo crecimiento que experimenta Cerámicos en las últimas fechas, no sólo le han significado importantes logros en materia de rentabilidad, sino que también le llegasen aparejados problemas propios del fenómeno organizacional que está viviendo, en este caso en particular, no contar con una unidad técnica y especializada para la gestión de su talento humano, característica que ha desencadenado en una serie de desaciertos y yerros en materia de la administración del capital humano.

- ✓ Con el propósito de medir el patrón de distorsión en la comunicación de Cerámicos entre empleados y el jefe inmediato, se procedió a aplicar una encuesta, cuyos resultados evidenciaron puntuaciones bajas en temas de: *influencia ascendente del supervisor o jefe inmediato, retención de información, revelación selectiva de información, satisfacción con la comunicación, calidad de la comunicación en la empresa*, pero niveles altos en lo referente a *aspiración de un ascenso*.
  
- ✓ Adicionalmente se definió el tipo de liderazgo que existe en Cerámicos (liderazgo autocrático). Seguidamente se estableció por medio de la observación y por el conocimiento empírico de la investigadora (empleada de la firma por 15 años) los niveles del estrés ocupacional (individual, grupal y extraorganizacional) como sus resultados conductuales y cognitivos.
  
- ✓ Con la finalidad de elaborar los descriptivos y análisis de los puestos de trabajos para Cerámicos, se realizaron entrevistas a los niveles operacionales y las encuestas a los niveles directivos, lográndose resultados alentadores en el sentido que se evidenció una participación espontánea de parte de su personal, quienes se sintieron motivados y optimistas que esta “nueva forma de administrar los recursos humanos” les permitiría ser reconocidos en la plenitud de sus capacidades y conocimientos.
  
- ✓ Se diseñó el diccionario para competencias para Cerámicos en cual está constituido por las Competencias Cardinales o Generales y las Competencias Específicas por puesto o por familias de puestos, la cual a su vez se subdivide en tres niveles: Gerencial y Gerencial Intermedio, Departamental y Operativo.

- ✓ La existencia de un *perfil de competencias* para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de *reclutamiento y selección de personal*. Cerámicos puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista y afinando la determinación de qué tipo de metodología de evaluación realizar.
  
- ✓ El objetivo de la *selección por competencias* es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un *proceso de inducción y reinducción* más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.
  
- ✓ La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de *formación y desarrollo por competencias*. La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de Cerámicos

particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo, sea que adopte procesos de desarrollo dentro del ambiente de trabajo (Coaching) o fuera de él (Codesarrollo).

- ✓ La *formación y desarrollo por competencias* aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno.
  
- ✓ Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, se facilitan para Cerámicos los procesos de: *Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Reinducción, Remuneraciones y beneficios económicos y sociales, Evaluación del desempeño, Capacitación, Desarrollo de carrera, Relaciones laborales y Plan de retiro y jubilación.*
  
- ✓ Cerámicos al disponer de herramientas de recursos humanos se evitaría:
  - Tomar a la persona equivocada
  - Tener alta rotación de personal – o una rotación diferente a la deseada – o personal insatisfecho.
  - Que la gente no esté comprometida
  - Que los empleados piensen que su salario es injusto
  - Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.
  
- ✓ Cerámicos debe enfocar al desarrollo de la capacidad de su equipo de gestión, formado por los supervisores, jefes departamentales y los directivos, en respuesta proactiva al importante crecimiento organizacional que vive en estos tiempos, para lo cual una unidad de

recursos humanos será la responsable absoluta del desarrollo y aplicación de programas para el cumplimiento de sus objetivos.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

Con el fin de implementar exitosamente una administración de recursos humanos basado en competencias para Cerámicos, es esencial que esta organización considere las siguientes recomendaciones:

- ✓ Formular e instaurar valores filosóficos que contengan principios, aspiraciones, prioridades e ideales que vinculen las exigencias de los grupos de interés (demandantes internos y externos), y subsecuentemente, propugnar su cultura organizacional que agrupe en forma específica normas, estándares y valores compartidos, a fin que sus miembros interioricen estos elementos y los hagan parte de su propio “sistema de valores”.
- ✓ Fortalecer las relaciones institucionales con sus demandantes internos y externos, con la intención de lograr un equilibrio consensuado en sus diferentes campos de acción.
- ✓ Realizar periódicas evaluaciones de sus ambientes internos y externos, con el propósito de responder de forma proactiva y no reactiva ante los diversos retos y problemas que se presentan en el dinámico mundo de los negocios.
- ✓ Implementar un esquema global por competencias que permita relacionar a toda la organización con los procesos de recursos humanos, cuyas características básicas que aseguren su éxito tienen que tomar en cuenta lo siguiente:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico
  - Comprensible por todos los integrantes de la organización
  - Útil para la organización
  - Fiable
  - De fácil manejo
  - Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas
- ✓ Aprobar los procesos de *Reclutamiento y Selección y Formación y Desarrollo* que se elaboraron en los Capítulos V de esta investigación. Además de la metodología usada para diseñar los descriptivos y análisis de los puestos de trabajo.
- ✓ Aplicar las distintas formas propuestas para medir la distorsión en la comunicación en Cerámicos, análisis del puesto de trabajo, entrevista para el análisis, cuestionario para el análisis del puesto, descripción de los puestos, perfil por competencias, anuncio interno y externo, guía para la entrevista y síntesis de la entrevista que se diseñaron en los Capítulos pertinentes.
- ✓ Las actividades de Cerámicos están basadas esencialmente en la comercialización de productos para la industria de la construcción, por lo que se sugiere que se cambie el enfoque tradicional al de competencias, porque de lo contrario permanecerían en desventaja frente al desarrollo que se experimenta en su sector industrial.
- ✓ El enfoque consiste en identificar las competencias mediante la aplicación de entrevistas y encuestas para la descripción y análisis de puestos y el otro, para el perfil por competencias, los cuales posteriormente tienen que ser desarrollados permanentemente por el personal especializado de recursos humanos.

- ✓ En Cerámicos se tiene que crear los siguientes puestos de trabajo: Gerencia de Recursos Humanos y el Departamento de Ventas, con el fin de ofrecer un mejor servicio a sus clientes y concomitantemente se desarrollen las actividades de su personal de forma adecuada en la actual estructura organizacional de ésta empresa.
- ✓ Se recomienda a Cerámicos considerar a su recurso humano como un elemento fundamental para lograr su desempeño óptimo a nivel individual, grupal e institucional.
- ✓ La decisión de aplicar una administración de recursos humanos basados en competencias de su talento humano constituye una buena alternativa que contribuirá positivamente a un desempeño eficiente del personal en cada uno de sus puestos de trabajo.
- ✓ Aplicar indicadores organizacionales habilitando el desarrollo de la inteligencia de Cerámicos, propiciando la toma de mejores decisiones cada día.

Se sugieren los siguientes indicadores:

***Indicadores de efectividad***

**Objetivo.-** Identificar de forma clara el comportamiento de ingresos y egresos del factor humano.

Factor de ingresos = Ingresos netos / Fuerza total de trabajo

Factor de gastos = Gastos de operación / Fuerza total de trabajo

Factor de *head-count\** en RRHH = Fuerza total de trabajo / Fuerza total de trabajo de RRHH

Factor de rotación = Separación de RRHH / Personal promedio

\* Cantidad de personas en relación de dependencia.

### ***Indicadores de planes de carrera***

**Objetivo.-** Mostrar el número total de plazas reemplazables de acuerdo con el plan de carrera.

Índice de sucesión = Reemplazos hechos de acuerdo con plan /  
Número de puestos a ser reemplazados

### ***Indicadores de formación y desarrollo***

**Objetivo.-** Verificar el costo de formación y desarrollo, así como identificar el personal que requiere o cuenta con formación.

Factor de empleados formados y desarrollados = Empleados  
formados y  
desarrollados /  
Head-count

Costo de formación y desarrollo por empleado = Costo formación y  
desarrollo /  
Personal formado  
y desarrollado

Formación y desarrollo entre gastos = Costo de formación y  
desarrollo / Total de gastos

### ***Indicadores de Compensaciones y beneficios***

**Objetivo.-** Mostrar los niveles de gastos que se invierten en la compensación y beneficios del personal.

Factor de compensación =  $\text{Compensación (sin beneficios)} / \text{Fuerza total de trabajo}$

Factor de beneficios =  $\text{Beneficios} / \text{Fuerza total de trabajo}$

Beneficios entre compensaciones =  $\text{Costo beneficios} / \text{Gastos compensación}$

